

Career management and employee retention: the case of SMEs in Mali

Le management des carrières et la fidélisation des collaborateurs : cas des PME au Mali

Alhousseiny Samba TRAORÉ

Enseignant-chercheur

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Bamako – Mali

Yousseuf Sékou SOUMARE

Enseignant-chercheur

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Bamako – Mali

Adama DIABATE

Professeur Titulaire

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Bamako - Mali

Résumé : Dans les PME maliennes, la fidélisation des collaborateurs est souvent pensée d'abord à travers le prisme du salaire. Cet article défend une autre lecture : ce qui retient un salarié tient aussi, et peut-être surtout, à la capacité de l'entreprise à lui donner à voir un avenir professionnel crédible en son sein. Un questionnaire à trente items a été administré auprès de 200 salariés de PME maliennes de secteurs variés. Les échelles retenues présentent une fiabilité satisfaisante (alpha de Cronbach compris entre 0,74 et 0,89). La régression multiple montre que la formalisation du management des carrières, la promotion interne, la mobilité interne, la formation et la reconnaissance influencent toutes positivement et significativement la fidélisation (R^2 ajusté = 0,35 ; $F(5,194) = 22,54$; $p < 0,001$). Les tests de médiation montrent que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel médient chacun, partiellement, la relation entre management des carrières et fidélisation : l'effet direct du management des carrières se réduit fortement, sans disparaître, une fois ces deux variables introduites, et les effets indirects sont l'un et l'autre hautement significatifs selon le test de Sobel.

Abstract: In Malian SMEs, employee retention is often thought of first through the lens of pay. This article argues otherwise: what keeps an employee also depends on the organization's ability to offer a credible professional future within it. A thirty-item questionnaire was administered to 200 employees of Malian SMEs across various sectors. The scales show satisfactory reliability (Cronbach's alpha between 0.74 and 0.89). Multiple regression shows that the formalization of career management, internal promotion, internal mobility, training and recognition all positively and significantly influence retention (adjusted $R^2 = 0.35$; $F(5,194) = 22.54$; $p < 0.001$). Mediation tests show that job satisfaction and organizational commitment each partially mediate the relationship between career management and retention.



Keywords / Mots-clés : Career management; Retention; Job satisfaction; SMEs; Mali / Management des carrières ; Fidélisation ; Satisfaction au travail ; PME

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23394451>

1. INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises constituent une composante essentielle du tissu économique malien¹. Elles évoluent cependant dans un environnement marqué par des contraintes bien connues : ressources financières limitées, accès difficile aux compétences rares, fonctions RH peu structurées, et difficulté à attirer — mais surtout à conserver — des profils qualifiés. Dans ce contexte, la fidélisation des collaborateurs constitue un enjeu de gestion qui dépasse la seule question du bien-être au travail : le départ d'un salarié expérimenté représente, pour une PME, une perte de compétences et de connaissances organisationnelles, des coûts de recrutement et de formation, une baisse temporaire de productivité et, bien souvent, une surcharge de travail pour les collègues restants.

Le management des carrières est fréquemment présenté comme un levier de fidélisation : perspectives d'évolution, promotion interne, formation, développement des compétences, mobilité, reconnaissance et accompagnement professionnel en constituent les principales composantes. Mais dans une PME, ce levier se heurte à une limite structurelle évidente : la taille de l'organisation restreint mécaniquement le nombre de postes à responsabilité disponibles, et la formalisation des politiques RH y reste, la plupart du temps, embryonnaire. Un salarié de PME peut ainsi difficilement espérer gravir les mêmes échelons hiérarchiques qu'un cadre de grande entreprise — ce qui pose une question simple mais rarement posée frontalement : le management des carrières a-t-il seulement un sens dans une PME ?

La problématique de cet article consiste précisément à déterminer si les pratiques de management des carrières constituent réellement un facteur de fidélisation dans les PME maliennes et, plus encore, à identifier les mécanismes qui expliquent cette relation. Plutôt que de s'arrêter à une relation simpliste entre management des carrières et fidélisation, cet article cherche à comprendre le chemin emprunté par cette influence : passe-t-elle par la satisfaction au travail, par l'engagement organisationnel, par les deux, ou par aucun des deux une fois ces variables prises en compte ?

La question principale de recherche peut donc se formuler ainsi : dans quelle mesure les pratiques de management des carrières influencent-elles la fidélisation des collaborateurs dans les PME au Mali ? Pour y répondre, une enquête quantitative a été conduite auprès de 200 salariés de PME maliennes — employés, agents de maîtrise, cadres et responsables RH — au moyen d'un questionnaire structuré en trente items. L'hypothèse générale qui guide cette recherche est que le management des carrières influence positivement la fidélisation des collaborateurs, notamment à travers les perspectives d'évolution, le développement des compétences, la reconnaissance et la satisfaction au travail.

L'article s'organise en six parties après cette introduction. La première présente la revue de littérature et le cadre théorique. La deuxième expose la méthodologie. La troisième présente les résultats de l'enquête. La quatrième les discute à la lumière de la littérature existante. La cinquième formule des implications managériales pensées pour des structures aux ressources limitées. La sixième, enfin, revient sur les limites de l'étude et ouvre des perspectives de recherche, avant une conclusion générale.

2. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

2.1. Management des carrières

Il convient de distinguer plusieurs notions que l'usage courant tend à confondre. La gestion de carrière renvoie, au sens le plus étroit, à l'ensemble des dispositifs RH — entretiens, plans de succession, référentiels de postes — mis en place par l'organisation. Le management des carrières est une notion plus large, qui englobe la manière dont l'entreprise accompagne, dans la durée, le développement professionnel de ses salariés. Le développement de carrière, quant à lui, désigne le processus vécu par l'individu lui-même [2], tandis que le parcours professionnel en est la trajectoire concrète. La mobilité — interne ou externe — et l'employabilité — la capacité à retrouver un emploi, dans ou hors de l'entreprise — complètent ce vocabulaire. Cette clarification n'est pas que sémantique : elle permet de comprendre pourquoi une carrière peut exister, et progresser, même en l'absence de toute

¹ Voir [1] pour le texte intégral de cette recommandation, qui reste la norme internationale de référence sur l'emploi dans les PME.

promotion hiérarchique — par l'élargissement des responsabilités, la spécialisation ou le développement d'une expertise reconnue.

2.2. Fidélisation des collaborateurs

La fidélisation se distingue de la rétention au sens strict : la rétention peut résulter de la contrainte — absence d'alternative sur le marché du travail — quand la fidélisation renvoie à un choix actif du salarié de rester. L'intention de rester et l'intention de départ en sont les indicateurs comportementaux les plus mobilisés dans la littérature, le turnover effectif en constituant l'aboutissement observable [3]. L'attachement et l'engagement, que l'on développera plus loin, en sont des déterminants attitudinaux [4]. Un point mérite d'être souligné d'emblée : mesurer la fidélisation uniquement par l'absence d'intention de départ risque de confondre un salarié fidèle avec un salarié simplement résigné, faute de meilleure option — nuance que la discussion de cet article reprendra.

2.3. Carrière et rétention : ce que montre la littérature

Un ensemble de travaux établit une chaîne de causalité plausible entre perspectives de carrière, satisfaction et fidélisation : un salarié qui perçoit des perspectives d'évolution crédibles au sein de son organisation tend à se déclarer plus satisfait de son emploi, et cette satisfaction nourrit à son tour son intention de rester [3], [5]. Cette chaîne reste cependant rarement testée dans son ensemble, la plupart des études se limitant à une relation directe entre carrière et fidélisation, sans explorer les mécanismes intermédiaires — c'est précisément l'angle que cet article cherche à combler.

2.4. Formation, développement des compétences... et paradoxe de l'employabilité

La littérature documente un lien généralement positif entre investissement dans les compétences et fidélisation : la formation améliore l'employabilité, augmente la satisfaction, renforce l'attachement et favorise la mobilité interne. Mais cette même littérature signale un paradoxe qu'il serait malhonnête de passer sous silence : en améliorant l'employabilité d'un salarié, l'entreprise l'expose aussi, mécaniquement, à de meilleures opportunités ailleurs. Un salarié formé peut devenir, de ce fait, plus attractif sur le marché du travail — et donc plus enclin à en changer, si l'entreprise ne parvient pas, par ailleurs, à valoriser ce développement en interne. La théorie de l'échange social [6] et celle du contrat psychologique [7], [8] éclairent ce paradoxe : c'est moins la formation en elle-même que la manière dont le salarié perçoit la réciprocité de l'investissement de l'entreprise à son égard qui détermine si cette formation fidélise ou, au contraire, facilite le départ.

2.5. PME et gestion des carrières : des spécificités qui comptent

Les PME présentent, en matière de gestion des carrières, des traits distinctifs qu'une transposition hâtive des modèles conçus pour les grandes entreprises risquerait d'ignorer [9]. La faible formalisation des pratiques RH y est la norme plutôt que l'exception. La proximité entre dirigeants et salariés y est souvent plus grande, ce qui peut favoriser un accompagnement informel mais personnalisé — au risque, aussi, que les opportunités professionnelles dépendent davantage des relations interpersonnelles que de critères objectifs. La polyvalence exigée des salariés et les structures hiérarchiques réduites limitent mécaniquement le nombre de promotions possibles, ce qui invite à repenser la notion même de carrière : dans une PME, une carrière peut se construire par l'élargissement des responsabilités, la spécialisation, la participation à des projets structurants ou la responsabilisation progressive, plus que par l'ascension d'un organigramme réduit à quelques niveaux.

2.6. Le contexte malien : ce que l'on sait, et ce qui manque

La littérature disponible sur la gestion des ressources humaines dans les PME maliennes reste relativement clairsemée, mais elle converge avec les constats faits ailleurs en Afrique de l'Ouest [10] : gestion des compétences peu formalisée, pratiques de motivation reposant largement sur la proximité managériale, et turnover perçu comme préoccupant sans toujours être documenté statistiquement. Peu de travaux, à notre connaissance, articulent explicitement management des carrières, satisfaction, engagement et fidélisation au sein d'un même modèle appliqué aux PME maliennes — c'est ce déficit de recherche que cet article se propose de combler.

2.7. Théories mobilisées

Cet article s'appuie sur cinq cadres théoriques complémentaires. La théorie de la carrière invite à considérer celle-ci comme un processus de développement professionnel, et non comme la seule succession de promotions hiérarchiques — une précision décisive dans le cas des PME². La théorie de l'échange social [6] éclaire la relation en jeu : lorsque l'entreprise investit dans les compétences et la carrière d'un salarié, celui-ci perçoit un soutien organisationnel qui appelle, en retour, une forme de réciprocité — la fidélisation en constituant une expression

² Super [11] conçoit la carrière comme une succession de rôles occupés tout au long de la vie, et non comme la seule trajectoire professionnelle ascendante au sein d'une organisation.

possible. La théorie du contrat psychologique³ complète cette lecture en s'intéressant aux attentes réciproques, souvent implicites, entre le salarié et l'organisation : lorsque l'entreprise honore ses promesses de développement professionnel, l'attachement du salarié s'en trouve renforcé ; lorsqu'elle les trahit, la relation peut se dégrader durablement. La théorie de l'engagement organisationnel, à travers ses composantes affective, normative et de continuité [12], [4], [13], permet d'analyser comment les pratiques de carrière nourrissent des formes d'attachement de nature différente. L'approche par les ressources humaines stratégiques [14], [15], enfin, invite à considérer les compétences et les talents comme des ressources qui, mobilisées avec constance, peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel — même modeste — d'une PME.

2.8. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel de cet article distingue un bloc de variables indépendantes — le management des carrières, décliné en formalisation et perspectives d'évolution, promotion interne, mobilité interne, formation et développement des compétences, et reconnaissance —, deux variables médiatrices — la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel — et une variable dépendante, la fidélisation, mesurée à travers l'intention de rester, l'attachement, la recommandation de l'employeur et, en négatif, l'intention de départ. La figure 1 en propose une représentation synthétique.

Ce modèle se décline en dix hypothèses. H1 : la formalisation des pratiques de gestion des carrières influence positivement la fidélisation. H2 : les perspectives d'évolution professionnelle l'influencent également positivement — cette hypothèse étant, on le précisera en méthodologie, testée conjointement avec H1 compte tenu de la structure de l'instrument de mesure retenu. H3 : les possibilités de promotion interne influencent positivement la fidélisation. H4 : les possibilités de formation et de développement des compétences l'influencent positivement. H5 : la mobilité interne l'influence positivement. H6 : la reconnaissance professionnelle l'influence positivement. H7 : la satisfaction au travail influence positivement la fidélisation. H8 : l'engagement organisationnel l'influence également positivement. H9 : la satisfaction au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre management des carrières et fidélisation. H10, enfin : l'engagement organisationnel joue lui aussi un rôle médiateur dans cette même relation.

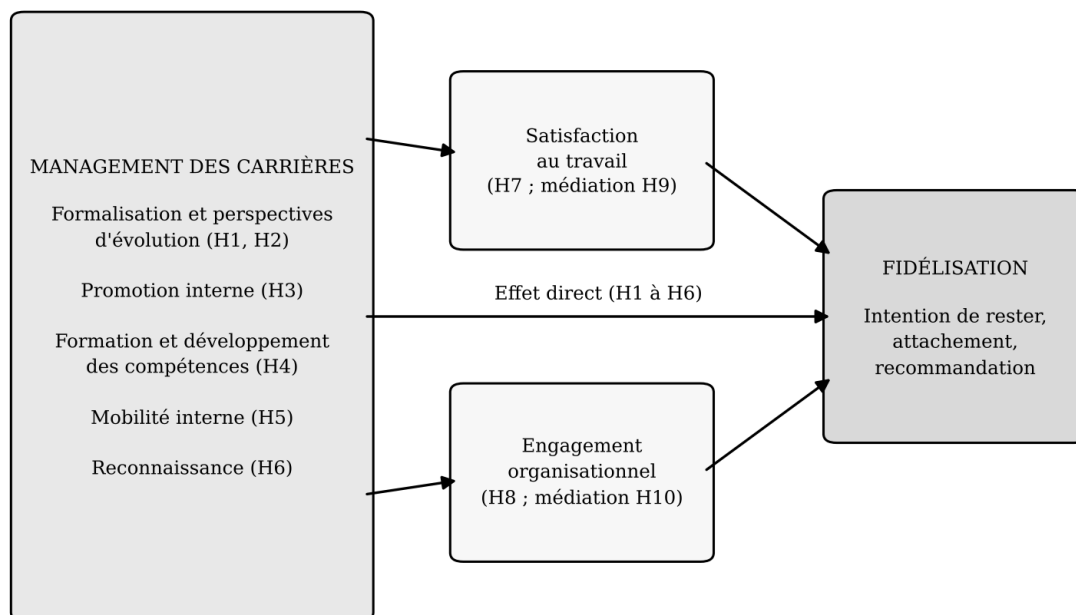


Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche et hypothèses associées

³ Rousseau [7], [8] définit le contrat psychologique comme l'ensemble des croyances individuelles concernant les termes d'un accord d'échange réciproque entre un salarié et son employeur, souvent non formalisées par écrit.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Positionnement épistémologique

Cette recherche adopte une démarche hypothético-déductive, de tradition positiviste : elle part d'un modèle conceptuel et d'hypothèses construites à partir de la littérature, pour les soumettre à l'épreuve d'une enquête quantitative. Une extension mixte, associant des entretiens qualitatifs auprès de dirigeants de PME, permettrait utilement, dans un second temps, d'éclairer la façon dont les pratiques de carrière informelles — caractéristiques de ces structures — sont vécues au quotidien, au-delà de ce qu'un questionnaire standardisé peut en dire.

3.2. Design de recherche

Le design retenu est transversal : les données sont recueillies à un instant donné, ce qui permet de tester des associations entre variables mais ne permet pas d'établir une causalité au sens strict. Les tests de médiation présentés plus loin doivent donc être lus comme la mise à l'épreuve statistique d'un mécanisme théorique plausible, non comme la preuve d'un enchaînement causal avéré dans le temps.

3.3. Population et échantillonnage

La population visée regroupe les salariés de PME maliennes, tous niveaux confondus — employés, agents de maîtrise, cadres et responsables RH lorsqu'ils existent, ce qui est loin d'être systématique dans ce type de structure. En l'absence d'une base de sondage exhaustive, un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné a été retenu, en veillant à diversifier les secteurs d'activité, les tailles d'entreprise et les niveaux hiérarchiques représentés. L'échantillon final rassemble 200 répondants, une taille qui se situe dans la fourchette recommandée pour ce type d'enquête et qui reste compatible avec les régressions multiples et les tests de médiation mis en œuvre.

3.4. Instrument de collecte des données

Le questionnaire comprend une partie consacrée au profil du répondant — sexe, âge, ancienneté, niveau d'études, fonction, niveau hiérarchique — et au profil de l'entreprise — secteur d'activité, taille, âge de l'entreprise, existence d'une fonction RH dédiée. Il comporte ensuite trente items mesurés sur une échelle de Likert à cinq modalités, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », répartis en huit blocs : le management des carrières au sens de la formalisation et de la communication sur les perspectives d'évolution (quatre items), la promotion et la mobilité (quatre items), la formation et le développement des compétences (quatre items), la reconnaissance (trois items), la satisfaction au travail (quatre items), l'engagement organisationnel (quatre items), la fidélisation ou intention de rester (cinq items) et l'intention de départ (deux items). Ces deux derniers items sont inversés lors du calcul du score composite de fidélisation, conformément à leur formulation négative.

3.5. Opérationnalisation des variables

Le bloc consacré à la promotion et à la mobilité (quatre items) a été scindé, pour les besoins de l'analyse, en deux construits distincts : la promotion interne, mesurée par trois items portant sur les possibilités de promotion, la priorité donnée aux salariés compétents et la transparence des critères, et la mobilité interne, mesurée par un item unique portant sur la contribution de la mobilité au développement de l'expérience professionnelle. Cette dernière opérationnalisation, plus fragile sur le plan psychométrique, est assumée comme une limite et discutée comme telle plus loin. Le construit « management des carrières », au sens strict retenu dans les analyses de régression, renvoie ainsi spécifiquement à la formalisation des pratiques et à la communication sur les perspectives d'évolution (quatre items), les hypothèses H1 et H2 étant de ce fait testées conjointement plutôt que séparément — les items du questionnaire ne permettant pas de les dissocier statistiquement. La fidélisation, variable dépendante du modèle, est calculée comme la moyenne des cinq items positifs et des deux items d'intention de départ inversés, soit sept items au total.

3.6. Méthodes d'analyse

Le traitement des données suit une démarche en plusieurs étapes : nettoyage des questionnaires, statistiques descriptives, test de fiabilité des échelles par le coefficient alpha de Cronbach [16], analyse des corrélations, régression linéaire multiple, et tests de médiation selon la logique de Baron et Kenny [17], complétée par un test de Sobel — une procédure telle que celle de Hayes [18] pourrait également être mobilisée pour affiner l'estimation des intervalles de confiance par bootstrap. La régression multiple explique la fidélisation par le management des carrières, la formation, la promotion, la mobilité et la reconnaissance, permettant de tester les hypothèses H1 à H6. Deux modèles de médiation distincts testent ensuite le rôle de la satisfaction au travail (H9) et de l'engagement organisationnel (H10) dans la relation entre management des carrières et fidélisation, les effets simples de la satisfaction et de l'engagement sur la fidélisation permettant, par ailleurs, de tester H7 et H8.

4. RÉSULTATS

4.1. Profil des répondants

L'échantillon rassemble 200 salariés de PME maliennes. Le tableau 1 en présente le profil sociodémographique et professionnel.

Tableau 1 : Profil sociodémographique et professionnel des répondants (n = 200)

Variable	Modalité	Effectif	Pourcentage
Sexe	Masculin	109	54,5 %
	Féminin	91	45,5 %
Âge	25-34 ans	77	38,5 %
	35-44 ans	58	29,0 %
	Moins de 25 ans	37	18,5 %
	45 ans et plus	28	14,0 %
Niveau d'études	Bac+2/3	89	44,5 %
	Bac+4/5	67	33,5 %
	Bac ou moins	38	19,0 %
	Doctorat	6	3,0 %
Ancienneté	2-5 ans	68	34,0 %
	Moins de 2 ans	59	29,5 %
	6-10 ans	45	22,5 %
	Plus de 10 ans	28	14,0 %
Fonction	Employé	82	41,0 %
	Cadre	49	24,5 %
	Agent de maîtrise	49	24,5 %
	Responsable RH	20	10,0 %
Niveau hiérarchique	Non-cadre	88	44,0 %
	Cadre intermédiaire	76	38,0 %
	Cadre supérieur	36	18,0 %

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

4.2. Caractéristiques des PME étudiées

Le tableau 2 présente les principales caractéristiques des PME représentées dans l'échantillon.

Tableau 2 : Caractéristiques des PME représentées dans l'échantillon

Variable	Modalité	Effectif	Pourcentage
Secteur d'activité	Services	51	25,5 %
	Commerce / Distribution	51	25,5 %
	Industrie / Artisanat	29	14,5 %
	BTP / Construction	26	13,0 %
	Agroalimentaire	25	12,5 %
	Technologies / Télécoms	18	9,0 %
Taille de l'entreprise	Moyenne (25-49 salariés)	64	32,0 %
	Petite (10-24 salariés)	59	29,5 %
	Très petite (< 10 salariés)	46	23,0 %
	Moyenne-grande (50-100 salariés)	31	15,5 %
Âge de l'entreprise	5-10 ans	68	34,0 %
	11-20 ans	61	30,5 %
	Moins de 5 ans	49	24,5 %
	Plus de 20 ans	22	11,0 %
Fonction RH dédiée	Non	131	65,5 %

Variable	Modalité	Effectif	Pourcentage
	Oui	69	34,5 %

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

Un peu plus d'un tiers des PME de l'échantillon déclarent disposer d'une fonction RH dédiée, ce qui confirme, à l'échelle de cet échantillon, la faible formalisation généralement associée à la gestion des ressources humaines dans les petites structures.

4.3. Niveau de formalisation du management des carrières

Le tableau 3 détaille les scores obtenus sur l'échelle de formalisation du management des carrières.

Tableau 3 : Niveau de formalisation du management des carrières

Item	Moyenne	Écart-type
Q1 Discussion des perspectives professionnelles	2,86	0,73
Q2 Communication sur l'évolution professionnelle	2,81	0,73
Q3 Pratiques de planification des carrières	2,86	0,81
Q4 Accompagnement du développement professionnel	2,85	0,76

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 2,81 à 2,86), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.4. Perception des possibilités de promotion et de mobilité

Le tableau 4 présente les scores relatifs à la perception des possibilités de promotion et de mobilité.

Tableau 4 : Perception des possibilités de promotion et de mobilité

Item	Moyenne	Écart-type
Q5 Possibilités de promotion interne	2,80	0,77
Q6 Priorité donnée aux salariés compétents	2,70	0,74
Q8 Transparence des critères de promotion	2,76	0,78
Q7 La mobilité interne développe l'expérience professionnelle	3,03	0,76

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

L'item mesurant la mobilité interne repose sur une formulation unique, ce qui invite à en interpréter le score avec une prudence particulière, sans le mettre strictement sur le même plan que les items de promotion, mesurés par une échelle à trois items.

4.5. Formation et développement des compétences

Le tableau 5 présente les scores relatifs à la formation et au développement des compétences.

Tableau 5 : Formation et développement des compétences

Item	Moyenne	Écart-type
Q9 Possibilités de formation régulières	3,10	0,80
Q10 Adéquation des formations aux besoins	3,08	0,79
Q11 Investissement de l'entreprise dans les compétences	2,99	0,81

Item	Moyenne	Écart-type
Q12 Utilisation en interne des compétences acquises	3,08	0,79

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 2,99 à 3,10), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.6. Reconnaissance professionnelle

Le tableau 6 présente les scores relatifs à la reconnaissance professionnelle.

Tableau 6 : Reconnaissance professionnelle

Item	Moyenne	Écart-type
Q13 Reconnaissance des efforts par la hiérarchie	3,02	0,82
Q14 Reconnaissance des salariés performants	2,94	0,80
Q15 La reconnaissance nourrit l'envie de poursuivre sa carrière ici	3,00	0,82

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 2,94 à 3,02), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.7. Satisfaction au travail

Le tableau 7 présente les scores relatifs à la satisfaction au travail.

Tableau 7 : Satisfaction au travail

Item	Moyenne	Écart-type
Q16 Satisfaction globale au travail	3,09	0,82
Q17 Satisfaction des conditions de travail	3,10	0,83
Q18 Satisfaction des possibilités de développement	3,14	0,81
Q19 Adéquation du travail aux attentes	3,06	0,75

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 3,06 à 3,14), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.8. Engagement organisationnel

Le tableau 8 présente les scores relatifs à l'engagement organisationnel.

Tableau 8 : Engagement organisationnel

Item	Moyenne	Écart-type
Q20 Attachement à l'entreprise	3,12	0,86
Q21 Fierté d'appartenance	3,10	0,89
Q22 Implication dans la réussite de l'entreprise	3,14	0,85
Q23 Volonté de contribuer durablement	3,13	0,85

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 3,10 à 3,14), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.9. Fidélisation et intention de rester

Le tableau 9 présente les scores relatifs à la fidélisation et à l'intention de rester.

Tableau 9 : Fidélisation et intention de rester

Item	Moyenne	Écart-type
Q24 Souhait de rester plusieurs années	3,15	0,82
Q25 Projection d'une carrière durable ici	3,12	0,81
Q26 Recommandation de l'employeur	3,16	0,84
Q27 Absence d'intention de départ volontaire	3,18	0,83
Q28 Réflexion avant de quitter même avec une offre externe	3,18	0,74

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 3,12 à 3,18), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.10. Intention de départ

Le tableau 10 présente, sous leur forme brute, les deux items d'intention de départ.

Tableau 10 : Intention de départ (items non inversés)

Item	Moyenne	Écart-type
Q29 Pense régulièrement à quitter l'entreprise	2,85	0,92
Q30 Recherche ou envisage un autre emploi	2,84	0,87

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

Ces deux items sont présentés ici sous leur forme brute, à titre descriptif ; ils sont inversés lors du calcul du score composite de fidélisation utilisé dans les analyses suivantes.

4.11. Fiabilité des échelles de mesure

Le tableau 11 présente les coefficients alpha de Cronbach calculés pour chacune des échelles mobilisées, ainsi que pour le score composite de fidélisation.

Tableau 11 : Fiabilité des échelles de mesure (alpha de Cronbach)

Construit	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Appréciation
Management des carrières (formalisation)	4	0,78	Satisfaisante
Promotion interne	3	0,74	Satisfaisante
Formation	4	0,83	Satisfaisante
Reconnaissance	3	0,81	Satisfaisante
Satisfaction au travail	4	0,81	Satisfaisante
Engagement organisationnel	4	0,85	Satisfaisante
Fidélisation (items positifs)	5	0,86	Satisfaisante
Fidélisation	7	0,89	Satisfaisante

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

La mobilité interne (mesurée par un item unique) n'apparaît pas dans ce tableau, le coefficient alpha de Cronbach n'étant pas calculable pour une échelle à un seul item.

L'ensemble des échelles à plusieurs items franchit le seuil conventionnel de 0,70, avec un coefficient particulièrement élevé pour le score composite de fidélisation, ce qui témoigne d'une bonne cohérence interne entre les items positifs et les items d'intention de départ, une fois ces derniers inversés.

4.12. Analyse corrélationnelle

Le tableau 12 présente la matrice des corrélations de Pearson entre les principales variables du modèle.

Tableau 12 : Matrice des corrélations de Pearson entre les variables du modèle

Code	MC	PROM	MOB	FORM	RECO	SAT	ENG	FIDCOMP
MC	—	0,43	0,27	0,34	0,25	0,46	0,44	0,40
PROM	0,43	—	0,25	0,25	0,27	0,49	0,42	0,40
MOB	0,27	0,25	—	0,07	0,23	0,23	0,28	0,27
FORM	0,34	0,25	0,07	—	0,24	0,50	0,45	0,46
RECO	0,25	0,27	0,23	0,24	—	0,33	0,36	0,35
SAT	0,46	0,49	0,23	0,50	0,33	—	0,61	0,62
ENG	0,44	0,42	0,28	0,45	0,36	0,61	—	0,64
FIDCOMP	0,40	0,40	0,27	0,46	0,35	0,62	0,64	—

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

MC = Management des carrières (formalisation) ; PROM = Promotion interne ; MOB = Mobilité interne ; FORM = Formation ; RECO = Reconnaissance ; SAT = Satisfaction au travail ; ENG = Engagement organisationnel ; FIDCOMP = Fidélisation (score composite).

La satisfaction ($r = 0,62$) et l'engagement ($r = 0,64$) entretiennent, sans surprise, les corrélations les plus fortes avec la fidélisation, devant la formation ($r = 0,46$) et la reconnaissance ($r = 0,35$). Le management des carrières est par ailleurs fortement corrélé à la promotion interne ($r = 0,43$), ce qui traduit une cohérence attendue entre ces deux dimensions d'une même politique RH.

4.13. Régression multiple sur la fidélisation

Une régression linéaire multiple teste l'effet conjoint du management des carrières, de la formation, de la promotion, de la mobilité et de la reconnaissance sur la fidélisation. Le modèle est statistiquement significatif ($F(5,194) = 22,54$; $p < 0,001$) et rend compte de 36,7 % de la variance de la fidélisation (R^2 ajusté = 0,35). Le tableau 13 en présente les résultats.

Tableau 13 : Régression linéaire multiple — variable dépendante : fidélisation

Prédicteur	Coefficient (β)	Erreur type	t	p
Management des carrières (formalisation)	0,156	0,073	2,12	0,035 *
Formation	0,319	0,062	5,14	0,000 **
Promotion interne	0,195	0,068	2,86	0,005 **
Mobilité interne	0,104	0,052	2,00	0,046 *
Reconnaissance	0,148	0,057	2,59	0,010 *

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; n.s. = non significatif. Constante = 0,44.

Les cinq prédicteurs exercent un effet positif et statistiquement significatif sur la fidélisation, la formation affichant le coefficient le plus élevé ($\beta = 0,319$; $p < 0,001$), suivie de la promotion interne ($\beta = 0,195$; $p = 0,005$). Le management des carrières ($\beta = 0,156$; $p = 0,035$) et la mobilité interne ($\beta = 0,104$; $p = 0,046$) exercent également un effet significatif, quoique plus modeste — un résultat à interpréter avec prudence s'agissant de la mobilité, mesurée par un seul item. La figure 2 représente ces coefficients avec leurs intervalles de confiance à 95 %.

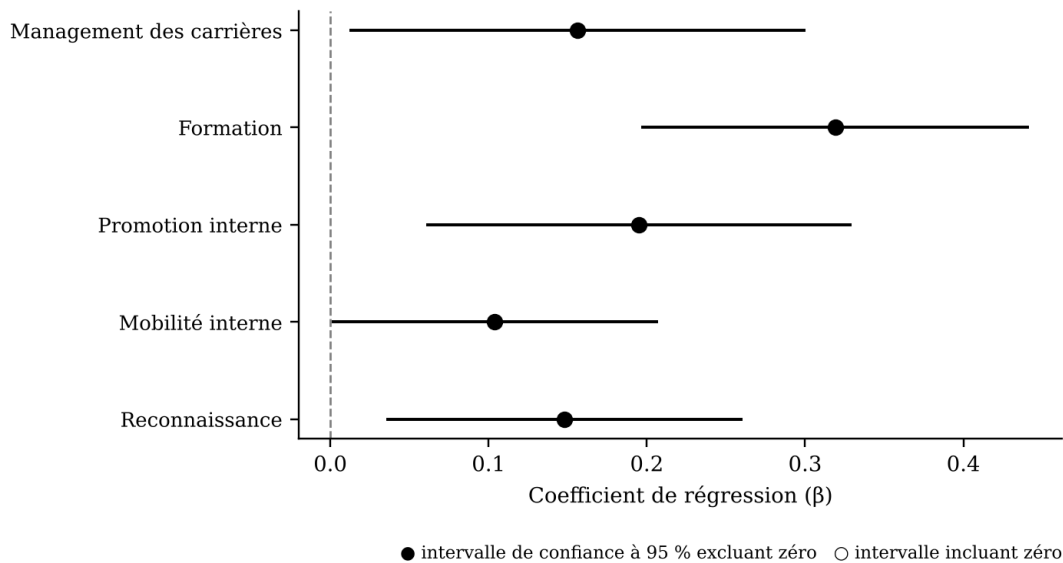


Figure 2 : Coefficients de régression estimés (β) et intervalles de confiance à 95 % — variable dépendante : fidélisation

4.14. Effets simples de la satisfaction et de l'engagement (H7, H8)

Avant de tester le rôle médiateur de la satisfaction et de l'engagement, leur effet simple sur la fidélisation a été vérifié. La satisfaction au travail exerce un effet positif et hautement significatif sur la fidélisation ($\beta = 0,625$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,38$), confirmant l'hypothèse H7. L'engagement organisationnel produit un effet du même ordre ($\beta = 0,580$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,41$), confirmant l'hypothèse H8.

4.15. Tests de médiation

Les hypothèses H9 et H10 postulent que la satisfaction au travail, d'une part, et l'engagement organisationnel, d'autre part, jouent un rôle médiateur dans la relation entre le management des carrières et la fidélisation. Ces deux hypothèses ont été testées séparément selon la logique en trois étapes de Baron et Kenny [17], complétée par un test de Sobel pour chaque modèle. Le tableau 14 présente le premier modèle, centré sur la satisfaction, et le tableau 15 le second, centré sur l'engagement.

Tableau 14 : Test de médiation — Modèle 1 : Management des carrières → Satisfaction → Fidélisation

Effet	Coefficient	Erreur type	p / statistique
Effet total (c) : Management des carrières → Fidélisation	0,442	0,071	0,000
Effet a : Management des carrières → Satisfaction	0,504	0,068	0,000
Effet b : Satisfaction → Fidélisation (contrôlé)	0,556	0,063	0,000
Effet direct résiduel (c') : Management des carrières → Fidélisation (contrôlé)	0,162	0,068	0,019
Effet indirect (a × b)	0,280	—	$z = 5,66$; $p < 0,001$

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête ($n = 200$), 2026.

Tableau 15 : Test de médiation — Modèle 2 : Management des carrières → Engagement → Fidélisation

Effet	Coefficient	Erreur type	p / statistique
-------	-------------	-------------	-----------------

Effet	Coefficient	Erreur type	p / statistique
Effet total (c) : Management des carrières → Fidélisation	0,442	0,071	0,000
Effet a : Management des carrières → Engagement	0,537	0,077	0,000
Effet b : Engagement → Fidélisation (contrôlé)	0,520	0,054	0,000
Effet direct résiduel (c') : Management des carrières → Fidélisation (contrôlé)	0,163	0,066	0,014
Effet indirect (a × b)	0,279	—	z = 5,62 ; p < 0,001

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

Dans les deux modèles, l'effet direct du management des carrières sur la fidélisation se réduit fortement une fois le médiateur introduit — de 0,442 à 0,162 avec la satisfaction, et à 0,163 avec l'engagement — sans toutefois disparaître complètement, puisqu'il demeure statistiquement significatif dans les deux cas ($p = 0,019$ et $p = 0,014$ respectivement). Les effets indirects sont, l'un et l'autre, hautement significatifs selon le test de Sobel ($z = 5,66$; $p < 0,001$ pour la satisfaction, $z = 5,62$; $p < 0,001$ pour l'engagement). On est donc en présence, dans les deux cas, d'une médiation partielle : la satisfaction et l'engagement expliquent une part substantielle de l'effet du management des carrières sur la fidélisation, sans en épuiser la totalité — le management des carrières conserverait ainsi un effet propre sur la fidélisation, par des voies que ce modèle ne capture pas entièrement.

4.16. Synthèse de la vérification des hypothèses

Le tableau 16 synthétise, pour chacune des dix hypothèses de recherche, la décision retenue à l'issue des analyses précédentes.

Tableau 16 : Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche

Hypothèse	Relation testée	Décision	p
H1	Formalisation du management des carrières → Fidélisation	Confirmée	0,035
H2	Perspectives d'évolution → Fidélisation	Confirmée conjointement avec H1	0,035
H3	Promotion interne → Fidélisation	Confirmée	0,005
H4	Formation → Fidélisation	Confirmée	0,000
H5	Mobilité interne → Fidélisation	Confirmée (mesure à un item, à confirmer)	0,046
H6	Reconnaissance → Fidélisation	Confirmée	0,010
H7	Satisfaction au travail → Fidélisation	Confirmée	0,0000
H8	Engagement organisationnel → Fidélisation	Confirmée	0,0000
H9	Satisfaction = médiateur (Management des carrières → Fidélisation)	Confirmée (médiation partielle)	0,0000
H10	Engagement = médiateur (Management des carrières → Fidélisation)	Confirmée (médiation partielle)	0,0000

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête (n = 200), 2026.

5. DISCUSSION

5.1. Les PME maliennes disposent-elles de pratiques structurées de management des carrières ?

Les scores obtenus au tableau 3 restent, dans l'ensemble, proches de la médiane de l'échelle, ce qui traduit une formalisation réelle mais encore modeste du management des carrières dans les PME de l'échantillon — un constat cohérent avec ce que la littérature laissait attendre pour ce type de structure. Cette formalisation limitée n'empêche cependant pas cette dimension d'exercer un effet statistiquement significatif sur la fidélisation ($\beta = 0,156$; $p = 0,035$) : il ne s'agit donc pas d'un tout ou rien, mais d'un effet qui existe dès les premiers efforts de structuration, sans nécessiter un dispositif RH sophistiqué.

5.2. Les perspectives de carrière constituent-elles un facteur de fidélisation ?

La réponse est globalement positive, mais elle appelle une nuance méthodologique importante : les hypothèses H1 et H2 n'ont pu être testées séparément, les items du questionnaire mesurant conjointement la formalisation des pratiques et la communication sur les perspectives d'évolution. Il serait donc prématuré d'affirmer que l'une de ces deux dimensions pèse plus que l'autre ; on peut seulement conclure que leur combinaison, telle que mesurée ici, influence positivement la fidélisation.

5.3. La formation contribue-t-elle à retenir les salariés ?

C'est la formation qui affiche, dans cette étude, l'effet le plus puissant sur la fidélisation ($\beta = 0,319$; $p < 0,001$), ce qui pourrait sembler contredire le paradoxe de l'employabilité évoqué dans la revue de littérature — la crainte qu'un salarié mieux formé devienne plus enclin à partir. Une lecture plus fine, cohérente avec la théorie de l'échange social, permet de résoudre cette apparente contradiction : ce n'est probablement pas la formation en tant que telle qui fidélise, mais la manière dont le salarié interprète le geste de l'entreprise qui investit dans ses compétences — comme un signal de considération et un pari sur son avenir dans l'organisation, plutôt que comme une simple mise à niveau technique. Ce résultat devra cependant être interprété avec prudence, le paradoxe de l'employabilité restant une hypothèse alternative plausible qui mériterait d'être examinée dans des recherches ultérieures.

5.4. La reconnaissance joue-t-elle un rôle complémentaire ?

Oui : la reconnaissance exerce un effet positif et significatif sur la fidélisation ($\beta = 0,148$; $p = 0,010$), qui vient compléter, sans s'y substituer, celui du management des carrières au sens strict. Ce résultat suggère que la fidélisation dans les PME maliennes tient à un ensemble de signaux de considération — dont la reconnaissance informelle du travail accompli fait pleinement partie — plus qu'à un dispositif RH unique et isolé.

5.5. La satisfaction explique-t-elle une partie du lien entre carrière et fidélisation ?

Le test de médiation le confirme sans ambiguïté : l'effet direct du management des carrières sur la fidélisation passe de 0,442 à 0,162 une fois la satisfaction introduite dans le modèle, et l'effet indirect est hautement significatif ($z = 5,66$; $p < 0,001$). Une part substantielle de l'effet du management des carrières transite donc par la satisfaction que le salarié retire de son travail — ce qui rejoint directement le fil conducteur de cet article : un salarié qui perçoit un avenir professionnel crédible en tire une satisfaction qui, à son tour, le retient.

5.6. L'engagement organisationnel joue-t-il un rôle médiateur ?

Le second modèle de médiation aboutit à une conclusion très comparable : l'effet direct se réduit à 0,163 une fois l'engagement introduit, et l'effet indirect est lui aussi hautement significatif ($z = 5,62$; $p < 0,001$). Satisfaction et engagement apparaissent ainsi comme deux voies partiellement distinctes, mais également actives, par lesquelles le management des carrières produit son effet sur la fidélisation — ce qui invite à ne privilégier ni l'une ni l'autre dans l'action managériale, mais à les travailler de façon complémentaire.

5.7. Ces résultats sont-ils cohérents avec la littérature existante ?

Dans l'ensemble, oui : la chaîne perspectives de carrière → satisfaction / engagement → fidélisation, souvent postulée sans être pleinement testée dans la littérature, trouve ici une confirmation statistique, avec une médiation partielle plutôt que totale — un résultat qui paraît d'ailleurs plus prudent, et donc plus crédible, qu'une médiation totale qui aurait suggéré que le management des carrières n'a strictement aucun effet propre sur la fidélisation en dehors de la satisfaction et de l'engagement.

5.8. Les spécificités des PME maliennes expliquent-elles des divergences avec la littérature internationale ?

Le résultat le plus spécifique à ce terrain concerne sans doute la mobilité interne, mesurée par un seul item et dont l'effet, bien que significatif, reste plus modeste que celui des autres dimensions. On peut y voir la marque d'une limite propre aux PME : la mobilité y prend souvent des formes moins formalisées — changement de

tâches, élargissement de responsabilités — que dans les grandes organisations, ce qui pourrait expliquer que les salariés peinent à l'identifier clairement comme un levier de carrière à part entière. Cette interprétation constitue une piste de recherche qui pourrait être approfondie par une mesure de la mobilité interne reposant sur plusieurs items et par des investigations qualitatives.

Les résultats mettent en évidence une cohérence d'ensemble entre les hypothèses formulées et les relations statistiques observées : les pratiques de management des carrières, la satisfaction et l'engagement apparaissent associées positivement à la fidélisation, tandis que les deux modèles de médiation font ressortir des effets indirects significatifs. Ces résultats doivent toutefois être interprétés en tenant compte du caractère transversal de l'étude, du mode d'échantillonnage retenu et des limites de certaines mesures, notamment la mobilité interne.

6. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Sous réserve d'être confirmées empiriquement, ces conclusions débouchent sur des recommandations que l'on a voulu réalistes au regard des ressources limitées des PME maliennes — l'ambition n'étant pas de leur suggérer de répliquer les dispositifs RH d'une grande entreprise, mais d'identifier des leviers accessibles.

Un entretien annuel de carrière, même conduit sans outil sophistiqué, permettrait de formaliser a minima la discussion sur les perspectives professionnelles — c'est, on l'a vu, une dimension qui pèse sur la fidélisation dès les premiers efforts de structuration. L'identification des compétences et des potentiels, assortie de plans individuels de développement même sommaires, prolonge cette logique. Puisque la formation constitue, dans ce modèle, le levier le plus puissant, une PME malienne aurait tout intérêt à cibler ses formations sur les besoins réels de ses salariés plutôt que sur des catalogues génériques, et surtout à communiquer explicitement sur l'investissement que cette formation représente pour l'entreprise — c'est cette perception d'investissement, plus que la formation elle-même, qui semble opérer.

La promotion interne, quand elle est possible, devrait s'accompagner de critères clarifiés et communiqués, de façon à nourrir un sentiment de transparence plutôt que d'arbitraire. Mais l'essentiel du message de cet article, pour des PME aux structures hiérarchiques réduites, tient ailleurs : une carrière peut se construire sans multiplication des niveaux hiérarchiques, par l'élargissement des responsabilités, la spécialisation, la mobilité fonctionnelle, le développement d'une expertise reconnue, la participation à des projets structurants ou une responsabilisation progressive. Le mentorat et l'accompagnement des jeunes collaborateurs, la reconnaissance régulière des performances — y compris sous des formes non financières — et une communication simple mais réelle sur les perspectives professionnelles disponibles complètent une panoplie d'actions à la portée de la plupart des PME, quelle que soit leur taille.

7. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cette recherche présente plusieurs limites qu'il convient d'assumer. La première tient au caractère transversal du design, qui ne permet pas d'établir de causalité au sens strict, y compris pour les tests de médiation. La deuxième concerne la taille de l'échantillon ($n = 200$) et sa méthode de constitution par choix raisonné, qui limitent la généralisation des résultats. Le recours à des mesures déclaratives expose, comme toujours dans ce type d'enquête, à un biais de désirabilité sociale. Une limite plus spécifique à cet article concerne enfin la mesure de la mobilité interne par un item unique, qui ne permet pas d'en évaluer la fiabilité et qui devrait, dans une future collecte, être développée en une échelle à plusieurs items. La diversité des secteurs représentés, si elle enrichit la portée de l'échantillon, complique aussi l'interprétation de certains résultats, les pratiques de gestion des carrières pouvant différer sensiblement d'un secteur à l'autre.

Plusieurs perspectives de recherche découlent de ces limites. La plus immédiate consiste à répliquer l'enquête auprès d'un échantillon plus large, constitué selon une procédure probabiliste. Une comparaison entre PME et grandes entreprises permettrait de vérifier si les mécanismes mis en évidence ici sont propres aux petites structures ou plus généraux ; une comparaison entre le Mali et d'autres pays de l'UEMOA éclairerait la part des spécificités nationales. Une étude longitudinale du turnover réel — et non seulement de l'intention de départ déclarée — apporterait une validation externe précieuse, tandis qu'un volet qualitatif auprès des dirigeants de PME permettrait de mieux comprendre comment ceux-ci conçoivent, ou peinent à concevoir, une politique de carrière dans une structure de taille réduite. L'articulation entre rémunération et carrière, le rôle du leadership de proximité dans la fidélisation, et l'essor de la digitalisation de la gestion des carrières — jusqu'à l'usage naissant de l'intelligence artificielle dans la gestion des talents — constituent enfin des prolongements naturels à ce travail.

8. CONCLUSION

Cet article s'est proposé d'analyser dans quelle mesure les pratiques de management des carrières influencent la fidélisation des collaborateurs dans les PME au Mali, en refusant de s'arrêter à une relation directe et en testant, à la place, le rôle médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel. En mobilisant un cadre théorique articulant cinq approches complémentaires et une enquête conduite auprès de 200 salariés, il montre que

le management des carrières, la promotion interne, la mobilité interne, la formation et la reconnaissance influencent tous positivement la fidélisation, et que cet effet transite, partiellement mais significativement, par la satisfaction et l'engagement des salariés.

Sur le plan scientifique, cet article propose et teste un modèle qui dépasse la relation simple entre carrière et fidélisation pour en éclairer les mécanismes intermédiaires, avec des tests de médiation qui objectivent statistiquement ce que la littérature affirmait souvent sans le démontrer pleinement. Sur le plan managérial, il invite les dirigeants de PME maliennes à ne pas renoncer à une politique de carrière sous prétexte que leur structure hiérarchique est réduite : une carrière peut se construire sans multiplication des niveaux hiérarchiques, par l'élargissement des responsabilités, la spécialisation et la reconnaissance du travail accompli.

Le fil conducteur de cet article peut, en définitive, se résumer ainsi : dans les PME maliennes, fidéliser les collaborateurs ne consiste pas uniquement à améliorer leur rémunération, mais aussi à leur permettre de percevoir un avenir professionnel crédible au sein de l'organisation. L'étude met en évidence des relations positives entre les différentes pratiques de management des carrières et la fidélisation, ainsi qu'un rôle médiateur partiel de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel. Ces résultats apportent des éléments empiriques utiles pour comprendre les mécanismes de fidélisation dans les PME maliennes, tout en appelant des recherches complémentaires, notamment longitudinales et qualitatives, afin d'approfondir ces relations et d'en apprécier la portée dans différents secteurs.

REFERENCES / BIBLIOGRAPHIE

- [1] Organisation internationale du Travail, « Recommandation (n° 189) sur la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises », Conférence internationale du Travail, Genève, Suisse, 1998.
- [2] D. T. Hall, *Careers in Organizations*. Goodyear Publishing, 1976.
- [3] W. H. Mobley, "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover," *J. Appl. Psychol.*, vol. 62, no. 2, pp. 237–240, 1977.
- [4] J. P. Meyer and N. J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Hum. Resour. Manage. Rev.*, vol. 1, no. 1, pp. 61–89, 1991.
- [5] M. L. Kraimer, S. E. Seibert, S. J. Wayne, R. C. Liden, and J. Bravo, "Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities," *J. Appl. Psychol.*, vol. 96, no. 3, pp. 485–500, 2011.
- [6] P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY, USA: John Wiley & Sons, 1964.
- [7] D. M. Rousseau, "Psychological and implied contracts in organizations," *Employee Responsib. Rights J.*, vol. 2, no. 2, pp. 121–139, 1989.
- [8] D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 1995.
- [9] M. S. Cardon and C. E. Stevens, "Managing human resources in small organizations: What do we know?," *Hum. Resour. Manage. Rev.*, vol. 14, no. 3, pp. 295–323, 2004.
- [10] Banque africaine de développement, *Perspectives économiques en Afrique — Afrique de l'Ouest 2023*. Abidjan, Côte d'Ivoire: BAD, 2023.
- [11] D. E. Super, "A life-span, life-space approach to career development," *J. Vocat. Behav.*, vol. 16, no. 3, pp. 282–298, 1980.
- [12] N. J. Allen and J. P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *J. Occup. Psychol.*, vol. 63, no. 1, pp. 1–18, 1990.
- [13] J. P. Meyer and N. J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 1997.
- [14] P. M. Wright and G. C. McMahan, "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *J. Manage.*, vol. 18, no. 2, pp. 295–320, 1992.
- [15] J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *J. Manage.*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991.
- [16] L. J. Cronbach, "Coefficient alpha and the internal structure of tests," *Psychometrika*, vol. 16, no. 3, pp. 297–334, 1951.
- [17] R. M. Baron and D. A. Kenny, "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *J. Pers. Soc. Psychol.*, vol. 51, no. 6, pp. 1173–1182, 1986.
- [18] A. F. Hayes, *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, 2nd ed. New York, NY, USA: Guilford Press, 2018.