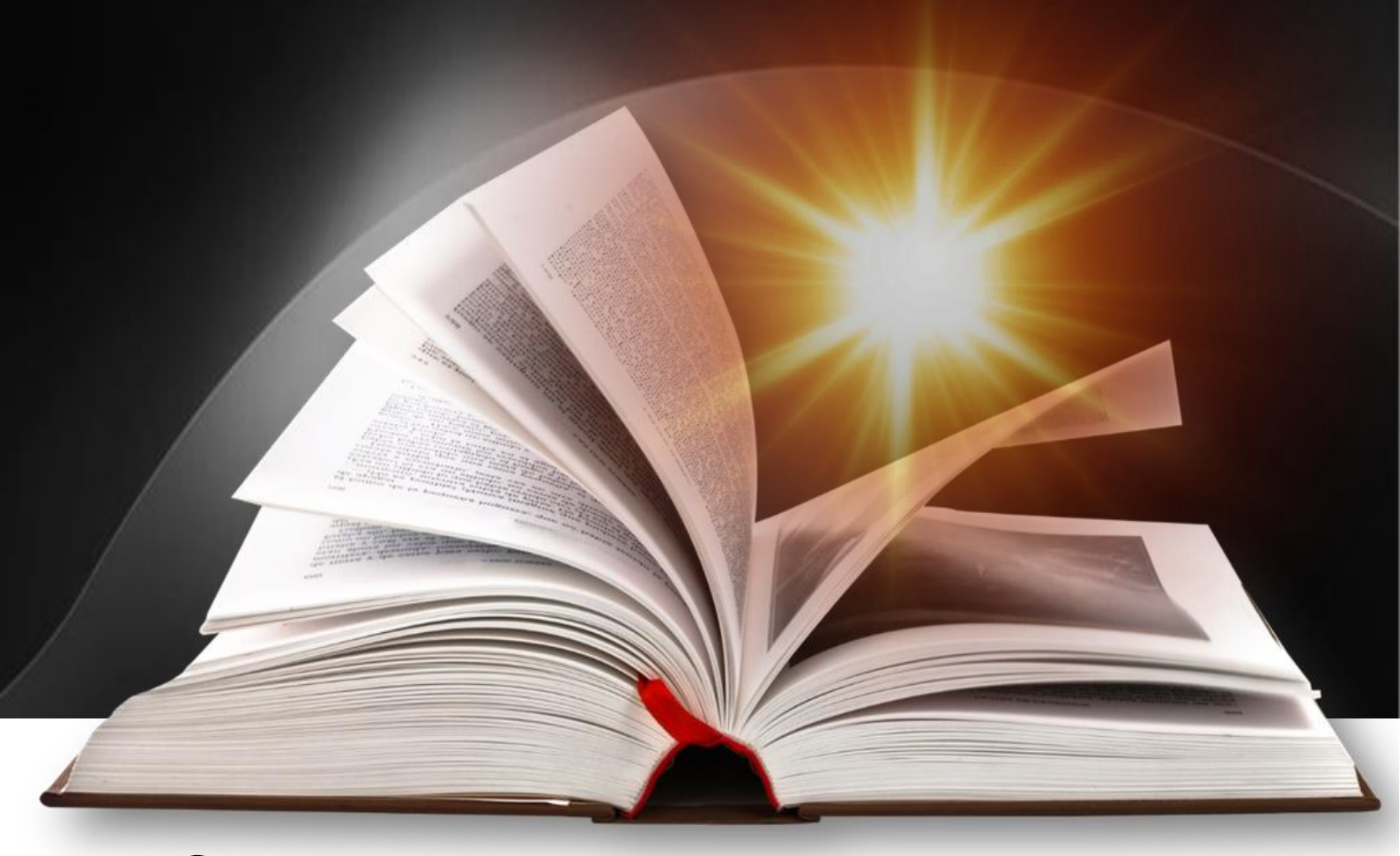
ISSN
: 2790-6248
: 2790-6256

RPJ

Revue Panafricaine de la Jeunesse

- Pan African Youth Journal -



Volume 2, n°1, Janvier - Avril 2023

EDITIONS LUMUMBA
Un nouvel élan de l'édition africaine

Association Panafricaine pour l'Encadrement et la Formation de la Jeunesse

AS
African Scientific Universe

Afrindala Group

© Editions Lumumba

Les besoins psychologiques fondamentaux et l'intention de départ des jeunes cadres des banques commerciales au Togo

[Fundamental psychological needs and intention to leave among young executives in commercial banks in Togo]

Atsu AHOLO[1]
Université de Lomé/FASEG-Togo
Email : atsu.aholo@gmail.com

Emmanuel Cosi HOUNKOU[1]
Université d'Abomey-Calavi-Benin
Email : emmah4@yahoo.fr

ISSN

: 2790-6248

: 2790-6256

Revue Panafricaine de la Jeunesse

- Pan African Youth Journal -

DOI : https://doi.org/10.58610/RPJ.2790.6248.6256.31

Editions Lumumba I Afriscience I Association Panafricaine pour l'Encadrement et la Formation de la Jeunesse

EDITIONS LUMUMBA

Un nouvel élan de l'édition africaine

Revue Panafricaine de la Jeunesse (RPJ)
ISSN : 2790-6248
e-ISSN : 2790-6256
© Editions Lumumba - APANAEFJ
Bibliothèque Nationale du Congo I Ordonnance loi n° 89-010
du 11 janvier 1989 – Permis d'implantation n° BNC/DPHK/08/2022

Afrindala Group

La Revue Panafricaine de la Jeunesse (RPJ) est une revue scientifique internationale, interdisciplinaire et interactive. Elle se veut un lieu de diffusion de travaux de recherche originaux et substantiels sur diverses questions liées aux enjeux et défis des sociétés africaines, dans toutes les disciplines scientifiques. La RPJ est enregistrée par le Centre International de l'ISSN (International Standard Serial Number) sous les numéros ISSN : 2790-6256 et e-ISSN : 2790-6248.

Les Éditions Lumumba, sous la houlette du label panafricain Afrindala Group, branche scientifique « Afriscience », sont une maison d'édition établie en RD Congo conformément à l'Ordonnance-Loi n° 89-010 du 11 janvier 1989 et opérant sous le permis d'établissement n° BNC/DPHK/08/2022. Enregistrées auprès de l'Agence Internationale de l'ISBN, par l'intermédiaire de l'Agence Francophone pour la Numérotation Internationale du Livre (AFNIL), les Éditions Lumumba sont repértoriées sous l'identifiant éditeur : 978-2-38489.

Le comité scientifique international, composé d'enseignants et de spécialistes d'Afrique et d'ailleurs, assure une diversité d'expertises et de perspectives. En tant que membre de Crossref, une organisation américaine participant à l'indexation globale du contenu scientifique, les Éditions Lumumba bénéficient d'un préfixe DOI (10.58610) pour attribuer un DOI unique à chaque œuvre éditée. Cela permet aux publications d'être accessibles à des milliers de membres de Crossref et à des centaines d'organisations, y compris des institutions scientifiques et universitaires du monde entier, augmentant considérablement la visibilité et l'impact international des travaux publiés.

Les Éditions Lumumba s'appuient sur un vaste réseau de distributeurs et de partenaires internationaux, incluant des universités, des ONG et de grandes plateformes telles que CAIRN.INFO (la plus grande bibliothèque numérique francophone), DILICOM, OpenEdition Books, la plateforme Afriscience, etc.

© Editions Lumumba

Revue Panafricaine de la Jeunesse

— RPJ —

- Pan African Youth Journal -

Revue scientifique internationale, interdisciplinaire et interactive

Périodicité : avril, août et décembre
Prix du numéro : 30 USD
Abonnement annuel : 100 USD
Version numérique disponible sur : www.afriscience.org
Suivez-nous sur nos réseaux sociaux :
@editionslumumba | @afriscience

Imprimé en République Démocratique du Congo

Tél. (+243) 90 43 370 19
Email : contact@editionslumumba.com
Site web : www.editionslumumba.com
Siège : 10, avenue de la Moto croisement boulevard M'siri, ville de Lubumbashi, RD Congo

Editorial

Ce premier numéro du Volume 2 de la Revue Panafricaine de la Jeunesse pour l'année 2023 témoigne de la détermination des scientifiques africains provenant de différents pays. Leur objectif commun est d'éclairer les acteurs politiques, scientifiques, sociaux, etc., en fournissant des données scientifiques fiables. C'est pourquoi, dans une perspective panafricaine, la Revue Panafricaine de la Jeunesse s'est positionnée comme une plateforme internationale pour l'échange et la diffusion d'études africaines. Auparavant, ces études devaient être publiées dans des revues non africaines, voire étaient rejetées en raison de divergences avec leur prétendue "*politique éditoriale*".

La science africaine est une valeur fondamentale à capitaliser et à promouvoir, et cela ne peut être réalisé qu'en impliquant tous les acteurs. C'est pourquoi, les membres du comité scientifique de la Revue Panafricaine de la Jeunesse, ainsi que les instructeurs externes issus de divers horizons, ont accepté de relever ce défi en apportant leurs solutions et leur expertise à cette revue. Ce mélange de connaissances et d'idéologies provenant de différents pays africains et d'ailleurs fait de la RPJ une revue panafricaine d'avenir, porteuse d'espoir et de renaissance scientifique.

En tant que l'une des principales revues africaines dans le domaine de la recherche scientifique, la RPJ s'efforce de maintenir des normes de qualité élevées pour tous les articles publiés. Elle enregistre aujourd'hui un taux d'acceptation de 50%, ce qui témoigne de la rigueur de notre processus de sélection. L'accueil chaleureux reçu de la part du grand public africain et d'autres régions reflète notre engagement en faveur de la promotion d'une science africaine de qualité.

Cette édition présente les contributions de chercheurs émérites issus d'une large gamme de pays africains, tels que le Sénégal, la RD Congo, le Togo, le Madagascar, le Cameroun, le Mali, le Burkina Faso et le Bénin. Ces chercheurs représentent différents domaines et secteurs de l'activité scientifique en Afrique, leur permettant ainsi de proposer des recherches originales et pertinentes sur une variété de questions touchant les sociétés africaines dans divers secteurs, tels que la jeunesse, la technologie, le droit, la sociologie, l'économie, le développement, l'environnement, la politique, la gestion des ressources humaines, la sociologie du développement, la culture et les arts, la littérature, la médecine, la santé, etc.

Notre comité de rédaction, notre comité scientifique et nos évaluateurs externes travaillent en étroite collaboration avec les auteurs afin de garantir la qualité et la pertinence de chaque article publié. Nous sommes convaincus que cette approche collaborative est essentielle pour renforcer la position de la science africaine à l'échelle mondiale et veiller à ce que les sociétés africaines bénéficient des avantages de la recherche de qualité.

Plongez-vous dans ce numéro de notre revue et découvrez les trésors de la science africaine. En rejoignant notre communauté de lecteurs, vous contribuerez à renforcer la position de la science africaine à l'échelle mondiale, tout en permettant aux sociétés africaines de bénéficier des avancées de la recherche de qualité. N'hésitez plus et embarquez pour un voyage fascinant à travers les découvertes, les innovations et les idées novatrices qui façonnent l'avenir de l'Afrique et du monde.

Dr Basile Mulwani Makelele
Professeur des Universités

Equipe de la revue

Comité de rédaction

- Directeur de Publication : M. le Pr. **Basile Mulwani Makelele**, RD. Congo
- Rédacteur en chef : M. le Pr. **Philippe Kasongo Maloba Tshikala**, Belgique
- Rédacteur en chef Adjoint : M. **Valery Ngoy Ndala,** RD. Congo
- Traducteur en chef : M. le Dr. **Fo-Koku D. Woameno**, Togo
- Relecteur Principal : M. **Jean-Micky Kafuwa Musongo**, RD Congo
- Responsable de la mise en ligne : Mme **Blin Acouh Marie-José**, Côte d'Ivoire
- Secrétaire de rédaction : M. **William Agbaka,** Bénin
- Référente pour le suivi du processus d'adhésion : Mme **Marie Mbatshiona Mundi**, RD. Congo
- Responsable administratif et financier : M. **Banon Zinsou Côme**, Bénin
- Responsable des partenariats : M. **Fidèle BUKASA KABWE,** RD. Congo

Comité scientifique

- Abdoulaye Ouedraogo, PhD, Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP), Burkina Faso
- Abi-Kaberou Gildas, PhD, UAC/ENS-Porto-Novo/Laboratoire de Pédagogie et de Didactique des Humanités (LaPEDIH), Benin
- Adaba Koffi Amessou, PhD, Université de Lomé, Togo
- Akimou Tchagnaou, PhD, Université de Zinder, Niger
- Ambombi Eyolo Azede Espoir, PhD, Chaire MBA, Afrikan campus, Congo Brazza
- Amoussou Franck, PhD, Université d'Abomey-Calavi, Bénin
- Ballo Drissa, PhD, Enseignant-Chercheur, Mali
- Basile Mulwani Makelele, PhD, Université de Lubumbashi, RD. Congo
- Bekolo Engoudou Bruno, PhD, Université de Douala, Cameroun
- Bitouga Bernard Aristide, PhD, Université de Douala, Cameroun
- BOUMA Carine Nadège, PhD, Université de Bamenda, Cameroun
- Christian Bumute, PhD, Université de Likasi, RD Congo
- Essome Lele Gislain Arnaud, PhD, Unité de recherche ECLLA, Université de Jean-Monnet Saint-Étienne, Cameroun
- Félix N'dia Anon, PhD, Université Félix Houphouet-Boigny, Côte d'Ivoire
- Fidélie Ntshikala, PhD, Université de Kolwezi, RD Congo
- Fo-Koku D. Woameno, PhD, Université de Lomé, Togo

- Gaby Ilunga Mutombo, PhD, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Gano Nouhou, PhD, Université cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal
- Gninneyo Sylvestre-Pierre NIYA, PhD, Ecole Normale Supérieure, Burkina Faso
- Kongue Toyindou, PhD, Université de Lomé, Togo
- Lago Blé Angelin, PhD, Université Jean-Lorougnon Guede, Daloa, Côte d'Ivoire.
- Matthias Cinyabuguma, PhD, Banque mondiale, RD Congo
- Melingui Ayissi, PhD, Université de Douala, Cameroun
- Metsena Ndjavoua, PhD, Université de Maroua, Cameroun
- Mohamed Atteyoub H. dit Modibo SIDIBÉ, Phd, Université des sciences sociales et de gestion de Bamako (USSGB), Mali
- Moussa Coulibaly, PhD, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal
- Moussa Dourfaye Abdoul-kadze, Phd, Service de Santé, Niger
- Nebie Boukary, PhD, Université de Fada N'Gourma, Burkina Faso
- Nyebe Atangana Sandrine, PhD, Ministère des enseignements secondaires, Cameroun
- Patrice M'Bétien KONE, PhD, Université Félix Houphouët Boigny, Côte d'Ivoire
- Philippe Kasongo Maloba Tshikala, PhD, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Raymond-Bernard Ahouandjinou, PhD, Université d'Abomey Calavi, Benin
- Serge Caleb Mbula Musasa Mwadianvita, PhD, Université Pédagogique Nationale (UPN) de Kinshasa, RD Congo
- Sidibé Ousmane, PhD, Université de San Pedro, Côte d'Ivoire
- Yamsoumouna Ndimma Joël., PhD, Centre d'études et de recherches en Droit international et communautaire (CEDIC), Tchad

Revue Panafricaine de la Jeunesse
Revue scientifique internationale
ISSN : 2790-6248 I e-ISSN : 2790-6256
Editions Lumumba
Un nouvel élan de l'édition africaine
Email : contact@editionslumumba.com
Afriscience
African Scientific Universe

Les besoins psychologiques fondamentaux et l'intention de départ des jeunes cadres des banques commerciales au Togo

[Fundamental psychological needs and intention to leave among young executives in commercial banks in Togo]

Atsu AHOLO[1]
Université de Lomé/FASEG-Togo
Email : atsu.aholo@gmail.com

Emmanuel Cosi HOUNKOU[2]
Université d'Abomey-Calavi-Benin
Email : emmah4@yahoo.fr

Résumé

Cette étude vise à identifier un ensemble de besoins psychologiques fondamentaux qui motivent les jeunes cadres de banques commerciales au Togo à vouloir quitter leur emploi dans la première phase de leur carrière professionnelle. L'étude qualitative menée, d'une part, par l'analyse thématique manuelle et, d'autre part, automatisée sous le logiciel IRAMUTEQ version 07 alpha 2, révèle les exigences des jeunes cadres du secteur bancaire au Togo quant à leur intention de départ. Il ressort de trente-sept corpus, un intérêt accordé à la recherche de compétences et d'évolution de carrière, d'autonomie au travail et dans la gestion de leur carrière, et d'un climat relationnel de qualité comme raison soutenant les intentions de départ.

Mots clefs : intention de départ, besoins psychologiques fondamentaux, compétence et évolution de carrière

Abstract

This study aims to identify a set of fundamental psychological needs that motivate young executives in commercial banks in Togo to want to leave their jobs in the early stages of their professional careers. The qualitative study conducted, on the one hand, through manual thematic analysis and, on the other hand, automated analysis using IRAMUTEQ software version 07 alpha 2, reveals the requirements of young executives in the banking sector in Togo regarding their intention to leave. From thirty-seven corpora, there is an interest in seeking skills and career advancement, autonomy at

[1] Docteur en Sciences de gestion

[2] Professeur Titulaire de Sciences de Gestion

work and in managing their career, and a high-quality relational climate as reasons supporting their intentions to leave.

Keywords : intention to leave, fundamental psychological needs, competence and career development.

0. Introduction

La croissance et le dynamisme des banques commerciales au Togo ces dernières années attirent l'attention des chercheurs sur un certain nombre d'études. Selon le rapport de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) de 2018, le nombre d'institutions bancaires ne cesse d'augmenter et de se restructurer au Togo. 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).

La remarque liée à la pétulance de la gestion des ressources humaines dans ce secteur permet de comprendre que ce désir ardent de la satisfaction de la clientèle conduit les institutions bancaires au Togo à préférer les employés immédiatement opérationnels. En effet, les exigences par rapport à l'expérience professionnelle lors de l'acquisition du capital humain ont conduit les employés déjà dans le secteur à intégrer plus facilement les nouvelles banques qui s'installent et qui sont à la recherche de compétences. Ce phénomène accroît l'infidélité des talents dans le secteur. Le choix de ce secteur comme terrain d'étude permet en fait de mieux comprendre ces différentes réalités observées. Ce débauchage auquel nous assistons concerne plus particulièrement les jeunes cadres (Aholo, 2020). Ces jeunes cadres arrivent à ignorer facilement l'investissement en temps et en argent pour leur formation par leurs anciens recruteurs. Selon Ali (2011), le départ volontaire crée une 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 embauche par des entreprises concurrentes (Glidja et Pichault, 2008).

Les jeunes cadres, qualifiés de génération Y (20 à 40 ans) dans cette recherche, ont des particularités sur beaucoup de choses, 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 en sont les réels facteurs

poussant ces jeunes cadres à l'abandon de leurs organisations pour se mettre à la disposition des 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). Dans cette recherche, il sera question plus particulièrement des facteurs qui relèvent de l'individu. Cette recherche a donc pour objectif principal d'identifier un ensemble de besoins psychologiques fondamentaux qui conduit les jeunes cadres de banques commerciales au Togo à vouloir quitter leur emploi dans la première phase de leur carrière professionnelle. De manière précise, on s'interroge sur les facteurs individuels constituant des besoins psychologiques fondamentaux susceptibles d'influencer l'intention de départ des jeunes cadres de banques commerciales au Togo.

Sur le plan théorique, bien qu'un certain nombre d'auteurs (Price, 2001 ; Mobley, 1982 ; Glidja et Pichault, 2008 ; Klebert et Persson, 2016 ; Nwahanye, 2015 et 2019 ; Gnignindikoup et al., 2020) se soient intéressés à ce sujet, nous ne pouvons pas ignorer l'influence contextuelle dans les recherches. Ainsi, il sera plus juste d'adapter les études aux différents contextes et de chercher des variables contextuelles pouvant influencer les recherches. Selon Kounetsron (2011), l'adéquation des outils de management utilisés au contexte spécifique de l'organisation et l'influence des acteurs de son environnement entrent dans les facteurs qui influencent la performance d'une entreprise. Aussi, la particularité de cette recherche réside dans l'applicabilité de la théorie de l'autodétermination sur le problème en question.

Sur le plan méthodologique, afin de mieux appréhender le terrain de recherche, une recherche qualitative est privilégiée. Elle permet de mieux comprendre les réalités vécues par ces jeunes cadres afin de mieux appréhender les éléments déclenchant leur intention de départ. Il sera question, dans un premier temps, de faire une synthèse des fondements théoriques et des études antérieures ; ensuite, de mettre en exergue la démarche méthodologique ; enfin, de présenter et de discuter les résultats de la recherche.

1. Méthodologie

Cette section présente tout d'abord les variables en action, puis aborde les techniques de collecte de données et enfin les outils d'analyse de données.

1.1 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 retenues de notre revue de la littérature.

1.2 Les techniques de collectes des données

1.2.1 L'échantillon d'étude

L'échantillon de cette recherche a été construit progressivement au cours de l'enquête menée auprès des banques commerciales en activité au Togo, en utilisant le répertoire du ministère de l'Économie et des Finances. Les entretiens ont été menés avec les responsables des ressources humaines de chaque banque, ainsi qu'avec trois jeunes cadres, en respectant le principe de saturation. Ce principe stipule que le nombre de participants peut être limité une fois que l'on n'obtient plus de nouvelles informations, en dehors de la confirmation des propos des premiers enquêtés. Au total, nous avons interviewé le personnel de dix des quatorze banques en activité actuellement au Togo, réalisant trente-sept entretiens au total, dont trente et un avec des jeunes cadres et six avec des responsables RH. Parmi les dix banques, il y a deux banques étatiques (3ème et 6ème), qui sont installées depuis plus de quarante ans, quatre banques émergentes actuellement sur le marché (1ère, 2ème, 4ème et 5ème en termes de performance), et quatre banques peu dynamiques sur le marché (7ème, 10ème, 11ème et 13ème) selon le classement 2018 de la BCEAO. L'échantillon est composé de 81% d'hommes et de 19% de femmes. L'âge moyen des jeunes cadres est de trente-cinq ans, avec une expérience moyenne de sept ans dans le domaine bancaire. Pour les responsables des ressources humaines, l'âge moyen est de quarante ans, avec une expérience moyenne de sept ans dans ce poste. Les résultats de l'étude sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 1 : Composition de l'échantillon des jeunes cadres

CODE BANQUE	GENRE	DUREE DE L'ENTRTIEN	POSTE OCCUPE	EXP. PROF.	AGE	NIVEAU D'ETUDE	NB DE BANQUE CHANGE	CODE INTERVIEWE
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+IT B2	2	D1F
	M	46 min	Guichetier	3 ans	31 ans	Licence	1	D2F
	F	36 min	Chef division	15 ans	40 ans	BTS+IT B2	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+IB TP	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** / **26 M**	**25h 55 min**	-	-	-	-	-	
Moyenne		**50 min**	-	**7 ans**	**35 ans**	-	-	-

Source : traitement des données par l'auteur (2022)

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

CODE BANQUE	GENRE	DUREE ENTRTIEN	POSTE OCCUPE	EXP. PROF.	EXP. AU POSTE	AGE	NIVEAU ETUDE	NBRE DE BANQUE CHANGE	CODE
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 : traitement des données par l'auteur (2022)

1.2.2. Outils et méthode de collectes des données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons eu recours à des sources de collecte des données primaires par entretien semi-directif ; des données secondaires par l'analyse documentaire et des données complémentaires par observation. Vu la pertinence des entretiens semi-directif, nous avons réalisé à ce titre trente et un entretiens semi-directifs auprès des jeunes cadres. De plus, afin de renforcer la validité interne de notre recherche, nous avons également mené six entretiens semi-directifs auprès des responsables 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 : Convention collective des banques, des établissements financiers et des assurances du Togo ; 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.

1.3 Les outils d'analyses

Deux outils d'analyses ont été utilisés :

1.3.1 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.

1.3.2 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 P. et Dejean S. (Ratinaud, 2012 ou Ratinaud et Dejean, 2009). Le logiciel IRAMUTEQ présente la rigueur statistique et permet aux chercheurs d'utiliser différentes ressources techniques d'analyse lexicale. De plus, son interface est simple et facilement compréhensible, et son accès est avant tout gratuit et open source. Le traitement des données autorisé par le logiciel permet d'améliorer l'analyse, même dans de grands volumes de texte. On peut utiliser 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. En raison de ces caractéristiques, on pense qu'il peut apporter de nombreuses contributions aux études qualitatives, puisqu'il permet une analyse approfondie du contenu du corpus et possède de dictionnaire et lemmatiseurs. De ce fait, les modélisations et schématisations qu'il permet sont complètes et suffisamment poussées, ce qui permet de valider statistiquement ses résultats. 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 chi². Les analyses sont concentrées sur les graphes de classes et les chi² justifiant le poids des formes associées à chaque graphe de classe.

2. Résultats de la recherche et discussions

2.1 Résultats de la recherche

Les résultats sont présentés en deux phases :

2.1.1 Les résultats issus de l'analyse manuelle de contenu

Tableau 3 : fréquence de citation des variables

Thème	Sous thèmes	Codes	Nombre Total de Citation	Fréquence citation totale	Nombre d'entretien concernés
		Autonomie	6	4,23	6
		Compétence et évolution de carrière	102	71,83	20
		Climat relationnel	34	23,94	10
	Total de la catégorie		**142**	**100,00**	

Source : traitement thématique manuelle de nos données (2022)

Les variables les plus importantes sont les suivantes : « *compétence et évolution de carrière » (71,83%) ; « climat relationnel » (23,94%) ; « autonomie » (4,23%).* En effet, l'évolution des discours au niveau des variables retenues nous révèle les informations en lien avec chaque variable.

- **Autonomie**

Certains jeunes cadres recherchent des responsables hiérarchiques qui les laissent travailler sans trop de surveillance et de contrôle. Que les supérieurs puissent avoir confiance en eux et les laissent travailler. A la question de savoir ce qui pourrait motiver son départ volontaire, un directeur des ressources humaines âgé de 38 ans affirme : *« Un mauvais patron c'est-à-dire celui qui n'a pas confiance en moi et qui ne me* laisse *pas travailler. Moi c'est une question de confiance, une question de bonne collaboration »* (DRHG). Les jeunes cadres préfèrent l'autonomie au travail pour développer leur esprit de créativité et d'innovation. Bref cela favorise le développement de compétences : « *Si on fait confiance à l'employé tout en lui donnant une autonomie dans son travail ça favorise le développement des compétences. Mais tenir le bâton derrière ses employés c'est un peu frustrant »* (F1B).

- **Compétence et évolution de carrière**

La recherche de compétence et d'évolution de carrière restent le défi de certains jeunes cadres. En effet, le choix de ces jeunes cadres souvent dépend du sens qu'ils veulent donner à leur carrière. « *J'étais courtisé par 3 banques mais j'ai choisi celle-ci puisqu'elle m'offrait ce que je voulais c'est-à-dire être le gestionnaire principal »* (A3B). *« J'avais quitté ma première banque pour la seconde pour cause d'évolution de ma*

carrière puisque j'étais vice trésorier et la nouvelle banque me proposait d'être le n°1 (le trésorier) » (G2B). Les directeurs des ressources humaines lors des débauchages s'appuient souvent sur des propositions d'évolution de carrière tout en sachant que ces jeunes sont souvent impressionnés par des titres : « *On n'a pas trop augmenté ou doublé pour autant leurs salaires mais on a juste vendu un peu la banque avec des propositions de promotion. (Un chef de département qui va devenir directeur). Des fois l'impossibilité de gravir vite les échelons poussent ces jeunes à guetter des opportunités d'évolution de carrière ailleurs. Des gens qui ont quitté chez nous et qui ont gravi les échelons j'avoue que s'ils étaient chez nous ils n'allaient pas gravir les échelons rapidement comme ils le font aujourd'hui ailleurs. Donc l'ambition personnelle, le désir d'aller plus vite font partir aussi les jeunes. Il y a aussi certains types d'agents qui de par leurs conceptions n'accepteront pas faire plus de 5 ans ou 10 ans dans une seule entreprise. C'est des gens qui sont sûrs d'eux-mêmes et qui sont très appréciés et très compétents »* (DRHD). *« Ils veulent évoluer vite et s'il manque de plan de carrière bien défini alors l'intention est fatale. Le désir d'occuper des postes de responsabilité que les autres banques leur proposent fait qu'ils ne peuvent plus rester sur place »* (DRHM). Occuper un poste trop longtemps fait désapprendre. Tu fournis sans rien recevoir en retour et cela limite l'employabilité des jeunes cadres : « *J'ai envie de changer de poste. Faire le même poste pendant 8 ans, ça limite mes perspectives. Tu fournis mais tu n'apprends plus. Et si je veux postuler à un poste de responsabilité ailleurs ça limite mes chances en termes d'expérience.»* (C3B). « *On était arrivé au top alors pour ne pas désapprendre, il faut avoir de nouveaux challenges j'irai me rendre plus utile ailleurs. C'est un challenge. Pourquoi rester alors que je suis en train de perdre mon plan de carrière ? »* (B1B). « *J'ai quitté mon ancienne banque par soucis d'évolution de carrière. J'étais sous un directeur jeune qui ne peut pas bouger. Hors pour que j'évolue, il doit bouger d'abord. Et donc j'ai décidé de bouger puisque j'ai commencé à stagner. Deux ans à un poste bancaire déjà ça ennuie. Quand vous restez sur place, vous n'évoluer pas aussi vite que ça. Si j'étais resté dans la même banque, je n'aurai pas aujourd'hui le même niveau de rémunération, je n'aurai pas forcement la même position qu'actuellement. Surtout que dans nos banques personne ne prend en charge votre carrière et donc vous êtes le seul acteur de votre carrière. Le métier de banque est ennuyeux donc il faut souvent bouger. Ma dernière année au Sénégal était très compliquée pour moi. Je n'apprenais plus rien, j'étais dans la routine »* (G3B).

- **Climat relationnel**

Les bonnes relations au travail font partie des mobiles de motivation des jeunes cadres. Ils veulent se comprendre, organiser des activités récréatives après le travail. *« L'analyse des jeunes cadres est plus basée sur la rémunération. Mais chez nous ici les relations interpersonnelles sont très fortes avec un bon climat social »* (DRHM). *« Les causes peuvent être diverses, pas toujours le salaire mais l'ambiance au travail, les relations au travail et le style de management »* (G2B). *« Le salaire n'est pas un bon facteur de motivation c'est le pourquoi nous nous accentuons sur un cadre de*

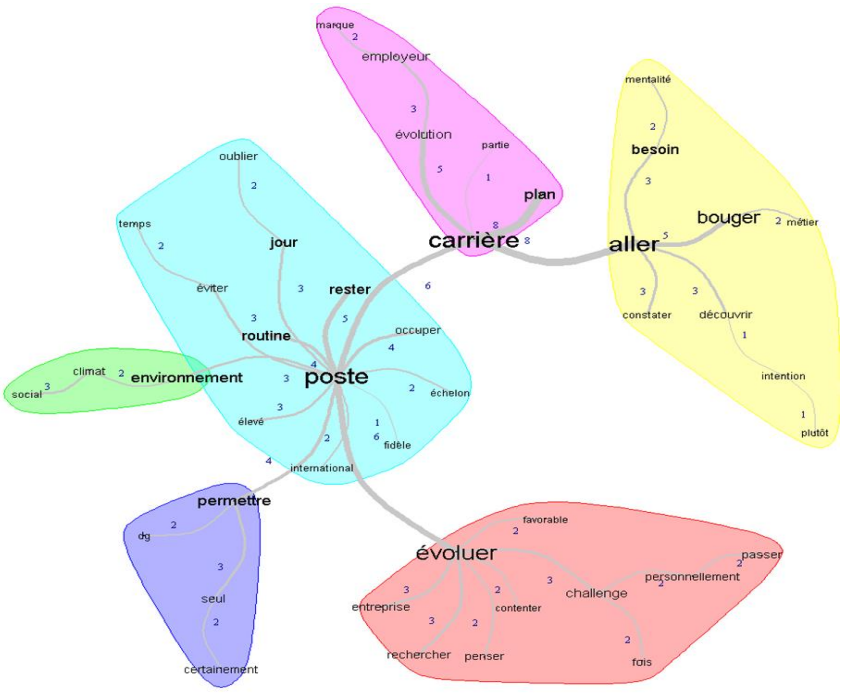
travail plus relationnel, un cadre rendant plus épanoui et créant des perspectives en terme de développement du personnel (la formation) nous rendons transparente tous nos processus RH et avons une bonne relation hiérarchique. Lors de nos recrutements, des agents qui sont mieux payés dans leurs banques respectives veulent souvent nous rejoindre puisque l'ambiance de travail est invivable chez eux » (DRHG). *« Mais après, il est revenu puisqu'il était un jeune dynamique et aussi, il était opérationnel mais dans la nouvelle banque on l'avait orienté vers le commercial mais il disait aussi que le dynamisme et la convivialité qui régnaient chez nous n'est plus ça dans la nouvelle banque »* (DRHD).

2.1.2 Résultats issus de l'analyse de données textuelles sous le logiciel IRAMUTEQ (analyse lexicométrique)

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 chi². Les analyses tiendront compte aussi du traitement manuel des données présentées ci-dessus.

2.1.2.1 Présentation des graphes de classes et le tableau des lemmes (formes)

<u>Figure 1</u> : Graphe de la classe 1



Source : traitement des données avec IRAMUTEQ (2022)

Tableau 4 : Présentation des lemmes associés à la classe

Classe		
Forme	**%**	**Chi2**
Evoluer	72,73	33,5
Bouger	80	29,08
Environnement	100	27,46
Aller	54,84	20,13
Routine	87,5	19,25
Poste	47,37	14,93
Eviter	100	13,49
Certainement	100	13,49
Rechercher	83,33	12,52
Permettre	61,54	11,38
Rester	63,64	10,62
Jour	63,64	10,62

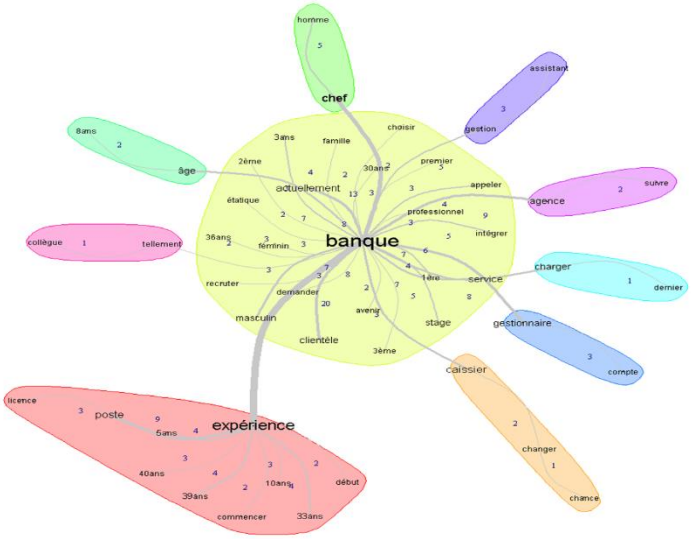
Source : traitement thématique manuelle de nos données (2022)

Les propos de la classe dénotent que les jeunes cadres des banques veulent quitter (bouger) parce qu'ils veulent évoluer dans leurs carrières, accéder à d'autres postes pour éviter la routine qu'ils ont déjà à leurs postes actuels. En effet, le fait d'avoir un plan de carrière va leur permettre d'accéder à des postes différents de plus en plus élevés dans la banque. Aussi faut-il remarquer sur le graphe un lien entre le poste et l'environnement social de l'entreprise ; un bon environnement social leur permet de rester dans la banque alors qu'un mauvais environnement social les pousse à bouger ou quitter la banque.

Ces analyses nous permettent de confirmer les sous-propositions de recherche ***P-1 : Les jeunes cadres sont en quête de compétences et d'évolution de carrière et P-3 : Les jeunes cadres sont en quête d'un climat social relationnel de qualité dans leur travail ou du bien-être au travail***.

Le graphe de la classe 2 se présente comme suit :

Figure 2 : Graphe de la classe 2



Source : traitement des données avec IRAMUTEQ (2022)

Les lemmes présentant la plus forte intensité d'association avec la classe 2 sont : « expérience » (chi² 68,61), « caissier » (chi² 36,03), « clientèle » (chi² 33,41), « service » (chi² 28,35), « chef » (chi² 28,02). Une belle expérience permet à ces jeunes de maitriser plus leur travail afin de pouvoir facilement gravir les échelons et faire une bonne carrière. Ainsi, avec des expériences, ils sont plus autonomes dans leur travail et dans la gestion de leur carrière. Cette classe 2 regroupe une partie des propos des jeunes cadres qui ne veulent pas quitter leurs banques. Globalement c'est des jeunes qui veulent avoir plus d'expérience au sein de leurs banques et qui vivent déjà une forme d'évolution de carrière (caissier, gestionnaire, chef d'agence). Cette analyse nous permet de confirmer la sous-proposition ***P-2 : Les jeunes cadres sont en quête d'autonomie au travail et dans la gestion de leurs carrières***.

Tableau 5 : Synthèse des propositions de recherche

N°	Intitulé de la proposition	Validée/infirmée
P	**Les jeunes cadres sont à la recherche de l'assouvissement de leurs besoins psychologiques fondamentaux.**	Validée
P-1	Les jeunes cadres sont en quête de compétences et d'évolution de carrière.	Validée
P-2	Les jeunes cadres sont en quête d'autonomie au travail et dans la gestion de leurs carrières.	Validée

P-3	Les jeunes cadres sont en quête d'un climat social relationnel de qualité dans leur travail ou du bien-être au travail.	Validée

Source : traitement de nos données (2022)

2.2 Discussion

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 facteurs individuels sur l'intention de départ des jeunes cadres.

La personnalité du jeune cadre importe beaucoup dans la définition des causes de l'intention de départ. En effet, certaines spécificités sont liées à ces jeunes cadres selon les études sur la génération Y. Selon nos résultats ces caractéristiques peuvent être liées à la culture dans laquelle a évoluée la personne ainsi que son éducation.

Un DRH parle des *« types de personne »* afin d'éviter une généralisation sur l'ensemble de la génération Y. « *Il y a de ces types de personne effectivement qui de par leurs conceptions n'accepteront pas faire plus de 5 ans ou 10 ans dans une seule entreprise. C'est des gens qui sont sûrs d'eux-mêmes et qui sont très appréciés et très compétents. Le défaut c'est qu'ils ne peuvent jamais rester dans une seule entreprise pour une raison que ce soit. C'est des gens quand vous voulez les garder ils vont commencer par vous embêter et aussi leurs départs se font sur des crises souvent, avec des problèmes (exigences) qui sont portés devant le tribunal des fois. Je connais un qui a fait prêt de 4 banques (en plus la commission bancaire et assurance). Dans tous ces parcours, la rupture est faite à travers des conflits. C'est des gens imbus d'eux-mêmes. Moindre chose il claque la porte sans aucun respect et de la mauvaise manière.* » (DRHD). Selon lui, on peut être de la même génération mais ne pas agir de la même façon. Et que ce problème n'est pas juste lié à une génération donnée. « *C'est des jeunes ambitieux de par leur caractère. Ils veulent en fait que leurs efforts portent de fruits et donc ils prennent des risques pour évoluer »* (DRHK). De ce fait, nous nous sommes appesantis plus particulièrement sur certaines caractéristiques reconnues chez les jeunes cadres : la recherche d'autonomie au travail et dans la gestion de la carrière, la recherche de compétence et d'évolution de carrière, la recherche d'une relation affectueuse au travail.

La recherche d'autonomie au travail et dans la gestion de carrière du jeune cadre fait partie des mobiles définissant les départs volontaires des jeunes. Les jeunes cadres préfèrent gérer leurs carrières eux-mêmes. Ils ne doivent pas être contraints à rester dans une seule entreprise pendant toute leur carrière. *« On a plus besoin d'un contrat à vie. L'idéale c'est d'aller souvent voir ailleurs »* (G2B). Dans le souci de s'accomplir le plus vite possible, les jeunes ont besoin d'autonomie et d'indépendance pour développer leur créativité et leurs compétences. (Erickson, 2009 ; Josiam et al., 2009 ; Laizé et Pougnet, 2007 ; Yeaton, 2008 ; Bourhis et al., 2010). « *Si on fait confiance à*

l'employé tout en lui donnant une autonomie dans son travail ça favorise le développement des compétences mais tenir le bâton derrière ses employés c'est un peu frustrant » (F1B). L'autonomie recherchée permettra aux jeunes cadres de pouvoir développer d'une part leurs compétences et de faire booster leur carrière d'autres parts. Ils sont très sensibles au développement de l'employabilité et à l'évolution de carrière. « *J'étais courtisé par 3 banques mais j'ai choisi celle-ci puisqu'elle m'offrait ce que je voulais c'est-à-dire être le gestionnaire principal »* (A3B). Ils sont prêts à tout faire pour booster leurs carrières. Selon eux*,* une bonne carrière est celle qui se poursuit chez plusieurs employeurs. *« Être au même poste pendant longtemps limite nos compétences, en principe quand tu fais 2 ans ou 3 ans maximum tu dois changer de service »* (K2B). Très pressés de se réaliser à travers leurs carrières, les jeunes cadres guettent souvent des postes vacants répondant à leurs aspirations. *« Ils veulent évoluer vite et s'il manque de plan de carrière bien défini alors l'intention est fatale. Le désir d'occuper des postes de responsabilité que les autres banques leur proposent fait qu'ils ne peuvent plus rester sur place »* (DRHM). S'occuper d'un poste pendant longtemps fait perdre la main et conduit à la démotivation. En accord avec ces idées, Pichault et Pleyers (2012) parlent d'un besoin de changement régulier d'environnement. Un sacrifice conduisant à la perte de plan de carrière n'est pas le bienvenu chez les jeunes cadres.

La recherche de compétence et d'évolution de carrière sont approuvées par bon nombre d'études sur les intentions de départ des jeunes. Boukary et Zerbib (2016) ont aussi dans l'identification des valeurs personnelles de la génération Y, insisté sur le désir d'autonomie de l'estime de soi et de l'éthique comme des caractéristiques propres à cette génération qui constituent des atouts pour l'entreprise, étant donné que ces caractéristiques développent la créativité et l'innovation. Le Flanchec et Al. (2016) poursuivent dans la même logique. Selon Brillet et al., (2012) : « *la génération Y recherche des perspectives de carrières : ils n'hésitent pas à quitter l'entreprise dès qu'ils ressentent un sentiment de lassitude ou qu'ils ont des opportunités ».* Ce qui confirme le résultat de cette recherche.

Une relation affectueuse au travail s'avère nécessaire pour le bien-être au travail des jeunes cadres. Ils sont très favorables aux relations interpersonnelles. Ceci dans l'intérêt de développer un climat relationnel convivial. *« Les causes peuvent être diverses, pas toujours le salaire mais l'ambiance au travail, les relations au travail… »* (G2B). Ceci rentre dans leurs critères de divertissement pour une bonne relaxation. Ils ne supportent guère un climat tendu, ils préfèreraient partir. *« Le personnel est très jeune et on arrive à se comprendre et on a tous la même vision »* (A4B).

Les résultats issus de l'analyse des discours sur les facteurs individuels non liés au travail confirment les trois besoins psychologiques innés de l'individu mentionnés par la théorie de l'auto-détermination. La théorie de l'auto-détermination (Déci et Ryan, 2008) est fondée sur la compréhension de ces trois besoins psychologiques innés que nous venons de parcourir. Cette recherche ne fait que confirmer les principes de cette théorie à travers ses résultats. Elle place l'autonomie au cœur de la motivation de

l'individu. Ces besoins constituent les nutriments nécessaires au développement optimal, à la santé psychologique, à la croissance, à la survie, et l'intégrité de l'individu (Ryan et al., 1996). Ainsi, le bien-être de l'individu est-il lié à la recherche de la réalisation de soi. Les jeunes cadres cherchent à se réaliser à travers leur travail. Et si ce n'est pas le cas, alors ils sont prêts à rompre le lien avec la banque en question.

En somme, il est à préciser que les résultats confirment les caractéristiques générationnelles soulevées par bon nombres d'études sur la génération Y (Laizé et Pougnet, 2007 ; Yeaton, 2008 ; Bourhis et al., 2010 cités par Dalmas, 2016, Ouyahia, 2014).

3. Conclusion

L'objectif étant d'identifier un ensemble des besoins psychologiques innés déterminant l'intention de départ des jeunes cadres de banques commerciales au Togo, nos résultats provenant du traitement thématique manuel des données et de l'analyse lexicale assistée par le logiciel IRAMUTEQ, font ressortir les variables importantes comme la recherche d'autonomie au travail et dans la gestion de la carrière, la recherche de compétence et d'évolution de carrière, la recherche d'une relation affectueuse au travail.

L'une des conditions pour se réaliser est la satisfaction de ses besoins. Ce qui sous-entend qu'un manquement constaté au niveau de la satisfaction de ses besoins peut facilement changer la décision de l'agent et peut l'amener à la rupture du lien. Par conséquent, les employeurs désirant fidéliser les jeunes cadres sont dans l'obligation d'identifier ces besoins individuellement afin de mettre en place une gestion personnalisée ou adaptée à la situation de chaque agent. L'ère n'est plus à la globalisation mais plutôt à l'individualisation de la satisfaction des attentes de chaque employé. Les jeunes cadres sont à la recherche du mieux-être ; alors les banques aussi doivent être capables d'apporter des solutions idoines sans pour autant être au chevet de chaque petit détail de ces jeunes cadres.

Cette théorie de l'autodétermination explique en ce sens, les besoins psychologiques de l'individu en apportant à travers les résultats, certaines solutions pouvant répondre aux besoins innés des jeunes cadres. Ce qui leur permettrait de se réaliser et ainsi d'éviter les intentions de départ volontaire. La banque éviterait par conséquent la perte des talents au profit des concurrents, ce qui s'avère très dangereux pour sa survie.

Comme limite de ce travail, il serait impossible de généraliser nos résultats à l'ensemble des secteurs d'activités au Togo. Il serait aussi intéressant de prendre en compte les autres facteurs de l'intention de départ et en tenant compte de plus d'échantillon pour une recherche plus globale, précise et efficace.

4. Bibliographie

Aholo, A. (2020). Les déterminants de l'intention de départ des jeunes cadres des banques commerciales au Togo: une approche par la théorie de la conservation des ressources [thèse de doctorat en sciences de gestion à l'Université de Lomé].

Ali, F. H. (2011). Organizational commitment and employees' intention to leave the

Besseyre des Horts, C. et Nguyen, V. (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres : une relation ambigüe. *Actes de colloque, XXI congrès AGRH "nouveaux comportement, nouvelle GRH?".*

Boukary, M. et Zerbib, R. (2016). L'influence des valeurs personnelles sur le comportement : Étude du cas des dirigeants de la génération Y sur la croissance de leur PME au Cameroun. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels 2016/53 (Vol. XXII).*

Brillet, F., Coutelle, P. et Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? *Gestion 2000*, vol. 29, n°5, p.69-88.

Dalmas, M. (2016). Génération Y et attitude d'autodétermination : Une étude exploratoire. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels 2016/53(vol.XXII)* pages 240.

Glidja, J. et pichault, F. (2008). La mobilité interorganisationnelle des cadres béninois : contribution au débat sur les carrières dans un contexte africain.

Gnignindikoup, I., Yota, R. et 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 Volume 1, Issue 3 (November, 2020),* pp.422-436.

Josiam, B., Crutsinger, C., Reynolds, J., Dotter, T., Thozhur, S., Baum, T., et al. (2009). An empirical study of the work attitudes of generation Y college students in the USA: the case of hospitality and merchandising undergraduate majors. *Journal of Services Research, 9(1),* pp.5-30.

Klebert, A. et 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 Organisationnels2016/53 (Vol. 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].*

Laizé, C. & Pougnet, S. (2007). Un modèle de développement des compétences sociales et relationnelles des jeunes d'aujourd'hui et managers de demain ? Actes de l'AGRH, Reims. http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007laize pougnet082.pdf

Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: causes, consequences and control, don mills. ont. Addison-Wesley.

Nwahanye, E. (2015). Les facteurs de rétention du personnel dans les entreprises camerounaises : le cas des institutions financières. *European Scientific Journal September 2015 edition vol.11, No.25 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.*

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, *2019.*

organization in Banking industry of Pakistan. (MPhil), Univerity of the Punjab,

Ouyahia, Z. (2014). Fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise. *[Thèse de doctorat en Sciences de Gestion à l'Université d'Oran, Algérie].*

Pakistan.

Pichault, F., et Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. *Annales des Mines - Gérer et comprendre, (108),* 39–54.

Price, J. L. (2001). Reflexions on the determinant of voluntary turnover. *International Journal of manpower, vol. 22 issue 7,* pp.600-624.

Ratinaud, P. et 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 20009), Université de Toulouse II-Le Mirail. [http://repere.noip.org/Members/pratinaud/mes-documents/articles-et-presentations/ presentation_mashs2009.pdf].

Ratinaud, P. et Marchand, P. (2012). Application de la méthode ALCESTE à de 'gros' corpus et stabilité des « mondes lexicaux : analyse du 'CableGate' avec IRaMuTeQ » *dans Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles, Liège, Belgique*, pp.835-844.

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.

Ryan, R. M., Rigby, S., et King, K. (1993). Two types of religious internalization and their relations to religious orientations and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology, 65,* 586–596.

Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T. et Deci, E. L. (1996). All goals were not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In Gollwitzer P.M. et Bargh J.A. (coord.). *The psychology of action: Linking motivation and cognition to behaviour, New York, NY: Guilford,* p.7-26.

Yeaton, K. (2008). Recruiting and managing the 'why?' generation: gen Y. *CPA Journal, 78(4),* pp.68-72.