

# **L'état du marché de travail et l'intention de départ des jeunes cadres des banques commerciales au Togo : une approche par la théorie du signal**

## **The state of labor market and the intention to leave of young executives in commercial banks in Togo: a signal theory approach**

**Atsu AHOLO**

Docteur en Sciences de gestion  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Lomé  
Equipe de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (EREMO)  
Togo

**Emmanuel Cosi HOUNKOU**

Professeur Titulaire de Sciences de Gestion  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université d'Abomey-Calavi  
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)  
Benin

**Date de soumission** : 05/01/2024

**Date d'acceptation** : 03/03/2024

**Pour citer cet article** :

AHOLO.A & HOUNKOU.E.C. (2024) «L'état du marché de travail et l'intention de départ des jeunes cadres des banques commerciales au Togo : une approche par la théorie du signal », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 3 » pp : 514 – 537.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cette recherche vise à faire ressortir les variables environnementales qui influencent l'intention de départ des jeunes cadres des banques commerciales au Togo. L'analyse thématique manuelle et automatisée sous le logiciel IRAMUTEQ (version 07 alpha 2) explique les aspirations des jeunes cadres du secteur bancaire au Togo quant à leur intention de départ. Il ressort de l'analyse qualitative des données recueillies auprès de dix (10) institutions bancaires un intérêt accordé aux signaux d'opportunités alléchantes sur le marché du travail. Dans un souci d'évolution de leur carrière et d'amélioration de leurs conditions économiques, ces jeunes cadres sont prédisposés à saisir les différentes opportunités permettant la réalisation de leurs ambitions. La disponibilité des signaux d'opportunités répondant aux attentes de ce personnel et l'amélioration des conditions économiques sur le marché, se présentent en conséquence comme des raisons justifiant leur infidélité. Il est à noter aussi que la conservation des expériences acquises<sup>1</sup> d'une banque à l'autre est un facteur qui encourage l'infidélité dans ledit secteur.

**Mots clés :** Intention de départ ; signaux d'opportunités ; variables environnementales ; les jeunes cadres ; la conservation des expériences acquises.

## Abstract

This research aims to bring out environmental variables that influences departure intention of young executives in commercial banks in Togo. Manuel and automated thematic analysis using IRAMUTEQ software (version 7 alpha 2) explains the aspirations of young executives of the banking sector of Togo in regard of their intention to leave. It emerges from the qualitative analysis of data from ten (10) banking institutions that young executives are interested in attractive jobs opportunities signals on the market. In caring of developing their careers and improving their economic conditions these young executives are predisposed to seize different opportunities allowing the reach of their ambitions. The availability of signal of opportunities that meets the expectations of this staff and the economic conditions improvement on the market is therefore presented as justification of young executives infidelity. It should also be noted that acquired experience conservation from one bank to another is also a factor that encourages infidelity in the sector.

**Keywords :** intention to leave ; opportunity signals ; environmental variables ; young executives ; conservation of acquired experiences.

---

<sup>1</sup> Article 56 de la convention collective des banques, des établissements financiers et des assurances du Togo.

## Introduction

Le marché du travail bancaire au Togo subit des transformations profondes il y a quelques années. Le rachat des anciennes banques par de grands groupes bancaires et l'implantation de nouvelles institutions bancaires sur le marché a favorisé une redynamisation du secteur. Selon le rapport de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) de 2018, le nombre d'institutions bancaires ne cesse d'augmenter et de se restructurer. Avant 2015, ces institutions étaient au nombre de onze (11). Depuis septembre 2021 nous dénombrons quatorze (14) banques commerciales sans oublier le rachat par de grands groupes internationaux de plusieurs banques à capitaux publics. Ce qui explique une progression du taux de bancarisation du pays de 7% au cours de ces deux dernières années, faisant du Togo, le pays ayant le taux de bancarisation le plus élevé dans l'espace UEMOA (BCEAO, 2020). Ayant tous pour objectif de se positionner dans un marché dynamique, ces établissements bancaires ménagent cependant peu d'effort pour rehausser le taux de bancarisation de la population.

L'analyse de la réactivité de la gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire, nous permet d'affirmer que la recherche du contentement de la clientèle conduit ces institutions à privilégier les employés immédiatement opérationnels. Cette exigence favorise les employés déjà dans le secteur à décrocher des postes intéressants proposés par les nouvelles banques qui s'installent. De ce fait, on assiste à une « prostitution professionnelle » (terme utilisé par un DRH de l'une des banques de notre échantillon) dans le secteur (Aholo, 2023). Le choix de ce secteur comme un terrain d'étude permet en fait de mieux comprendre ces différentes réalités observées. Ce débauchage auquel on assiste concerne plus particulièrement les jeunes cadres. Ces jeunes cadres arrivent à ignorer facilement l'investissement en temps et en argent réalisé par leurs anciens recruteurs pour leurs formations. En effet, l'intention de départ traduit l'intention qu'à un salarié de remettre en cause son adhésion comme membre au sein de l'organisation. Elle implique l'évaluation de l'utilité à quitter l'entreprise par opposition à celle de rester (Mueller *et al.*, 1992). Selon Ali (2011), le départ volontaire crée, la perte de retour sur investissement qu'attend la société après son investissement en formation sur le personnel. En fait, le départ de détenteurs de compétences spécifiques ou clés est très préjudiciable à la vie des organisations, surtout lorsqu'il y a l'embauche par des entreprises concurrentes (Glidja et Pichault, 2008).

Les jeunes cadres, qualifiés de génération Y (20 à 40 ans) dans cette recherche, ont une multitude de particularités surtout en ce qui concerne la détermination des éléments qui les motivent, les impliquent, ou les engagent dans leur travail. Selon Glidja et Pichault (2008), c'est

une tranche d'âge où ces jeunes cadres sont supposés avoir une possibilité de promotion dans les organisations qui les emploient et où ils sont enclins à la mobilité inter-organisationnelle également. Cette génération Y, selon Besseyre et Nguyen (2010), n'attend de l'entreprise qu'une promesse limitée et temporaire la liant ainsi dans un ensemble d'obligations réciproques beaucoup moins fortes que ses aînés. De ce fait, on se demande quels sont les réels facteurs poussant ces jeunes cadres à l'abandon de leurs organisations pour se mettre à la disposition d'autres organisations.

Selon Nwahanye (2015), la revue de la littérature permet de distinguer trois grandes catégories de facteurs pouvant expliquer la rétention du personnel, à savoir : les facteurs qui relèvent de l'individu (facteurs individuels), ceux qui relèvent de l'organisation (facteurs organisationnels) et ceux qui proviennent de l'environnement (facteurs environnementaux). En effet, Dans cette recherche, la principale interrogation est la suivante : quels sont les facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'intention de départ des jeunes cadres des banques commerciales au Togo ? Pour Djoum (2020), la littérature valorise davantage le cas des candidats pouvant se permettre de choisir les offres d'emploi qui leur semblent plus attractives au sein des environnements où le marché de l'emploi est plus favorable. Cette recherche a donc pour objectif principal d'identifier un ensemble de facteurs environnementaux qui motivent les jeunes cadres de banques commerciales au Togo à vouloir quitter leurs emplois dans la première phase de leur carrière professionnelle.

Sur le plan théorique, des auteurs (March et Simon, 1958 ; Price, 1977 et 2001 ; Mobley et al., 1978 ; Klebert & Persson, 2016 ; Nwahanye, 2015 & 2019 ; Gnignindikoup *et al.* 2020) se sont intéressés à ce sujet, sans toutefois prendre en compte l'influence contextuelle. Pourtant, selon Kounetsron (2011), l'adéquation des outils de management utilisés au contexte spécifique de l'organisation et l'influence des acteurs de son environnement expliquent sa performance. Ainsi sera-t-il plus juste d'adapter les études aux différents contextes. Cette recherche est caractérisée par l'approche par la théorie du signal (Spence, 1973), utilisée généralement pour expliquer les signaux permettant d'identifier les collaborateurs les plus performants. Sur le plan méthodologique, une recherche qualitative est privilégiée, car elle permet de mieux comprendre les causes de l'intention de départ de ces jeunes cadres à partir de leur vécu.

Ainsi, sont successivement présentés dans cette recherche : le cadre théorique, la démarche méthodologique, les résultats de la recherche et leurs discussions.

## **1. Cadre théorique de la recherche**

Il est question de présenter le fondement théorique de la recherche, à savoir la théorie du signal ainsi que les déterminants environnementaux de l'intention de départ volontaire.

### **1.1. Le fondement théorique de la recherche : la théorie du signal (Spence, 1973)**

La théorie du signal est basée sur la perception d'information que véhicule l'organisation par les employés. Rynes (1991) et Spence (1973) estiment que selon la théorie du signal, en l'absence d'une information complète et explicite, les individus interprètent les comportements et caractéristiques observables. En effet, la non présence d'information formelle conduit l'individu à interpréter l'informelle à sa manière d'appréciation.

Les résultats de la recherche sur l'attraction organisationnelle nous fait remarquer que les personnes interprètent diverses caractéristiques, processus, et politiques organisationnelles comme des signaux de la culture organisationnelle (Aiman-Smith, Bauer et Cable, 2001 ; Cable et Judge, 1994 ; cités par Djoum, 2020). De ce fait, la nature de l'information perçue sur son groupe d'appartenance et les autres groupes agira certainement sur l'intention de l'individu envers son organisation. S'il s'avère qu'un employé constate un traitement plus judicieux de la part des autres entreprises envers leurs salariés, cet employé développera un sentiment positif envers ces organisations, par conséquent, une forte attirance envers ces dernières. Ce qui augmentera le risque d'abandon volontaire de son organisation pour se mettre au service des autres plus avantageux selon son interprétation des signaux.

Backes-Gellner et Tuor (2010) précisent que les entreprises peuvent réduire le nombre de postes vacants en signalant la qualité des relations de travail au travers une série de caractéristiques organisationnelles observables. De la même manière les organisations peuvent réduire l'intention de départ de leurs employés par l'accroissement de leur confiance et obligation morale en signalant l'état positif de la relation de travail au travers une série de bonnes pratiques organisationnelles observables. En effet, selon Nwahanye (2015), l'application des pratiques de GRH à un maximum de catégories socioprofessionnelles dans l'entreprise, est un signal fort (Signaling theory) quant à l'intérêt que l'entreprise porte à son personnel en matière d'établissement d'une relation de long terme.

Bref, l'interprétation et l'appréciation des signaux peuvent soit réduire les départs volontaires soit augmenter le taux de départ volontaire dans les banques commerciales au Togo.

## **1.2. Les déterminants de l'intention de départ volontaire liés aux facteurs environnementaux**

Cette recherche privilégie les facteurs environnementaux suivants : les conditions économiques et les conditions du marché du travail.

### **1.2.1. Les conditions économiques**

Un des exemples de conditions économiques qui pourrait avoir une répercussion sur l'intention de départ serait l'inflation. Elle aurait une influence directe sur l'intention de maintien ou de départ d'une organisation (Mobley, 1982). L'inflation peut réduire le pouvoir d'achat du salarié. Avec la réduction du pouvoir d'achat, le salarié verra ses attentes insatisfaites puisqu'il n'aura plus la possibilité de pouvoir acquérir ce qu'il désire. Donc il peut se retrouver dans une insatisfaction de ses besoins. Dans cette situation, le salarié aura l'intention d'accroître ses revenus en recherchant un travail mieux payé. Par conséquent, il serait probable à cet agent d'abandonner son entreprise pour une autre meilleure lui permettant de satisfaire ses attentes.

### **1.2.2. Les conditions du marché de travail**

Steel et Lounsbury (2009) cité par Giraud et al. (2011) ont montré que l'une des variables-clefs des modèles de turnover est la situation du marché de l'emploi. En effet, la perception qu'a un individu sur le marché de l'emploi influence son intention de quitter : s'il a plus de possibilités d'emplois offerts, son intention de quitter serait plus élevée. Les opportunités d'emplois externes sont considérées comme variable environnementale par les auteurs (Iverson et al., 1994; Kim et al., 1996) et font référence à la disponibilité d'emplois alternatifs sur le marché du travail (Mueller et al., 1994) cité par Blais (2005).

Ainsi, les auteurs s'entendent-ils pour affirmer qu'un plus grand nombre d'opportunités d'emplois alternatives diminue l'intention de rester et augmente par le fait, le roulement de personnel. L'impact des opportunités d'emplois alternatives externes est confirmé dans de nombreux travaux sur l'intention de quitter (Hom et Kinicki, 2001; Kammeyer-Mueller et al., 2005; Meyssonier et Roger, 2006; Neveu, 1996; Steel, 2002 cités par Giraud et al., 2011). Par exemple, Gerhart (1990 cité par Giraud et al., 2011) a montré que la facilité ressentie de mobilité, un équivalent de la perception d'alternatives externes d'emploi, influence négativement l'intention de rester.

En fait, un taux de chômage (Mobley 1979; Gerhart, 1990) élevé signale que le nombre des possibilités de choix perçus hors de l'organisation est très réduit et donc le salarié même s'il le voudra n'aura pas la facilité de pouvoir quitter. En effet, selon Tajfel et Turner (1986), certaines situations économiques telles qu'une forte période de crise et de chômage peut illustrer ce pôle.

Les individus sont alors confrontés à une réalité sociale dans laquelle il est impossible pour une personne de sortir de son groupe. Tant que les conditions du marché de travail ne sont pas favorables, il serait très difficile à un salarié de pouvoir quitter sa structure d'appartenance.

Allant dans la même idéologie, Giraud et al. (2011) précise que l'implication organisationnelle calculée sous-entend que le salarié prend en compte les alternatives externes d'emploi possibles. Comme l'indiquent Steel et Lounsbury (2009 cité par Giraud et al., 2011), dans leur méta-analyse, les modèles de turnover montrent que la situation du marché de l'emploi a bien un impact sur le calcul qu'effectue le salarié quant aux récompenses et aux coûts de rester dans son emploi actuel. Par exemple, Mobley et al. (1979) ont trouvé que la perception du marché de l'emploi influence le calcul que fait le salarié quant à l'utilité du retrait de son emploi actuel. Aussi cette perception d'alternative externe impacte la satisfaction au travail.

Selon Price (2001), les opportunités d'emploi externes ont un impact négatif indirect sur le roulement par l'entremise de la satisfaction puisque l'existence de meilleures opportunités par rapport à l'emploi occupé peut générer de l'insatisfaction et diminuer subséquemment l'intention de rester. Blais (op. cit.) appuie cette idée en affirmant que : « les résultats observés sur la relation entre les opportunités d'emploi externes et l'intention de rester vont dans le sens de ceux obtenus par Price et al. (1981), Mueller et al. (1994) ainsi que Kim et al. (1996) à l'effet du peu d'influence ». Selon Giraud et al. (2011), la connaissance du marché de l'emploi permet effectivement au salarié de comparer sa situation avec celle des autres. Si l'accès à ces informations confirme au salarié le fait que sa situation pourrait être meilleure ailleurs, alors sa satisfaction au travail devrait baisser. L'auteur continue en affirmant que la perception d'alternatives externes d'emploi est l'opportunité pour le salarié de comparer sa situation aux autres. La perception de nombreuses alternatives risque donc d'augmenter la probabilité de la perception d'une potentielle meilleure satisfaction au travail chez un autre employeur. Par effet de comparaison et/ou d'aspiration à une meilleure situation, la satisfaction au travail devrait baisser. Les variables d'aspiration sont d'ailleurs au centre du modèle de turnover de Neveu (1996).

Mueller et al. (1994) cité par Blais (op. cit.) quant à eux précisent que l'existence d'opportunités externes influence directement l'intention de rester sans médiatisation par la satisfaction. Kim et al. (1996 cités par Blais, op. cit.) soulignent cependant que l'impact sur l'intention de rester est à la fois direct (sans variable intermédiaire) et indirect (avec variable intermédiaire), la composante directe étant prédominante à 74%.

Tanova et Holtom (2008) mitige cette relation en précisant dans leur recherche sur « *using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries* » que la décision de partir n'est pas seulement influencée par l'attitude individuelle envers le travail ou par une nouvelle opportunité sur le marché mais par la qualité de l'interrelation dans le travail et en dehors du travail. Selon ces auteurs la qualité de la relation entre l'agent et son environnement immédiat aura plus d'effet sur son intention de pouvoir quitter son entreprise. A la lumière de tout ce qui précède, nous pouvons conclure que les opportunités externes influencent nécessairement l'intention de départ volontaire des agents. Ce qui nous emmène à faire des propositions de recherche dans la section suivante.

## **2. Les propositions de recherche**

L'analyse approfondie du fondement théorique de la recherche, les écrits antérieurs ainsi que les constats du terrain d'étude nous permettent de formuler la proposition de recherche suivante que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer.

**Proposition :** Les jeunes cadres sont à la recherche d'opportunités répondant à leurs attentes.

Cette proposition est déclinée en deux sous propositions à savoir :

**Sous proposition 1 :** Les jeunes cadres sont en quête des possibilités d'emplois alléchantes

**Sous proposition 2 :** Les jeunes cadres sont en quête des conditions économiques favorables.

## **3. Méthodologie de travail**

Cette section permet d'explorer en premier lieu les variables en action, en second lieu les techniques de collectes de données et en dernier lieu les outils d'analyses de données.

### **3.1. L'évaluation des variables en action**

Les variables en actions sont évaluées à travers l'analyse des discours des jeunes cadres sur chacune des dimensions des variables environnementales retenues de notre revue de la littérature.

### **3.2. Les techniques de collectes des données**

#### **3.2.1. L'échantillon d'étude**

L'échantillon de cette recherche est construit progressivement au cours de l'enquête effectuée auprès des banques commerciales en activité au Togo selon le répertoire du ministère de l'économie et des finances. Par convenance, les entretiens effectués ont porté sur les responsables des ressources humaines de chaque banque ainsi que trois jeunes cadres tout en respectant le principe de saturation. Ce dernier stipule que le nombre d'enquêtés peut être limité, du moment où on n'a plus de nouvelles informations, à part la confirmation des propos des premiers enquêtés. En effet, sur les quatorze banques en activité actuellement au Togo, nous



avons eu le personnel de dix banques en entretien. Au total trente-sept entretiens ont été réalisés dont trente et un pour les jeunes cadres et six pour les responsables RH. Sur les dix banques, nous avons deux banques étatiques (3<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup>) installées depuis plus de quarante (40) ans, quatre (04) banques en émergence actuellement sur le marché (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> meilleures banques) et quatre banques peu dynamiques sur le marché (7<sup>ème</sup>, 10<sup>ème</sup>, 11<sup>ème</sup> et 13<sup>ème</sup>) selon le classement 2018 de la BCEAO. L'échantillon est composé de 81% d'hommes et 19% de femmes. L'âge moyen au niveau des jeunes cadres est de trente-cinq ans avec sept ans d'expérience en moyenne dans le domaine bancaire. Au niveau des responsables ressources humaines, nous avons quarante ans d'âge moyen avec une expérience au poste de sept ans en moyenne. La synthèse faite sur l'échantillon de l'étude est présenté dans les tableaux suivants.

**Tableau 1 : Composition de l'échantillon des jeunes cadres**

Code banque	Genre	Durée de l'entretien	Poste occupé	Expérience Professionnelle	Age	Niveau d'étude	Nombre de banques changées	Code interviewé
A	M	45 min	Assistant clientèle	3 ans	32 ans	Licence	1	A1B
	M	33 min	Caissière	3 ans	27 ans	Licence	2	A2F
	M	1h 02 min	Assistant gestion de risque	5 ans	33 ans	Master	1	A3B
	M	47 min	chef d'agence	3 ans	35 ans	Maîtrise	2	A4B
B	M	1h 15min	Chef d'agence	3 ans	34 ans	Maîtrise	3	B1B
	M	48 min	Gestionnaire	3 ans	36 ans	Maîtrise	2	B2B
	M	1h	chef d'agence	5 ans	33 ans	Maîtrise	3	B3B
C	M	31 min	Chef d'agence	4 ans	35 ans	IBTB	2	C1B
	M	1h 02min	Chef d'agence	5 ans	36 ans	Maîtrise	2	C2B
	M	45 min	Gestionnaire de compte	11 ans	39 ans	IBTB	3	C3B
	M	35 min	Chef d'agence	3 ans	30 ans	Maîtrise	1	C4B
D	M	55 min	Caissier	5 ans	33 ans	BTS+ITB2	2	D1F
	M	46 min	Guichetier	3 ans	31 ans	Licence	1	D2F
	F	36 min	Chef division	15 ans	40 ans	BTS+ITB2	1	D3F
F	M	50 min	Gestionnaire	3 ans	36 ans	Maîtrise	1	F1B
	M	58 min	Informaticien	8 ans	33 ans	Licence	2	F2B
	M	1h 10min	Caissier	8 ans	32 ans	Maîtrise	2	F3F
G	M	1h 28min	Chef service clientèle	19 ans	40 ans	MBA+IBTP	3	G1B
	F	41min	Guichetier	4 ans	30 ans	Licence classique	2	G2B
	M	56 min	Chef service crédit	13 ans	39 ans	Master	2	G3B
	M	32 min	chargé des opérations	5 ans	30 ans	Licence	1	G4F
	M	1h 05min	Chef service prévention du risque	10 ans	38 ans	MBA	3	G5B
J	M	1h 12 min	Gestionnaire de paye	12 ans	39 ans	Licence	2	J1B
	M	1h 21 min	Auditeur interne	11 ans	40 ans	Master	2	J2B
	M	41 min	Assistant RH	8 ans	36 ans	Master	1	J3B
K	M	23 min	service virement local	10 ans	34 ans	Licence	1	K1B
	F	29 min	service compensation	11 ans	37 ans	Licence	1	K2B
	M	31 min	Trésorier	12 ans	39 ans	Maîtrise	1	K3B
L	F	1 h 05 min	Chargé de clientèle	6 ans	33 ans	Licence	2	L1F
	M	33 min	Caissier	4 ans	30 ans	Maîtrise	1	L2F
	F	40 min	Caissière	3 ans	31 ans	Licence	1	L3F
TOTAL	5 F	25h 55 min	-	-	-	-	-	-
	26 M							
Moyenne		50 min	-	7 ans	35 ans	-	-	-

Source : Auteur à partir des données de l'enquête.

**Tableau 2 :** Composition de l'échantillon des directeurs des ressources humaines et responsables hiérarchiques

Code banque	Genre	Durée entretien	Poste occupé	Expérience Professionnelle	Expérience Au poste	Age	Niveau étude	Nombre de banques changées	Code interviewé
A	M	1h 11 min	DRH	2 ans	2 ans	35 ans	Master	1	DRHA
C	F	1h 20 min	DRH	8 ans	3 ans	38 ans	Maîtrise	2	DRHC
D	M	56 min	DRH	15 ans	10 ans	47 ans	Maîtrise	1	DRHD
G	M	1h 36min	DRH	14 ans	9 ans	38 ans	Maîtrise	1	DRHG
K	M	52 min	DRH	15 ans	11 ans	40 ans	Maîtrise	1	DRHK
M	F	38 min	DRH	10 ans	6 ans	38 ans	Maîtrise	1	DRHM
TOTAL 2 F et 4 M		393 min/moyenne 66 min	-	moyenne 11 ans	moyenne 7 ans	moyenne 40 ans	-	-	

Source : Auteur à partir des données de l'enquête.

### 3.2.2 Outils et méthode de collectes des données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons eu recours à des sources de données primaires et secondaires. La collecte des données primaires a été effectuée par l'entretien semi-directif et par l'observation, tandis que nous avons obtenu les données secondaires à partir de l'analyse documentaire. Vu la pertinence des sources primaires, nous avons réalisé trente et un (31) entretiens semi-directifs auprès des jeunes cadres. De plus, afin de renforcer la validité interne de notre recherche, nous avons également mené six (06) entretiens semi-directifs avec des responsables des ressources humaines ainsi que des responsables hiérarchiques de ces jeunes cadres. Ces entretiens ont été réalisés grâce aux guides d'entretien élaborés à cet effet (l'un destiné aux jeunes cadres et l'autre aux responsables ressources humaines). Au niveau des données secondaires, nous avons pu recueillir et analyser les documents suivants : la convention collective des banques, des établissements financiers et des assurances du Togo ; l'exit interview (un document qui recense les motifs réels du départ d'un agent) et le modèle de fiche d'évaluation pour des entretiens périodiques.

### 3.3. Les méthodes et outils d'analyses

Nous avons procédé à une analyse manuelle de donnée, suivie d'une analyse automatisée.

#### 3.3.1. L'analyse thématique manuelle de contenu

Cette analyse nous a permis de retranscrire les trente-sept (37) entretiens. Une monographie des transcriptions nous permet de faire une analyse catégorielle qui a favorisé le calcul et la comparaison des fréquences les plus élevées de certains thèmes. Les unités de sens les plus employés sont retenus avec leurs indices de fréquences ; ceci nous a permis de construire un dictionnaire des thèmes. Ensuite nous avons fait sortir des verbatim liés à chaque thème. Ces verbatim sont utilisés dans l'analyse de nos propositions de recherche pour confirmation.

### 3.3.2. Analyse de contenu lexicale assistée par l'ordinateur (une analyse lexicométrique avec le logiciel libre IRAMUTEQ version 07 alpha 2)

Face à l'analyse des forces et faiblesses de différents logiciels de traitement de données qualitatives, notre choix s'est porté sur le logiciel IRAMUTEQ version 07 alpha 2, conçu par Ratinaud et Marchand (2012), ainsi que Ratinaud et Dejean (2009). Le logiciel IRAMUTEQ présente la rigueur statistique et permet aux chercheurs d'utiliser différentes ressources techniques d'analyse lexicale. On peut réaliser l'analyse lexicale sans perdre le contexte dans lequel le mot apparaît, ce qui permet d'intégrer des niveaux quantitatifs et qualitatifs dans l'analyse, en apportant une plus grande objectivité et en faisant progresser les interprétations des données textuelles. Ce logiciel a permis de faire des analyses de similitude, la classification horizontale descendante de Reinert (1990) et les analyses factorielles des correspondances. En effet, la classification horizontale a permis un regroupement des formes par classe où chaque forme a une intensité d'association à sa classe exprimée en  $\chi^2$ . Les analyses sont concentrées sur les graphes de classes et les  $\chi^2$  justifiant le poids des formes associées à chaque graphe de classe.

## 4. Résultats de la recherche et discussions

La discussion des principaux résultats de la présente recherche est précédée par leur présentation.

### 4.1. Résultats de la recherche

Les résultats sont présentés en deux phases :

#### 4.1.1. Les résultats issus de l'analyse manuelle de contenu

**Tableau 3 :** Fréquence de citation des variables environnementaux

<i>Thème</i>	<i>Codes</i>	<i>Nombre Total de Citation</i>	<i>Nombre Total de Citation dans la catégorie</i>	<i>Fréquence Citation dans la Catégorie</i>	<i>Fréquence citation totale</i>	<i>Nombre d'entretien concernés</i>
<i>Facteurs environn ementaux</i>	<i>Conditions économiques</i>	<i>10</i>	<i>1</i>	<i>1,39</i>	<i>5,81</i>	<i>12</i>
	<i>Conditions du marché du travail</i>	<i>162</i>	<i>71</i>	<i>98,61</i>	<i>94,19</i>	<i>50</i>
	<i>Total de la catégorie</i>	<i>172</i>	<i>72</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	

Source : auteur à partir du traitement thématique manuelle des données.

La variable dotée de la plus forte association est la suivante : « conditions du marché du travail » (94,19%).

#### **4.1.1.1. Les conditions économiques**

Cette variable se réfère à la situation économique de la zone géographique où se trouvent les banques et les agents en question. Nous parlons en fait de l'état économique du pays. Le Togo fait partie des pays pauvres très endettés où le taux de chômage est accablant (26%). Ce qui fait que les opportunités d'emplois sont rares. La population est contrainte aux sous emplois pour survivre. La question n'est plus un emploi décent mais un emploi permettant de survivre. L'on est obligé de s'accrocher à n'importe quel emploi pourvu qu'on puisse satisfaire ses besoins vitaux. Les employeurs profitent de la situation pour imposer des conditions de travail médiocres, inhumaines que les agents sont contraints de subir puisque n'ayant d'autres alternatives.

*« Je sais que le jour où il y aura le plein emploi au Togo, bon nombre d'employeurs vont commencer par mettre des conditions appropriées pour garder leurs travailleurs. C'est l'opportunité qui manque sinon bon nombre ont l'intention de quitter. Donc le plein emploi peut changer l'attitude méprisante des employeurs envers leurs travailleurs et ouvrir plus d'opportunité de considération » (DRHD).*

*« La situation économique de notre pays est médiocre, nous sommes obligés de consommer toutes sortes de nourritures juste pour survivre. L'essentiel n'est pas de trouver un travail selon sa compétence et motivation mais de trouver un travail permettant de survivre. Malgré les difficultés traversées, on doit s'accrocher à ce job pour ne pas le perdre et vivre un chômage sans fin » (A4B).*

Les entreprises ne sont pas choisies en fonction de la motivation des demandeurs d'emplois à travailler pour telle ou telle organisation mais en fonction du besoin crucial à gagner juste un emploi. Dans ces conditions quel que soit le degré de mécontentement et de rupture du contrat psychologique, ils n'ont pas le choix de décision. *« Trouver un emploi au Togo c'est difficile » (A1B).*

#### **4.1.1.2. Les conditions du marché de travail**

Cette variable est expliquée à travers 94,19% de fréquence. Ce taux permet de signifier la valeur accordée à cette variable par les jeunes cadres à travers l'analyse de leurs discours.

Les opportunités d'emplois sont mises en exergue dans ce cas. La volonté de partir n'est pas suffisante. Il faut trouver une issue, une opportunité. Ainsi, les départs volontaires sont-ils conditionnés.

« On avait essayé au début de partir mais ce n'est pas si facile. La situation économique du pays est compliquée, ce n'est pas facile de quitter une banque pour une autre. Pour moi avec un CDI c'est plus facile mais sans CDI c'est peine perdue. Avec le CDI, je pourrai gagner plus facilement un poste bien garantie dans une autre entreprise. En réalité, C'est le métier où c'est plus facile d'aller d'une banque à l'autre, c'est un milieu de prostitution professionnelle. Il n'y a pas de contrat psychologique. C'est seulement ceux qui sont au niveau de back office qui ne quittent jamais. » (A2F).

« Le marché bancaire est très fermé mais un peu ouvert pour les gestionnaires. Selon moi l'accès est très difficile puisque les autres banques organisent difficilement des recrutements » (F1B).

« Le secteur bancaire est un secteur très dynamique et offre beaucoup d'opportunités. C'est l'un des premiers recruteurs au Togo. Un secteur qui a plus de douze compétiteurs » (G2B).

A la question de savoir si le marché bancaire togolais est facile d'accès, un jeune cadre débauché dans l'une des grandes banques du Sénégal par une banque au Togo affirme :

« Non pas du tout. Ici c'est trop fermé, rien ne bouge, ailleurs en 8 ans de carrière on peut devenir DGA. Ce qui pousse à bouger c'est le bien-être psychologique et financier. Cette banque est venue me chercher. J'ai juste reçu un coup de fil un jour concernant cette banque qui a besoin de mes compétences. Même les autres banques sont venues me chercher » (G3B).

« C'est facile et difficile à la fois. Facile parce qu'il y a un système d'information bancaire qui permet de repérer facilement les meilleurs talents sur le marché. Pas facile puisque le marché est biaisé et guidé par la politique. Et il faut avoir aussi une opportunité pour quitter » (K4B).

« Nous savons que nos agents veulent partir mais pas d'opportunité » (DRHK).

L'opportunité à se mettre à la disposition d'un autre employeur dans le domaine dépend aussi de la compétence des jeunes cadres. Il est plus facile de trouver des opportunités de départ si l'on est compétent explique un directeur des ressources humaines de l'une des banques.

« En banque, on ne postule pas forcément, plutôt nous allons à la chasse. La personne peut ne pas vouloir quitter mais c'est d'autres banques qui vont vers lui pour lui proposer certains avantages. Avec ces propositions ce n'est pas évident que la personne refuse. Il suffirait de découvrir que la personne ait les compétences et on met les moyens en place pour le débaucher. Combien tu gagnes actuellement ? Nous allons te payer le double. En banque on appelle pratiquement les agents les "prostitués" ; C'est plus dominant au niveau des gestionnaires de compte et autres. Si une banque ouvre une agence par exemple, elle peut aller dénicher le personnel d'une autre banque. Donc dans ce secteur, tu trouves un agent dans une banque

*aujourd'hui et demain tu le retrouve dans une autre banque. J'ai eu à rencontrer des agents qui ont démissionné chez nous pour une autre banque, après six mois ils ont quitté l'autre banque et moins d'un an après ils se sont retrouvés dans une autre banque. Donc en banque ça existe et ça existera toujours bien que ce n'est pas si facile. Et ce n'est pas facile n'ont plus pour ceux qui ont d'expériences en banque. Il y a des gens qui quittent leur banque et deviennent des acquéreurs des données..., donc c'est une question de compétences » (DRHA). « Personnellement moi j'ai eu pas mal d'offres pour quitter ma structure mais je n'avais pas quitté. Je reconnais que nous aussi on a débauché des agents puisqu'on a besoin aussi des agents qui ont des expériences dans d'autres banques. Et quand ces gens arrivent, si vous savez comment les gérer, vous aller tirer beaucoup de choses en eux. Le taux de départ est insignifiant. L'intention est là mais pas d'opportunités. Je sais que compte tenu de notre situation actuelle, les nôtres tentent mais c'est qu'ils ne trouvent pas » (DRHD).*

Le phénomène de départ volontaire est créé et alimenté par les banques elles-mêmes. Elles sont en partie responsables.

*« S'il y a besoin, les banques privilégient ceux qui ont plus d'expériences dans le domaine donc elles privilégient le débauchage » (DRHM).*

*« Les commerciaux ont plus la facilité de quitter, puisque les banques savent que quand elles te recrutent, tu viens chez elles avec tes clients et donc ça aide les banques à avoir plus de clientèle » (C1B).*

A la question de savoir ce qui pousse les banques à débaucher des agents de leurs concurrents, un directeur des ressources humaines explique :

*« Pour des postes pointus nous sommes obligés d'aller chercher sur le marché si on n'a pas ces compétences en interne. C'est le marché de l'offre et de la demande donc je ne crois pas que nous sommes aussi responsables des départs. Puisque même si on ne les approche pas ils font des candidatures spontanées ; actuellement j'ai plein de CV dans ma boîte mail et même sur mon WhatsApp. La réalité c'est qu'il y a tellement d'opportunités en banque. Même sans expérience il suffit d'avoir un profil qui se prête à une évolution. En dehors de ça si vous avez un profil pointu vous pouvez facilement intégrer la banque. Les départs ne sont pas manifestés juste à certains postes, c'est relatif mais ceux qui sont au niveau commercial ont plus d'opportunités puisqu'ils sont facilement détectés sur le marché s'ils sont bons » (DRHG).*

*« Trouver une opportunité pour quitter dépend de la motivation de chacun. Si c'est juste pour aller ailleurs c'est facile. Mais si vous avez des ambitions pour un poste précis alors là c'est un challenge. Le profil aussi est important puisque ça dépend si on a des offres concernant son*

*profil. Avant nous avons des collaborateurs qui cherchent à tout prix des opportunités pour quitter puisqu'à un moment donné il y avait de nouvelles banques qui offrent des opportunités sur le marché. Et ces nouvelles banques aiment débaucher les agents des anciennes banques. Mais actuellement c'est un peu stabilisé puisqu'il n'y a plus tellement d'offres. Pour débaucher un agent, l'offre des avantages est plus conséquente. A n'importe quel poste, on peut débaucher pour vue que la personne ait plusieurs années d'expériences. Et l'affinité compte aussi puisque certains amis ont trouvé des opportunités et ils ont appelé leurs amis aussi » (C4B).*

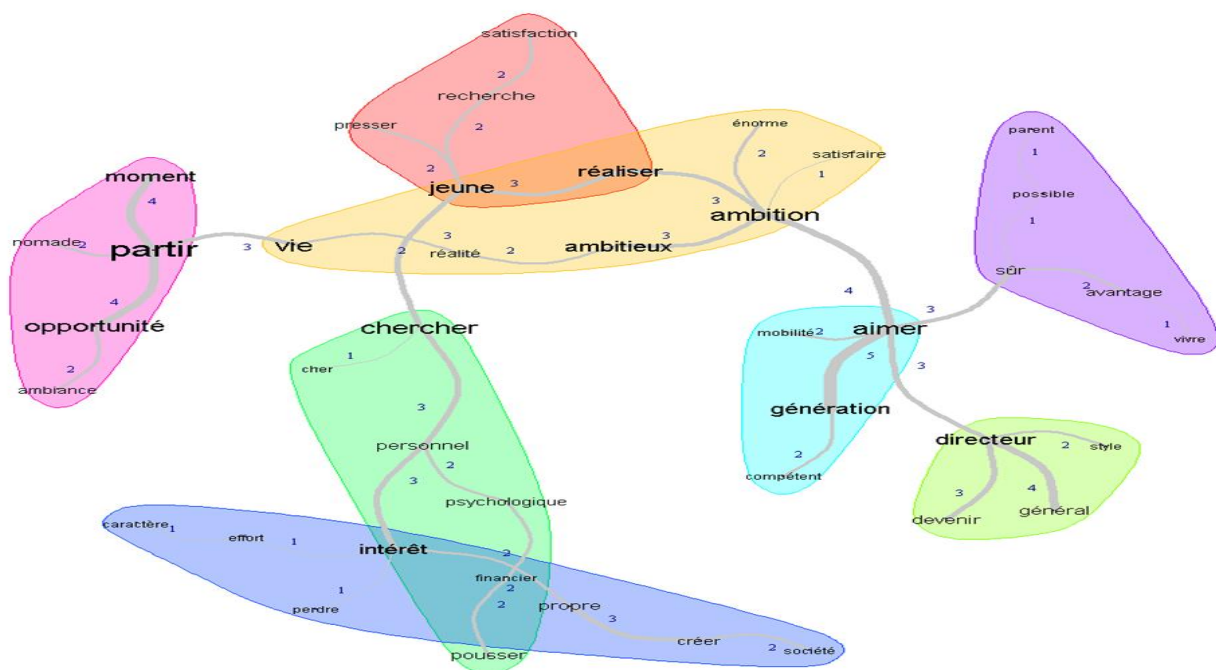
En résumé, ces discours contenant des facteurs qui sont susceptibles d'impacter positivement ou négativement l'intention de départ nous permettent de mieux comprendre notre question de recherche.

#### 4.1.2. Résultats issus de l'analyse de données textuelles sous le logiciel IRAMUTEQ (analyse lexicométrique) et la vérification des propositions de recherche

Cette section nous permet de vérifier nos propositions de recherche pour validation ou infirmation. Pour ce faire, le logiciel nous propose deux graphes de classe ainsi que des lemmes liés à chacune des classes par une intensité d'association exprimée en  $\chi^2$ . Les analyses tiendront compte aussi du traitement manuel des données présentées ci-dessus.

##### 4.1.2.1. Présentation du graphe de la classe et le tableau des lemmes (formes)

Figure 1 : Graphe de la classe



Source : Traitement des données avec IRAMUTEQ.



**Tableau 4** : Présentation des lemmes associés à la classe

FORMES	Chi <sup>2</sup>
Réaliser	27,81
Ambition	22,89
Directeur	22,67
Général	19,69
Pousser	19,69
Génération	18,71
Ambitieux	18,71
Intérêt	18,71
Sûr	14,82
Partir	14,17
Aimer	13,35
Vie	11,73

Source : Traitement des données sous logiciel IRAMUTEQ.

Les propos de cette classe dénotent une ambition des jeunes à se réaliser dans l'optique d'atteindre une satisfaction réelle dans leurs fonctions. Cette ambition les pousse à rechercher des opportunités qui vont leur permettre de quitter leurs banques. Il faut aussi remarquer que ce sont des jeunes (génération) compétents qui ambitionnent d'occuper le poste de directeur général au sein d'une banque. L'analyse de ces propos nous permet de confirmer notre proposition : Les jeunes cadres sont à la recherche d'opportunités répondant à leurs attentes. Les sous-propositions se trouvent ainsi confirmées : *P1 : Les jeunes cadres sont en quête des possibilités d'emplois alléchants* et *P2 : Les jeunes cadres sont en quête des conditions économiques favorables*.

En outre, l'analyse de ce graphe nous permet de faire ressortir certaines caractéristiques générationnelles à travers les formes ou lemmes suivants : presser (chi<sup>2</sup> 11,71), ambitieux (chi<sup>2</sup> 18,71), mobilité (chi<sup>2</sup> 3,94), satisfaction (chi<sup>2</sup> 7,99), ambiance (chi<sup>2</sup> 3,25), réaliser (chi<sup>2</sup> 27,81), intérêt (chi<sup>2</sup> 18,71), personnel (chi<sup>2</sup> 5,52), nomade (chi<sup>2</sup> 11,02).

En effet, nous pouvons conclure que les jeunes cadres sont trop pressés dans la réalisation de leurs ambitions (vise des postes supérieurs), aiment la mobilité, recherchent la satisfaction et l'ambiance au travail et veulent se réaliser vite. La recherche de l'intérêt personnel est un privilège ce qui montre un caractère égoïste de leur part.

#### 4.1.2.2. Synthèse sur la vérification des propositions de recherche

Au vu de toutes les analyses précédentes sur les classes issues de la technique de classification nous pouvons affirmer que la proposition principale de la recherche est confirmée.

**Tableau 5 : Synthèse des propositions de recherche**

N°	Intitulé de la proposition	Validée/infirmer
P	Les jeunes cadres sont à la recherche d'opportunités plus favorables à leurs attentes.	Validée
P1	Les jeunes cadres sont en quête des possibilités d'emplois alléchantes.	Validée
P2	Les jeunes cadres sont en quête des conditions économiques favorables.	Validée

Source : traitement des données par l'auteur.

#### 4.2. Discussions

Cette section vise à proposer une extension des résultats issus de notre recherche qualitative inter-sites. L'élément fondamental qui sera examiné minutieusement dans cette section pour aboutir à une réflexion fructueuse est la portée des variables environnementales sur l'intention de départ des jeunes cadres.

Les conditions économiques du pays influencent nécessairement les conditions de création et de pérennité des entreprises. L'évolution des entreprises, l'absorption de la main d'œuvre sur le marché ne peuvent guère se passer des conditions économiques de l'environnement. Les banques togolaises évoluent dans un environnement où le taux de bancarisation est inférieur à 10%.

Ceci impacte négativement leur croissance. Or sans la croissance, les banques togolaises ne sont pas en mesure d'absorber suffisamment la main d'œuvre dans un pays où le taux de chômage est vraiment important avec une marge conséquente de sous emplois. En effet, la rareté des opportunités d'emplois contraint les jeunes à se contenter de n'importe quelle activité qui s'offre à eux. Ainsi, travailler dans une structure selon les convenances n'existe plus. Les demandeurs d'emplois n'ont plus cette possibilité de choix. « *C'est par nécessité j'ai choisi cette banque, je cherchais un emploi* » (A2F). « *Je n'ai pas choisi, au fait j'ai posé des candidatures spontanées dans plusieurs banques et c'est cette banque qui m'a appelée* » (C4B). Dans ces conditions, la détermination des mobiles de motivation du jeune cadre par rapport au choix de sa banque est mise en cause. Dans ce cas, l'engagement dans la structure actuelle n'est qu'éphémère. Il faut juste qu'un emploi répondant aux attentes s'offre pour que le bris du lien soit constaté. « *La situation économique de notre pays est médiocre, nous sommes obligés de*

*consommer toutes sortes de nourritures juste pour survivre. L'essentiel n'est pas de trouver un travail selon sa compétence et motivation mais de trouver un travail permettant de survivre. Malgré les difficultés traversées, on doit s'accrocher à ce job pour ne pas le perdre et vivre un chômage sans fin » (A4B).*

En appui aux dires des jeunes cadres, un directeur des ressources humaines affirme : « *Donc le plein emploi peut changer l'attitude méprisante des employeurs envers leurs travailleurs et ouvrir plus d'opportunité de considération* » (DRHD). En effet, selon Tajfel et Turner (1986), certaines situations économiques telles qu'une forte période de crise et de chômage peuvent illustrer ce pôle. Les individus sont alors confrontés à une réalité sociale dans laquelle il est impossible pour une personne de sortir de son groupe. Un taux de chômage élevé signale que le nombre des possibilités de choix perçues hors de l'organisation est très réduit et donc l'employé même s'il le voulait n'aura pas la facilité de pouvoir quitter (Mobley 1979 ; Gerhart, 1990).

Les conditions du marché de travail s'apparentent aux opportunités d'emplois offertes sur le marché. En effet, le départ volontaire des jeunes cadres est conditionné par les opportunités en instance sur le marché. La manifestation de la volonté de partir n'est pas forcément concrétisée par un acte de départ. « *Nous savons que nos agents veulent partir mais pas d'opportunité* » (DRHK). Cette situation est confirmée par le discours d'un jeune cadre : « *Le marché bancaire est très fermé mais un peu ouvert pour les gestionnaires...* » (F1B). Steel et Lounsbury (2009) cité par Giraud et al. (2011) ont précisé que l'une des variables-clefs des modèles de turnover est la situation du marché de l'emploi puisque, la perception qu'a un individu sur le marché de l'emploi influence son intention de quitter.

L'autre côté de la situation révèle qu'il faut que l'agent ait d'autres sources d'opportunités pouvant lui permettre d'analyser les avantages et les inconvénients avant toute décision quelconque. Comme l'indiquent Steel et Lounsbury (2009) les modèles de turnover montrent que la situation du marché de l'emploi a bien un impact sur le calcul qu'effectue le salarié quant aux récompenses et aux coûts de rester dans son emploi actuel.

Les meilleures propositions du marché ne peuvent pas laisser indifférentes le jeune cadre. « *En banque, on ne postule pas forcément, plutôt nous allons à la chasse. La personne peut ne pas vouloir quitter mais c'est d'autres banques qui vont vers elle pour lui proposer certains avantages. Avec ces propositions ce n'est pas évident que la personne refuse. Il suffirait de découvrir que la personne ait les compétences et on met les moyens en place pour la débaucher...* » (DRHA).

Ainsi, est-il que les avantages offerts par d'autres banques sur le marché peuvent rendre le jeune cadre insatisfait de ses acquis présents. Selon Price (2001), les opportunités d'emploi externes ont un impact négatif indirect sur le roulement par l'entremise de la satisfaction puisque l'existence de meilleures opportunités par rapport à l'emploi occupé peut générer de l'insatisfaction et diminuer subséquemment l'intention de rester. Giraud et al. (2011) reconnaît aussi que la connaissance du marché de l'emploi permet effectivement au salarié de comparer sa situation avec celle des autres. Par exemple, Mobley et al. (1979) ont trouvé que la perception du marché de l'emploi influence le calcul que fait le salarié quant à l'utilité du retrait de son emploi actuel. Aussi cette perception d'alternative externe impacte-t-elle la satisfaction au travail. En d'autres termes, l'acte de départ est causé en partie par les banques concurrentes : *« Cette banque est venue me chercher. J'ai juste reçu un coup de fil un jour concernant cette banque qui a besoin de mes compétences. Même les autres banques sont venues me chercher »* (G3B).

La facilité à percevoir les signaux d'opportunités dépend aussi de la nature du poste (back office ou front office) occupé dans l'ancienne banque ainsi que les caractéristiques du poste recherché sur le marché. Selon nos résultats, ceux qui sont souvent en contact direct avec les clients de la banque (front office qui sont les commerciaux, les gestionnaires de comptes) ont plus de facilité à trouver des opportunités. *« Le marché bancaire est très fermé mais un peu ouvert pour les gestionnaires... »* (F1B). *« Les commerciaux ont plus la facilité de quitter, puisque les banques savent que quand elles te recrutent, tu viens chez elles avec tes clients et donc ça aide les banques à avoir plus de clientèle »* (C1B). Le directeur des ressources humaines de la banque B est plus qu'affirmative à cette situation : *« débaucher un gestionnaire de compte d'une banque concurrente de taille nous permet de rehausser le niveau de la clientèle. En le débauchant, souvent il vient avec ses clients de confiance »* (DRHB).

En somme, bon nombre d'auteurs ont confirmé l'influence des opportunités externes sur l'intention de départ des agents. (Hom et Kinicki, 2001; Kammeyer-Mueller et al., 2005 ; Meyssonier et Roger, 2006 ; Neveu, 1996 ; Steel, 2002 ; Gerhart, 1990 ; Mobley, 1979 ; Price, 2001 ; Price et al., 1981 ; Mueller et al., 1994 ; Kim et al., 1996 ; Blais, 2005).

En outre, la théorie du signal de Spencer (1973), trouve sa valeur dans cette recherche en expliquant les mobiles de décisions de l'employé. Selon cette théorie, le salarié doit analyser les signaux d'opportunités lui indiquant le manque à gagner s'il décide d'abandonner son employeur, le salarié aura à faire face à une comparaison des coûts et bénéfices de sa décision. Renaud et Morin (2010) se servent de cet exemple : *« en regard de la décision de quitter*

*volontairement un employeur, si pour un travailleur, la valeur anticipée du retour sur investissements associé au départ est estimée comme supérieur aux coûts psychologiques et monétaires de ce même départ, le travailleur sera plus motivé à quitter que dans le cas où les coûts sont supérieurs aux bénéfices escomptés ».*

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était d'identifier un ensemble d'indice du marché de l'emploi déterminant l'intention de départ des jeunes cadres des banques commerciales au Togo, tout en s'appuyant sur la théorie du signal. Les résultats, provenant du traitement thématique manuel des données et de l'analyse lexicale assistée par le logiciel IRAMUTEQ, sont focalisés sur l'analyse des signaux d'opportunités offerts par le marché selon l'état du marché.

Au plan théorique, les principes de la théorie du signal nous ont permis de comprendre que les décisions des jeunes cadres dépendent des signaux d'opportunités disponibles sur le marché du travail qui leur permet de se réaliser et de satisfaire leurs attentes.

Au plan pratique, nous proposons aux dirigeants de soigner l'image de marque ou la marque employeur de leurs banques afin d'émettre des signaux positifs sur le marché à travers un système de management participatif prenant en compte les attentes des uns et des autres. Les responsables des ressources humaines doivent établir une relation de confiance de manière à développer le sentiment d'appartenance des salariés aux valeurs de l'institution. Aussi, faut-il souligner que le contenu du travail en banque est routinier et que les jeunes cadres ne supportent guère la routine. A cet effet, il faudrait de temps en temps concilier les besoins de l'entreprise et les intentions des salariés et proposer des mobilités répondant aux attentes de ces derniers. Faudrait-il que les banques puissent disposer d'un mécanisme de gestion de compétences destiné à attirer de nouveaux salariés et à les fidéliser ? Il serait cependant impossible de généraliser les résultats de cette recherche à l'ensemble des secteurs d'activités au Togo. Ce qui constitue la principale limite de ce travail. Nonobstant, il apparaît intéressant de prendre en compte les autres facteurs de l'intention de départ et en élargissant la taille de l'échantillon pour une recherche plus globale, précise et efficace.

## BIBLIOGRAPHIE

**Aholo A. & Hounkou C. E. (2023).** Les besoins psychologiques fondamentaux et l'intention de départ des jeunes cadres des banques commerciales au Togo. Revue Panafricaine de la Jeunesse, vol 1, n°2, Janvier – Avril – Eissn: 2790-6256, ISSN: 2790-6248, DOI: 10.58610/RPJ.021.042317, 244-257.

- Ali F. H. (2011).** Organizational commitment and employees' intention to leave the organization in banking industry of Pakistan. (MPhil), University of the Punjab, Pakistan.
- Backes-Gellner U. & Tuor Sartore S. (2010).** Avoiding labor shortages by employer signalling: on the importance of good work climate and labor relations. *ILR Review*, vol. 63, issue 2, 271 – 286.
- Besseyre des Horts C. & Nguyen V. (2010).** Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres: une relation ambiguë. Actes de colloque, XXI congrès AGRH "nouveaux comportement, nouvelle GRH?".
- Blais D. (2005).** Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester. Cahier de recherche exploratoire du cours Instruments de recherche en gestion de projet, Vol.2, No.1, 2005, 1-27.
- Djourn S. (2020).** Perception de la marque employeur par les potentiels salariés. *Revue Africaine des Sciences Economiques et de Gestion*; page 55-92.
- Glidja J. & Pichault F. (2008).** La mobilité inter organisationnelle des cadres béninois: contribution au débat sur les carrières dans un contexte africain. Actes Congrès de l'AGRH, Dakar 2008.
- Giraud L., Dany F., Alain R. (2011).** Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité? 21<sup>o</sup> congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Octobre 2011, Marrakech, Maroc. 20 p., 2011.
- Gnignindikoup I., Yota R. & Sonkeng G. (2020).** Facteurs et pratiques de rétention des employés qualifiés dans la très petite entreprise camerounaise: un état des lieux. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing Management & Economics*, ISSN: 2658-8455, 1(3), 422-436.
- Klebert A. & Persson S. (2016).** Fidéliser des managers de la génération Y: une étude exploratoire au sein d'un graduate programme. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 53(XXII).
- KOUNETSRON Y. M. (2011):** « Les pratiques de contrôles de gestion dans les PME togolaises: une étude exploratoire sur l'impact des parties prenantes et des difficultés ». Thèse de doctorat en sciences de gestion à l'Université de Lomé.
- March J.G. & Simon H. A. (1958).** *Organizations*, New York, Wiley.
- Meyssonnier R. & Roger A. (2006).** L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. XVII<sup>ème</sup> Congrès AGRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims.

- Mobley W. H. (1982).** Employee turnover: causes, consequences and control, don mills. Addison-Wesley.
- Mobley W. H., Horner S.O, & Hollindsworth A. T. (1978).** An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992).** Employee commitment: resolving some issues. *Work and occupations*, 19(3), 211-236.
- Neveu J.P., (1996).** La demission du cadre d'entreprise: Étude sur l'intention de départ volontaire. Paris, Economica.
- Nwahanye E. (2019).** Facing the Challenge of Staff Retention in Financial Institutions in Cameroon: The Importance of Human Resource Management Practices' Degree of Integration. *Journal of Asian and African Social Science and Humanities*, 5(3), 22-41.
- Nwahanye E. (2015).** Les facteurs de rétention du personnel dans les entreprises camerounaises: le cas des institutions financières. *European Scientific Journal*, 11(25), ISSN: 1857 – 7881 (Print) - ISSN 1857- 7431.
- Price J.L. (1977).** The study of turnover. Ames, Iowa: Iowa State University Press.
- Price J. L. (2001).** Reflexions on the determinant of voluntary turnover. *International Journal of manpower*, 22(7), 600-624.
- Ratinaud P. & Marchand P. (2012).** Application de la méthode ALCESTE à de 'gros' corpus et stabilité des « mondes lexicaux »: analyse du 'CableGate' avec IRaMuTeQ. Actes des 11ème Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles, Liège, Belgique, 835-844.
- Ratinaud P. & Dejean S. (2009).** IRAMUTEQ: implémentation de la méthode ALCESTE d'analyse de texte dans un logiciel libre. *Modélisation Appliquées aux Sciences Humaines et Sociales (MASHS 2009)*, Université de Toulouse II-Le Mirail. [[http://reperer.noip.org/Members/pratinaud/mes-documents/articles-et-presentations/presentation\\_mashs2009.pdf](http://reperer.noip.org/Members/pratinaud/mes-documents/articles-et-presentations/presentation_mashs2009.pdf)].
- Reinert M. (1990).** ALCESTE: Une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de Gérard de Nerval. *Bulletin de méthodologie sociologique*, 26, 24-54.
- Renaud & Morin (2010).** L'apport des pratiques de rémunération variable et de formation structurée à la fidélisation des talents. Actes de colloque, XXI congrès AGRH "nouveaux comportements, nouvelle GRH?".

**Rynes S. L. (1991).** Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 399-444). Consulting Psychologists Press.

**Spence M. (1973).** Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 87, n° 3 (aug., 1973), pp. 355-374 (20pages). Published by: Oxford University Press. <https://doi.org/10.2307/1882010>.

**Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986).** The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W. Austin (Eds). *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24).

**Tanova C. and Holtom B. C. (2008).** Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9, September 2008, 1553–156.