

## **Dynamique de l'engagement organisationnel et perception de la carrière : Analyse comparative des effets des composantes de l'engagement sur le choix de carrière chez les cadres**

**Ettien Jean Marc PLE**

Université Felix Houphouët-Boigny,  
plej.marc@gmail.com / plejm@outlook.com

### **Résumé**

*La présente étude explore l'influence de l'engagement organisationnel (affectif, calculé et normatif) sur les choix de carrière des cadres du secteur privé ivoirien (stable ou nomade). A la lumière des modèles théoriques de Meyer et Allen (1997) ainsi que des apports de Guichard (2005) relatifs à la réflexivité identitaire qui met en exergue des dynamiques complexes et infirmant parfois des postulats validés par la littérature scientifique.*

*A cet effet, contrairement aux représentations traditionnelles, l'engagement affectif, souvent associé à la fidélité manifeste des employés, se révèle ici comme un incitateur à la mobilité dans le contexte professionnel. Il traduit une quête de sens, de cohérence personnelle et de développement qui conduit régulièrement les cadres à s'auto-questionner face à leurs attentes et se décider lorsque leur environnement ne répond plus favorablement à leurs aspirations.*

*Concernant l'engagement normatif, il se décrit comme un attachement fondé sur la loyauté, l'obligation morale ou l'adhésion aux normes de l'organisation. Il apparaît à l'issue des analyses comme le facteur le plus fortement associé à une carrière stable. Pour finir, il apparaît que l'engagement calculé, reflète une nature ambivalente qui peut favoriser tant la stabilité que la mobilité, selon les opportunités perçues et les arbitrages stratégiques opérés par l'individu.*

*Ces observations invitent à dépasser une lecture linéaire et réductrice de l'engagement comme simple vecteur de rétention. Elles plaident pour une approche renouvelée des politiques de gestion des*

*carrières, fondée sur la reconnaissance des logiques différenciées d'engagement et l'adaptation des dispositifs RH aux trajectoires et motivations individuelles s'agissant des salariés « cadres ».*

**Mots clés :** Engagement organisationnel, Engagement affectif, Engagement calculé, Engagement normatif, Carrière stable, Carrière nomade.

## Abstract

*This study explores the influence of organisational commitment (affective, calculative and normative) on the career choices of managers in the Ivorian private sector (stable or nomadic). In light of the theoretical models of Meyer and Allen (1997) and the contributions of Guichard (2005) on identity reflexivity, which highlights complex dynamics and sometimes invalidates assumptions validated by scientific literature.*

*To this end, contrary to traditional representations, affective commitment, often associated with overt employee loyalty, is revealed here as an incentive for mobility in the professional context. It reflects a quest for meaning, personal coherence and development that regularly leads executives to question themselves about their expectations and make decisions when their environment no longer responds favourably to their aspirations.*

*Normative commitment is described as an attachment based on loyalty, moral obligation or adherence to organisational norms. The analysis shows that it is the factor most strongly associated with a stable career. Finally, it appears that calculated commitment reflects an ambivalent nature that can promote both stability and mobility, depending on the opportunities perceived and the strategic choices made by the individual.*

*These observations invite us to move beyond a linear and reductive interpretation of commitment as a simple vector of retention. They call for a renewed approach to career management policies, based on the recognition of differentiated logics of commitment and the adaptation of HR systems to individual trajectories and motivations when it comes to 'executive' employees.*

**Keywords:** *Organizational commitment, Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment, Stable career, Nomadic career.*

## Introduction

En Côte d'Ivoire, nombreuses entreprises du secteur privé sont confrontées à des défis majeurs liés à la mobilisation de leurs ressources humaines pour assurer le continuum du développement de leurs activités, leur performance et accroître davantage leur capacité concurrentielle. Ces défis mettent en exergue des concepts clés du management du capital humain à savoir l'engagement des salariés et la gestion des carrières.

D'abord, s'agissant de l'engagement organisationnel, il a fait l'objet de nombreuses études scientifiques et se caractérise comme la nature et la force des liens qui unissent un individu à son travail. Ensuite, le concept de carrière qui renferme les notions des parcours professionnels et de succession linéaire ou non linéaire d'emplois tout au long de la vie d'un individu (London & Stumpf, 1983 ; Dany, 2004).

Ainsi, il est reconnu à travers la littérature qu'une relation de causalité, unit l'engagement à la détermination du choix de carrière professionnelle chez les salariés. Pour ce faire, les organisations élaborent à travers des dispositifs internes et au regard de la dynamique environnementale, des programmes en vue de susciter l'engagement chez leurs employés et maintenir une motivation continue de ces derniers envers l'organisation.

Cependant, le concept de carrière a connu de profondes mutations, passant d'un modèle classique ou organisationnel, caractérisé par une relation de long terme et une gestion interne des carrières, à de nouvelles formes comme les « carrières sans frontières » ou « nomades », qui mettent l'accent sur la mobilité, la flexibilité et la gestion individuelle des parcours professionnels. Cette évolution, influencée par les changements socio-économiques et l'émergence de nouvelles générations de salariés (génération "Y"), représente une problématique centrale pour les dirigeants d'entreprises ivoiriennes, notamment en termes de fidélisation des cadres émergents. En effet, la mobilité professionnelle se présente comme un fléau qui mine de nos jours le secteur privé et donc, un défi majeur pour les dirigeants car le secteur privé ivoirien, n'étant pas en marge affiche un taux de rotation élevé chez les cadres (Tioté, 2014).

Ainsi, face à ces constats socio-professionnels, comment l'engagement organisationnel influe sur le choix de carrière des cadres ivoiriens ?

L'objectif général de cette recherche est d'analyser l'influence des différentes dimensions de l'engagement organisationnel sur les choix de carrière des cadres ivoiriens. Spécifiquement, il est question de :

- Mesurer l'effet différencié des formes d'engagement (affectif, normatif, calculé) sur les trajectoires professionnelles stables ou nomades des cadres ivoiriens.
- Appréhender comment la réflexivité sur l'expérience professionnelle module la relation

entre l'engagement organisationnel et le choix de carrière.

Cette recherche mobilise les apports croisés de deux cadres théoriques majeurs à savoir la théorie de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1997) qui relate un aspect tridimensionnel de l'engagement et le modèle de « se faire soi » à travers la réflexivité sur l'expérience professionnelle de Guichard (2005, 2009).

## **1. Méthodologie**

Le cadre méthodologique de la présente étude porte dans un premier temps sur la déclinaison des hypothèses sous deux aspects, à savoir général et opérationnel. Ensuite, il conviendrait de procéder à la description des liens explicites et implicites qui sous-tendent les variables principales que sont l'engagement organisationnel et la perception de carrière. A cet effet, conformément à l'approche de Quivy et Campenhoudt (1995), cette description repose sur une caractérisation de chaque variable à travers ses dimensions (variables latentes). Pour ces auteurs, la dimension ou variable latente est la désignation d'un trait caractéristique d'une réalité sociale. La définition contextuelle de chacune de ces constitue une partie de ce chapitre. Également, ce volet permettra de situer notre périmètre d'étude, de définir la population enquêtée ainsi que les instruments de recueil et méthodes d'analyse déployés pour l'exploration de cette problématique.

### **1.1. Définition des hypothèses de l'étude**

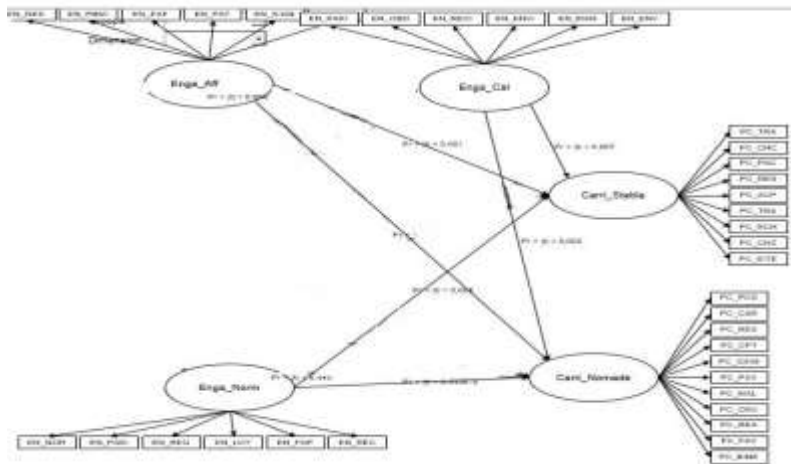
#### **a) Hypothèse générale**

Les choix de la carrière professionnelle des cadres sont effectués en fonction de la nature d'engagement manifestée par ces derniers.

#### **b) Hypothèses opérationnelles**

- **Hypothèse opérationnelle 01** : Les cadres qui expriment un engagement affectif manifestent une préférence pour une carrière stable, comparativement à leurs pairs qui expriment un engagement normatif et sont enclin à une carrière nomade.
- **Hypothèse opérationnelle 02** : Les cadres qui expriment un engagement affectif manifestent une préférence pour une carrière stable, comparativement à leurs pairs qui expriment un engagement calculé et sont enclin à une carrière nomade.
- **Hypothèse opérationnelle 03** : Les cadres qui expriment un engagement calculé montrent une plus grande flexibilité pour une carrière nomade, comparativement à ceux qui expriment un engagement normatif et ont une préférence pour une carrière stable.

Figure 1 : représentation des relations hypothétiques inter-variables



Ce schéma relate les combinaisons de relations hypothétiques pouvant exister entre les variables de notre étude.

## 1.2. Description des variables

Dans cette étude, nous caractérisons deux variables dont l'engagement organisationnel (variable indépendante) et la perception de carrière (variable dépendante).

### 1.2.1. Variable indépendante : Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un état psychologique qui caractérise la relation entre un employé et

l'entreprise qui l'emploie. Dans cette étude, il est positionné comme une variable dépendante qui influence la perception de la carrière soit les choix de carrière chez les cadres. S'appuyant sur les travaux d'Allen et Meyer (1997), trois dimensions sont retenues :

- L'engagement affectif : se réfère à l'attachement émotionnel et à l'identification de l'employé à l'organisation, motivé par un désir profond de rester et de partager ses objectifs et valeurs. Il est influencé par le sentiment d'aisance et de compétence au travail, l'autonomie, les défis et les opportunités de promotion.
- L'engagement calculé : fondé sur l'évaluation des coûts perçus (financiers, personnels, absence d'alternatives) qu'impliquerait le départ de l'organisation. Les salariés choisissent de rester parce qu'ils en ont besoin, après un calcul rationnel des avantages.
- L'engagement normatif : caractérisé par un sentiment de responsabilité, de devoir moral ou de loyauté envers l'organisation. Il est influencé par le sentiment de reconnaissance à la suite des investissements de l'entreprise dans ses employés.

### ***1.2.2. Variable dépendante : Perception de la carrière***

La perception de la carrière est comprise comme le parcours et l'avancement d'une personne tout au long de sa vie professionnelle, caractérisée par une succession de



postes et de décisions de mobilité, qu'elles soient souhaitées ou subies. Elle est évaluée sous deux aspects :

- La carrière stable : caractérisée par une progression linéaire et prévisible au sein d'une ou deux organisations, où l'emploi est stable et la gestion de carrière est principalement du ressort de l'employeur. L'avancement repose sur des critères tels que l'ancienneté et les promotions hiérarchiques.
- La carrière nomade : représente des parcours professionnels qui dépassent les limites d'une seule organisation, où l'individu est l'acteur principal de sa carrière, cherchant à maximiser son employabilité et son développement personnel en dehors des structures classiques. Elle est caractérisée par une forte mobilité et un transfert de compétences.

### **1.3. Terrain et population d'étude**

Le terrain d'étude est la ville d'Abidjan, capitale économique de la Côte d'Ivoire, choisie pour son poids économique dominant et sa concentration d'activités industrielles et de services. La population d'étude est constituée des cadres du secteur privé ivoirien. Le terme "cadre" regroupe les fonctions de directeur, chef de département, responsable ou chef de service, ingénieur, et chef d'équipe, assumant obligatoirement des rôles d'encadrement. Les cadres dirigeants ont été exclus de l'étude en raison de leur indisponibilité. Cette frange de salariés a été choisie car elle incarne des rôles stratégiques

au sein de leur organisation, et la mobilité professionnelle y est particulièrement élevée dans le contexte ivoirien.

L'échantillon est composé de 130 cadres ivoiriens (93 hommes et 37 femmes). Pour la constitution de l'échantillon, des méthodes d'échantillonnage non-probabilistes ont été utilisées : le choix raisonné (basé sur le niveau d'étude, la fonction, le nombre de collaborateurs, l'expérience) et l'échantillonnage volontaire. La collecte des données s'est faite via le réseau social professionnel LinkedIn (25 participants), des cabinets de recrutement (55 participants), des entreprises privées (22 participants) et un système de réseautage (32 participants). 04 questionnaires ont été soustraits de l'effectif en raison des informations mal renseignées.

**Tableau 1 : Répartition des cadres ivoiriens ayant participé à l'étude en fonction des caractéristiques socio-biographiques de l'échantillon**

	VARIABLES	EFFECTIFS	%
Sexe	Masculin	93	71,54
	Féminin	37	28,46
	TOTAL	130	100
Niveau d'étude	Bac	3	2,31
	Bac+2/3	23	17,69
	Bac+4/5	84	64,62
	Bac+6 et plus	20	15,38
	TOTAL	130	100
Fonction actuelle	Directeur	26	20,00
	Responsable ou Chef de service	72	55,38

	Chef d'équipe ou Chef projet	32	24,62
	TOTAL	130	100
Années d'expériences	0-5 ans	25	19,23
	6-10 ans	48	36,92
	11-15 ans	34	26,15
	16-20 ans	17	13,08
	21 ans et plus	6	4,62
	TOTAL	130	100
Ancienneté au poste de cadre	0-5 ans	84	64,62
	6-10 ans	33	25,38
	11-15 ans	8	6,15
	16 ans et plus	5	3,85
	TOTAL	130	100
Secteur d'activité des entreprises des enquêtés	Distribution	14	10,79
	Finance	24	18,46
	BTP	11	8,46
	Télécommunication	13	10,00
	Industriel	27	20,76
	Energie	41	31,53
	TOTAL	130	100

**Source : Données de terrain, thèse Ettien PLE**

#### **1.4. Instrument de recueil des données**

L'étude adopte une approche mixte, combinant des méthodes quantitatives (questionnaire) et qualitatives (entretiens individuels).

Le questionnaire est l'instrument principal de collecte de données quantitatives. Il est structuré en trois parties :

**1.4.1. Identification des données socio-biographiques et professionnelles des enquêtés :**

Elle recense les informations permettant l'identification et la validation de l'enquêté conformément à la cible visée.

**1.4.2. Échelle d'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1991) :**

Elle mesure la variable indépendante. Elle comporte dix-huit (18) items répartis en trois (3) dimensions (affectif, calculé, normatif), évalués sur une échelle de Likert à 4 points. Des items positifs et négatifs sont présents, avec une cotation inversée pour ces derniers.

**1.4.3. Échelle de perception de carrière (conçue pour l'étude) :**

Elle mesure la variable dépendante. Après un pré-test, vingt (20) items ont été retenus, répartis en deux (2) sous-dimensions (carrière objective/stable et carrière subjective/nomade), évalués sur une échelle de Likert à 4 points. Elle contient également des items positifs et négatifs avec une cotation inversée.

**1.4.4. Les entretiens individuels semi-directifs**

ont été menés pour consolider et approfondir les données du questionnaire. Un guide d'entretien comportant cinq (5) thèmes a été utilisé, couvrant la politique de socialisation, l'engagement, la conception de carrière,

l'évolution professionnelle, et les facteurs de satisfaction/insatisfaction.

La collecte des données a été étendue sur une période de sept mois (novembre 2020 à mai 2021) en raison de diverses difficultés, notamment la sensibilité des informations demandées et la difficulté d'obtenir l'autorisation des dirigeants d'entreprises craignant que cela n'éveille une prise de conscience chez les employés et ne suscite des intentions de départ. L'indisponibilité des cadres a également été un facteur limitant dans la collecte de données.

### **1.5. Méthode d'analyse des données**

Les données ont été traitées à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics 20. Pour la vérification des hypothèses, plusieurs techniques statistiques ont été utilisées :

- Le coefficient de détermination ( $R^2$ ) pour quantifier la proportion de variance de la variable dépendante expliquée par la variable indépendante.
- Les coefficients de chemin (path coefficients), utilisés dans la modélisation par équations structurelles, pour représenter la force et la direction des relations directes entre les variables.
- L'analyse structurelle (PLS-SEM) a été choisie pour évaluer de manière prédictive les choix de carrière et clarifier les interrelations entre les variables latentes (engagement organisationnel et perception de carrière), notamment les effets. Cette approche vise à valider des modèles théoriques et à proposer des pistes d'optimisation des processus de travail en situation professionnelle.

## 2. Résultats

Le présent chapitre décrit les résultats de l'analyse des données d'évaluation des effets de l'engagement sur les modalités de carrière. Il met en lumière le jeu d'interactions observées entre les dimensions des variables décrites.

**Tableau 2 : Données d'évaluation du modèle de relation corrélationnelle entre les variables engagement organisationnel et perception de carrière chez les cadres ivoiriens**

R <sup>2</sup> (Carrière Stable)		
R <sup>2</sup>	F	Pr > F
0,647	32,011	0,000
R <sup>2</sup> (Carrière Nomade)		
R <sup>2</sup>	F	Pr > F
0,668	35,119	0,000

**Source : Données de terrain, thèse Ettien PLE**

**Tableau 3 : Données d'évaluation des effets des variables latentes de la VI (engagement organisationnel) sur les variables latentes de la VD (perception de carrière)**

Path coefficients (Carrière Stable)					
Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>
Engagement Affectif	0,080	0,066	1,219	0,225	0,012
Engagement Calculé	0,211	0,070	3,020	0,003	0,075
Engagement Normatif	0,314	0,075	4,210	0,000	0,145

**Source : Données de terrain, thèse Ettien PLE**

Les résultats mettent en lumière des dynamiques complexes entre les variables latentes (dimensions) des variables principales qui décrivent avec exactitude des indicateurs permettant de comprendre la relation entre ces dimensions. En effet, le modèle d'analyse relatif à la carrière stable est statistiquement très significatif ( $F = 32,011$  ;  $Pr > F = 0,000$ ) et explique 64,7 % de la variance de cette variable ( $R^2 = 0,647$ ).

Path coefficients (Carrière Nomade)					
Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>
Engagement Affectif	0,399	0,064	6,282	0,000	0,323
Engagement Calculé	0,228	0,068	3,359	0,001	0,093
Engagement Normatif	0,156	0,072	2,156	0,033	0,038

Le modèle expliquant la carrière nomade présente un pouvoir explicatif encore supérieur, avec un  $R^2$  de 0,668 et une statistique F de 35,119, également très significative ( $Pr > F = 0,000$ ). Les valeurs indiquées par les coefficients des variables éprouvées indiquent que la variable indépendante engagement organisationnel à travers ses dimensions (affectif, calculé, normatif) explique une très grande partie des variations observées dans les préférences de carrière chez les cadres. Cela signifie que les trajectoires professionnelles des cadres ivoiriens ne relèvent pas du hasard ou d'un choix aléatoire mais sont fortement corrélées à la nature du lien psychologique qu'ils entretiennent avec leur organisation. Ce constat valide l'affirmation selon laquelle la perception de la carrière chez les cadres est tributaire de la dimension d'engagement qui anime ces derniers face aux réalités socioprofessionnelles. Par conséquent, il est inconcevable pour toute pratique RH de procéder à l'élaboration d'un système de carrière en dissociation avec une gestion d'engagement organisationnel préalablement déterminée.



Pour une appréhension détaillée des différentes affirmations émises, nous analyserons dans un premier temps, l'hypothèse opérationnelle O1. Celle-ci, décrit que les cadres exprimant un engagement affectif manifestent une préférence pour une carrière stable, tandis que ceux exprimant un engagement normatif seraient davantage enclins à une carrière nomade. Les résultats obtenus invalident cette affirmation, non seulement en montrant des effets non significatifs dans les orientations attendues, mais également en révélant des tendances opposées. En effet, l'engagement affectif n'a pas d'effet significatif sur la carrière stable (valeur = 0,080 ;  $p = 0,225$  ;  $f^2 = 0,012$ ), avec une contribution marginale au  $R^2$  (5,919%). Cette observation suggère que les émotions positives liées à l'environnement de travail telles que la satisfaction, la reconnaissance ou encore la convivialité bien qu'appréciées, ne garantissent pas une volonté de rester dans une organisation sur le long terme. Ainsi, les cadres peuvent émettre une satisfaction quant à certains facteurs professionnels dans l'organisation mais cela ne signifie pas qu'ils y projettent nécessairement leur avenir professionnel.

Cependant, force est de constater que cet engagement affectif a, à l'inverse, un effet très fort et significatif sur la carrière nomade (valeur = 0,399 ;  $p < 0,001$  ;  $f^2 = 0,323$ ), avec une contribution de 39,958% au  $R^2$ . Cette observation en opposition aux attentes des affirmations initiales, induit parallèlement à l'exposé précédent que les cadres affectivement engagés ne recherchent pas forcément la stabilité organisationnelle. De ce fait, l'engagement affectif est perçu comme un facteur favorisant une carrière nomade. Par conséquent, dès lors que des besoins de développement,

de progression ou de réalisation personnelle ne trouvent pas de réponse dans l'environnement actuel, un cadre affectivement engagé peut malgré tout envisager la mobilité comme une voie légitime et cohérente.

Parallèlement, l'engagement normatif, censé favoriser la mobilité dans l'hypothèse initiale, montre au contraire un effet très significatif et élevé sur la carrière stable (valeur = 0,314 ;  $p < 0,001$  ;  $f^2 = 0,145$ ), avec la plus forte contribution au  $R^2$  (33,048%). Ce résultat démontre que les obligations morales, la loyauté ou l'adhésion aux normes institutionnelles sont des facteurs qui renforcent l'ancrage professionnel. Cela signifie que les employeurs exprimant un besoin de rétention des talents ayant des catégories professionnelles "cadre" doivent capitaliser sur les dimensions normatives de l'engagement qui peuvent s'appréhender par un discours valorisant, l'éthique professionnelle, la reconnaissance des comportements loyaux, l'inscription dans une mission de service public etc.

En résumé, les résultats mettent en évidence une contradiction des attentes initiales énoncées par l'hypothèse opérationnelle 01. En effet, l'engagement affectif, loin de favoriser la stabilité, se présente plutôt comme un déterminant de la mobilité professionnelle orienté vers la quête de sens ou d'épanouissement. En revanche, l'engagement normatif agit comme un facteur clé de fidélisation, consolidant la stabilité professionnelle par un sentiment de devoir et de loyauté envers l'organisation.

Concernant l'hypothèse opérationnelle 02, celle-ci affirme que les cadres ayant un engagement affectif s'orienteraient davantage vers une carrière stable que ceux exprimant un engagement calculé, lesquels seraient supposés

privilégier une carrière nomade. Les données nuancent fortement les postulats avancés. Comme exposé précédemment, l'engagement affectif, ne prédit pas la carrière stable. En revanche, il est le prédicteur le plus puissant de la carrière nomade, surpassant toutes les autres sous dimensions de l'engagement. Ce constat remet en question la croyance selon laquelle l'attachement émotionnel est un facteur de rétention. Quant à l'engagement calculé, il se révèle effectivement associé de manière significative à la carrière nomade (valeur = 0,228 ;  $p = 0,001$  ;  $f^2 = 0,093$  ; contribution au  $R^2$  : 20,260 %), ce qui confirme une logique de maximisation des gains dans les parcours professionnels. Toutefois, cet engagement calculé présente également un effet significatif et modéré sur la carrière stable (valeur = 0,211 ;  $p = 0,003$  ;  $f^2 = 0,075$  ; contribution au  $R^2$  : 19,565 %). Ces résultats décrivent que les cadres animés par l'engagement calculé peuvent tout autant opter pour la stabilité professionnelle comme la mobilité dès lors qu'elle est perçue comme la solution la plus rentable ou la moins risquée à un instant donné. La stabilité, dans cette logique, n'est pas un signe de fidélité affective ni de loyauté normative, mais résulte d'un arbitrage rationnel entre les incertitudes de la mobilité et les avantages actuels garantis par l'organisation. Cette double orientation de l'engagement calculé reflète une posture stratégique, marquée par l'adaptabilité et l'ajustement contextuel des attentes. Autrement dit, l'engagement calculé n'est pas un moteur univoque de mobilité, mais une forme d'engagement opportuniste qui se fonde sur une évaluation continue du rapport « coût-bénéfice ». Le cadre engagé sur le mode

calculé adopte une stratégie de carrière flexible, fondée sur une évaluation continue des conditions avantageuses.

Enfin, l'hypothèse opérationnelle O3 stipule que les cadres animés par un engagement calculé manifesteraient une plus grande flexibilité vers une carrière nomade, contrairement à ceux ayant un engagement normatif, plus ancrés dans une trajectoire stable. Cette hypothèse est validée par les résultats car l'engagement calculé comme décrit ci-dessus, a effectivement un effet positif significatif sur la carrière nomade (valeur = 0,228), et l'engagement normatif a un effet important sur la carrière stable (valeur = 0,314). Ces deux effets sont statistiquement très significatifs et leurs tailles respectives ( $f^2 = 0,093$  pour le calculé et  $f^2 = 0,145$  pour le normatif) montrent que chacun influence une orientation de carrière spécifique. Ce constat est également observable à travers les contributions respectives aux  $R^2$  : 20,260 % pour l'engagement calculé dans la carrière nomade, et 33,048 % pour l'engagement normatif dans la carrière stable. En comparant les deux formes d'engagement, il apparaît que les individus animés par la maximisation de leurs intérêts personnels adoptent des comportements nettement différenciés de ceux mus par un engagement normatif. D'un côté, l'engagement calculé reflète une posture stratégique dont les cadres qui le manifestent, évaluent en permanence le rapport entre leurs efforts et les bénéfices qu'ils retirent de leur position actuelle. Ceux-ci, adoptent une logique de développement personnel et optent pour la carrière nomade dès lors que le marché externe semble plus prometteur. Ce profil d'engagement est particulièrement fréquent dans des secteurs concurrentiels ou des fonctions à forte

employabilité (Tioté, 2004) où les opportunités abondent et où la mobilité est perçue comme un levier de progression.

De l'autre côté, l'engagement normatif s'inscrit dans une logique de fidélisation durable, portée par des valeurs d'attachement, de loyauté et d'alignement aux normes organisationnelles. Les individus qui adoptent cette posture tendent à privilégier un parcours professionnel linéaire et cohérent, souvent au sein d'une même institution ou deux institutions au plus.

La confirmation empirique de cette hypothèse suggère que les employeurs doivent abandonner les approches uniformes au profit de stratégies différenciées, capables de répondre à la diversité des attentes et des logiques d'engagement des collaborateurs. Mieux comprendre les leviers psychologiques qui sous-tendent les comportements professionnels permet non seulement d'améliorer la rétention et la performance, mais aussi de construire des trajectoires cohérentes avec les valeurs et les objectifs organisationnels.

Dans l'ensemble, les hypothèses soumises à l'évaluation, mettent en lumière une évolution des dynamiques d'engagement organisationnel. Contredisant l'idée de fidélisation ou de rétention, l'engagement affectif décrit au travers des analyses un impact orienté vers un besoin de quête de sens et de mobilité professionnelle. Quant à l'engagement calculé, il reflète une posture de flexibilité adaptative pendant que l'engagement normatif demeure la forme la plus fortement associée à la stabilité professionnelle.

### 3. Discussion

L'analyse des résultats de l'étude met en évidence des dynamiques complexes entre les dimensions de l'engagement organisationnel et les perspectives de carrière des cadres, révélant des tensions et des configurations inattendues. Les modèles statistiques utilisés témoignent d'une forte capacité explicative. Ainsi, les auteurs soulignent que les différentes formes d'engagement affectif, calculé et normatif permettent d'expliquer de manière substantielle les trajectoires professionnelles envisagées par les cadres, que ce soit dans une logique de stabilité ou de mobilité.

L'hypothèse opérationnelle O1, selon laquelle les cadres qui expriment un engagement affectif manifesteraient une préférence pour la carrière stable comparativement à leurs pairs normativement engagés, qui seraient plus enclins à la mobilité, aboutit à une conclusion inversée. En effet, les données empiriques indiquent que l'engagement affectif n'a pas d'effet significatif sur la stabilité professionnelle, et semble au contraire associé à des trajectoires mobiles. À l'opposé, l'engagement normatif présente une forte corrélation avec la carrière stable, remettant en question l'hypothèse initiale. Cette lecture renverse les postulats classiques de Meyer et Allen (1991), qui positionnaient l'engagement affectif comme le socle de la fidélisation organisationnelle. Cependant, cette dissonance trouve un écho dans les travaux de Guichard (2005, 2009) et de Dany (2003), selon lesquels l'engagement émotionnel peut

également représenter une dynamique de sens, d'émancipation professionnelle, et d'alignement avec une trajectoire de vie. Lorsque l'organisation ne répond plus aux aspirations profondes de l'individu, même un fort engagement affectif peut catalyser un départ. Ainsi, la stabilité n'est pas nécessairement une manifestation d'attachement émotionnel, mais peut être davantage enracinée dans des logiques de conformité. L'engagement normatif, traditionnellement assimilé à une forme d'obligation ou de loyauté, se révèle ici comme un puissant vecteur de fidélité organisationnelle. Cette forme d'engagement reflète un alignement aux normes institutionnelles, une intériorisation des valeurs de stabilité et un attachement au devoir professionnel. Schwartz (2006) renforce cette interprétation en montrant que les individus valorisant la sécurité, la tradition et la conformité s'orientent davantage vers des parcours linéaires, cohérents, et durables. Ces résultats impliquent que les directions des ressources humaines doivent repenser leur approche de la rétention : plutôt que de miser uniquement sur l'attachement affectif, il est pertinent d'activer des leviers normatifs - comme la reconnaissance symbolique, l'ancrage institutionnel ou la participation aux processus de gouvernance pour consolider la stabilité des collaborateurs.

Concernant l'hypothèse opérationnelle O2, elle suppose que les individus affectivement engagés privilégient une carrière stable alors que les individus manifestant un engagement calculé émettent une préférence pour une carrière nomade. Les résultats infirment cette hypothèse. L'engagement affectif ne produit pas d'effet significatif sur la stabilité, tandis que l'engagement calculé est positivement

et fortement lié à la mobilité professionnelle, tout en exerçant aussi, un effet sur la stabilité dans certains cas. Cette double orientation illustre la posture stratégique des individus animés par l'engagement calculé. Ces derniers ne sont pas nécessairement instables ou désengagés mais arbitrent rationnellement leurs parcours professionnels comme conceptualisé par March et Simon (1958). Pour ces auteurs, les individus ne prennent pas nécessairement leurs décisions en maximisant de façon optimale les bénéfices attendus mais plutôt en fonction d'une rationalité limitée. Selon cette approche, les choix professionnels sont le résultat d'un arbitrage entre plusieurs options jugées « satisfaisantes » plutôt que strictement optimales. Dans le cadre de notre étude, cette perspective décrit les trajectoires professionnelles des cadres non pas comme des signes d'une instabilité ou d'un désengagement, mais comme des ajustements rationnels aux contraintes perçues, aux opportunités disponibles et aux aspirations personnelles. En complément, Becker (1964) soutient que les individus investissent dans leur formation, leurs compétences et leurs expériences afin d'accroître leur employabilité et leurs rendements professionnels. Pour ces cadres, la mobilité est un instrument d'optimisation de la carrière. Toutefois, si l'organisation offre des conditions internes jugées plus avantageuses en termes de rémunération, d'évolution, ou de reconnaissance, ils peuvent choisir la stabilité. Ce constat nuance l'idée selon laquelle l'engagement calculé est exclusivement opportuniste. Il serait convenable selon les données de le qualifier d'adaptatif. Cette posture est particulièrement manifeste dans des contextes où l'incertitude est forte et où les incitations internes sont peu



lisibles. Bourbonnais et Gosselin (1988) ont d'ailleurs montré que, dans les environnements professionnels marqués par une faible transparence ou des perspectives incertaines, les décisions de mobilité sont davantage fondées sur une évaluation stratégique des risques et bénéfiques. Dans cette perspective, la fidélité ne s'acquiert pas par des slogans ou des affects mais se construit dans une logique de valeur perçue qu'il appartient à l'employeur de démontrer et de maintenir dans le temps. Cela appelle à une transformation profonde des dispositifs RH classiques. Les organisations doivent adopter des mécanismes plus agiles, plus compétitifs et plus transparents pour retenir les cadres évalués avec des profils calculés et à fort potentiel.

Enfin, l'hypothèse opérationnelle O3, selon laquelle les individus à engagement calculé sont plus enclins à une carrière nomade que ceux à engagement normatif qui privilégient la stabilité, est la seule hypothèse pleinement confirmée. Elle met en évidence deux logiques de carrière bien distinctes et opposées. La première, dynamique et opportuniste, correspond au modèle de la « boundaryless career » (Arthur & Rousseau, 1996), où les transitions entre employeurs sont non seulement acceptées mais valorisées. Meyer et Allen (1990) définissent justement cette forme d'engagement comme fondée sur l'évaluation des pertes et des bénéfices liés à la mobilité. De ce fait, les cadres orientés calculés, en quête constante d'optimisation, se construisent une trajectoire professionnelle autonome, affranchie des repères institutionnels traditionnels. La seconde, normative et fidèle, repose sur des repères de carrière stables en parfaite cohérence avec le modèle de la carrière organisationnelle classique. Ce clivage est conforté

par Pralong et al. (2014), qui montrent que les valeurs dominantes d'une organisation influencent fortement les formes d'engagement et les projections professionnelles de ses membres. Dans les environnements à culture hiérarchique et normative (administration, hôpital, sécurité sociale), l'engagement normatif est non seulement encouragé mais aussi structurant. À l'inverse, dans les secteurs à forte employabilité ou à forte concurrence (finance, informatique, conseil, etc.) l'engagement calculé est fréquent, voire stratégique. Ces constats renforcent l'idée qu'une gestion RH efficace ne peut s'appuyer sur une approche uniforme. Il est essentiel de concevoir des stratégies différenciées, adaptées aux profils d'engagement : parcours personnalisés et compétitifs pour les profils calculés et dispositifs d'implication, de reconnaissance institutionnelle et de sécurisation pour les profils normatifs.

Au terme de cette analyse, il apparaît que les formes d'engagement organisationnel ne déterminent pas uniquement la fidélité ou la rotation, mais participent à la construction stratégique des parcours professionnels. Cela signifie que c'est l'articulation subtile entre les motivations individuelles, les représentations du travail et les caractéristiques contextuelles qui façonne les trajectoires. L'engagement calculé incarne une posture d'analyse rationnelle des offres perçues, adaptée au contexte, tantôt stabilisante, tantôt orientée vers le changement. L'engagement normatif, quant à lui, s'impose comme le facteur prédictif le plus constant de la stabilité. Ces résultats avec des teneurs d'effets conditionnels variant d'une dimension d'engagement à une autre sur la perception de carrière, invitent à repenser en profondeur les pratiques

de gestion des ressources humaines. Il ne s'agit plus uniquement de retenir les talents à tout prix, mais de créer les conditions d'un alignement durable entre les aspirations individuelles et les objectifs stratégiques de l'organisation. Cette orientation est cohérente avec les propositions de Bourbonnais et Gosselin (1988) qui soulignent l'importance d'un environnement de travail épanouissant pour la motivation durable, et avec celles d'Ulrich et Brockbank (2005), qui prônent une gestion stratégique du capital humain. Enfin, les recherches de DeFillippi et Arthur (1994), ainsi que celles d'Inkson et Arthur (2001), rappellent que la mobilité professionnelle peut constituer un levier stratégique de développement des compétences et de flexibilité organisationnelle, à condition qu'elle soit intégrée dans des politiques RH souples et adaptées à la diversité des formes d'engagement.

### **Conclusion**

Cette étude sur les dynamiques d'engagement organisationnel et les perceptions de carrière chez les cadres ivoiriens révèle des résultats à la fois éclairants et parfois contradictoires. Les modèles statistiques d'analyse structurelle mobilisés attestent d'une forte capacité explicative des formes d'engagement affectif, calculé et normatif sur les trajectoires professionnelles, qu'elles soient stables ou marquées par la mobilité. Contrairement aux hypothèses initiales, l'engagement affectif ne conduit pas obligatoirement à une carrière stable, mais constitue le facteur le plus puissant associé à une carrière nomade au regard de sa teneur d'effet, suggérant que les cadres

émotionnellement investis peuvent chercher ailleurs un sens ou un accomplissement si leur environnement actuel devient insatisfaisant.

À l'inverse, l'engagement normatif, perçu comme incitateur de mobilité dans les postulats de départ, se révèle être un déterminant fort de la stabilité, traduisant une fidélité institutionnelle ou une obligation morale. L'engagement calculé, quant à lui, présente une double orientation : s'il favorise bien une carrière nomade dans une logique de maximisation des gains, il peut également justifier une stabilité professionnelle lorsque celle-ci est perçue comme stratégiquement avantageuse. Il s'agit donc d'un engagement stratégique et adaptatif, modulant les choix de carrière en fonction des opportunités et du contexte.

La comparaison entre l'engagement calculé et l'engagement normatif met ainsi en évidence deux logiques distinctes : l'une utilitaire et flexible, l'autre normative et ancrée dans la stabilité. En définitive, cette recherche démontre que l'engagement organisationnel ne détermine pas seulement la fidélité ou la rotation, mais participe pleinement à la construction stratégique des trajectoires professionnelles.

Pour ce faire, elle invite à repenser la gestion des ressources humaines, non pas comme un dispositif de rétention rigide, mais comme un levier d'alignement entre aspirations individuelles et orientations stratégiques de l'entreprise. La mobilité, loin d'être un indicateur de désengagement, peut devenir un outil pertinent de développement des compétences et d'agilité organisationnelle, à condition d'être intégrée à des politiques RH flexibles et différenciées, tenant compte de la diversité

des formes d'engagement car, dans un monde professionnel en recomposition permanente, il est crucial pour les organisations de reconnaître la diversité des logiques d'engagement et d'y répondre par des politiques RH à la fois souples, différenciées, stratégiques et orientées vers la valeur. Autrement dit, comprendre les ressorts psychologiques et structurels de l'engagement devient une condition majeure pour fidéliser, mobiliser et développer durablement les talents.

### Références bibliographiques

ARTHUR Michael Bernard, et Rousseau Denise Mary, 1996. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York, NY: Oxford University Press.

BECKER Gary Stanley. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press.

BOURBONNAIS Raynald et GOSSELIN Richard, 1988. « Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 1990 », *Revue Gestion*, Montréal.

DANY Françoise, 2003, « *Carrières nomades ou ancrées : quelles marges de liberté pour les individus ?* », *Revue française de gestion*, Paris.

DANY Françoise, 2004, « *L'évolution de la notion de carrière : de l'intégration organisationnelle à l'autonomie individuelle* », *Revue de gestion des ressources humaines*, Paris.

DEFILLIPPI Robert Joseph et ARTHUR Michael Bernard, 1994, « *The boundaryless career: A competency-*

*based perspective*», Journal of Organizational Behavior, vol. 15, n° 4, pp. 307-324.

GUICHARD Jean, 2005. *Construire sa vie : un modèle pour l'éducation au choix*, Le Harmattan, Paris.

GUICHARD Jean, 2009, « *Self-construction et développement de carrière* », L'Orientation Scolaire et Professionnelle, vol. 38, N° 1, pp. 15-40.

INKSON Kerr et ARTHUR Michael Bernard, 2001, « *How to be a successful career capitalist* », Organizational Dynamics, vol. 30, N° 1, pp. 48-61.

LONDON Manuel et STUMPF Stanley A., 1983. *Managing Careers*, Addison-Wesley, Reading, MA.

MARCH James Gardner et SIMON Herbert Alexander, 1958. *Organizations*, Wiley, New York.

MEYER John Paul et ALLEN Natalie J., 1991, « *A three-component conceptualization of organizational commitment* », Human Resource Management Review, vol. 1, N° 1, pp. 61-89.

MEYER John Paul et ALLEN Natalie J., 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage, Thousand Oaks, CA.

PRALONG Jean-François et al., 2014, « *Les carrières en quête de sens : de l'aspiration individuelle à la réalité organisationnelle* », Revue française de gestion, N° 243, pp. 127-143.

QUIVY Raymond et CAMPENHOUDT Luc Van, 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris.

SCHWARTZ Shalom H., 2006. *Basic Human Values: An Overview*, The Hebrew University of Jerusalem, Jérusalem.

TIOTÉ Lacina, 2014. *Dynamiques organisationnelles et mobilités professionnelles en Côte d'Ivoire*, Université de Cocody, Abidjan.