



Université de Montréal

**L'impact de la justice distributive et procédurale sur l'intention de rester avec l'effet médiateur de l'engagement organisationnel : étude longitudinale dans le secteur des TIC**

Par

François-Alexandre Tremblay

École des relations industrielles

Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles

Avril 2014

© François-Alexandre Tremblay, 2014

## **Identification du jury**

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

L'impact de la justice distributive et procédurale sur l'intention de rester avec l'effet médiateur  
de l'engagement organisationnel : étude longitudinale dans le secteur des TIC

Présenté par :

François-Alexandre Tremblay

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Adnane Belout - président

Alain Marchand - membre du jury

Stéphane Renaud - directeur de recherche

Défence en avril 2014

© François-Alexandre Tremblay, 2014

## SOMMAIRE

Ce mémoire a pour objectif de comprendre l'impact de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Pour étudier cette question, nous avons émis trois hypothèses basées sur les études empiriques et certaines théories. La première hypothèse stipule que la justice distributive est positivement et indirectement liée à l'intention de rester via l'engagement organisationnel. La deuxième hypothèse suggère que la justice procédurale est positivement et indirectement associée à l'intention de rester en passant par l'engagement organisationnel. La dernière hypothèse indique que la justice procédurale a un impact plus important sur l'intention de rester que la justice distributive via l'engagement organisationnel.

Les données utilisées pour cette étude longitudinale ont été colligées dans le cadre d'une enquête portant sur « les liens entre la rémunération, la formation et le développement des compétences avec l'attraction et la rétention des employés clés ». Ces données proviennent d'une entreprise internationale du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) à Montréal. Les participants de l'étude sont les travailleurs nouvellement embauchés durant la période du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 30 septembre 2010.

À la suite de l'analyse des données, les résultats confirment toutes les hypothèses. Ces résultats indiquent que la justice distributive et la justice procédurale sont indirectement et positivement associées à l'intention de rester par l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. De plus, les résultats des analyses multivariées longitudinales montrent que la justice procédurale affecte davantage l'intention de rester que la justice distributive via l'engagement organisationnel. Le travail sous supervision et le soutien organisationnel perçu ont également un impact considérable sur l'intention de rester des travailleurs.

Finalement, la conclusion du mémoire indique en quoi cette recherche permet de guider les gestionnaires dans l'insertion de pratiques de fidélisation du personnel.

**Mots clés:**

Justice distributive

Justice procédurale

Engagement organisationnel

Intention de rester

Roulement

## SUMMARY

The purpose of this thesis is to understand the impact of distributive justice and procedural justice on workers' intent to stay via the organizational commitment. In order to proceed, we emitted three hypothesis based on empirical researches and some theories. The first hypothesis suggests that distributive justice is positively and indirectly linked to workers' intent to stay when mediated by the organizational commitment. The second hypothesis states that procedural justice stays positively and indirectly associated to workers's intent to stay via organizational commitment. The last hypothesis stipulates that procedural justice has more impact on workers' intent to stay than distributive justice when mediated by the organizational commitment.

The data used for this study were collected for a larger research on “ the links between compensation, training and skills development with attracting and retaining key employees “. These data come from an international organization, operating in information technologies and communications, located in Montreal. Participants of the study were workers newly hired during the period of April 1<sup>st</sup> 2009 to September 30<sup>th</sup> 2010.

Consequently to the data analysis, the results confirm all hypothesis. These results indicate that distributive justice and procedural justice are indirectly and positively linked to workers' intent to stay by the mediating effect of organizational commitment. Moreover, the results of longitudinal multivariate analysis show that procedural justice has a greater effect on workers' intent to stay via organizational commitment. Working under supervision and perceived organizational support also affect considerably workers' intent to stay.

Finally, the conclusion of the thesis helps human resources and industrial managers in the implementation of fidelity employment practices.

**Key words:**

Distributive justice

Procedural justice

Organizational commitment

Intent to stay

Employee turnover

## **REMERCIEMENTS**

Je dédie ce mémoire à ma mère, Marie-Élizabeth Dionne, qui a sacrifié sa carrière professionnelle afin d'élever ses deux fils et sa fille. Merci maman pour ton support moral durant les périodes difficiles. Merci pour tout l'amour que tu m'as donné. Je remercie également mon père, François Tremblay, pour son soutien pendant mes moments de doute et de stress. Il a toujours su me rassurer pour me permettre de continuer sur le droit chemin. Merci pour ton temps et ton aide précieuse.

Je remercie du fond du coeur M. Renaud, mon directeur de recherche, pour ses conseils, sa patience et son écoute durant la rédaction de ma recherche. Merci de m'avoir encouragé dans mes demandes de bourses et de m'avoir incité à pousser mes capacités intellectuelles. Merci particulièrement pour vos efforts, vos réponses rapides et votre humour.

Je tiens aussi à remercier M. Belout, président du jury, et M. Marchand, membre du jury, pour leurs bonnes suggestions. Leurs commentaires m'ont permis d'améliorer la qualité de mon mémoire et, conséquemment, à le rendre plus intéressant.

# Table des matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 – DÉFINITIONS ET LITTÉRATURE.....</b>	<b>6</b>
1.1 DÉFINITION DU ROULEMENT.....	7
1.2 DÉFINITION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.....	9
1.2.1 Justice distributive.....	10
1.2.2 Justice procédurale.....	11
1.2.3 Justice interactionnelle.....	13
1.2.3.1 Justice interpersonnelle.....	14
1.2.3.2 Justice informationnelle.....	15
1.3 DÉFINITION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	15
1.3.1 L'engagement organisationnel.....	15
1.3.1.1 Engagement affectif.....	16
1.3.1.2 Engagement de continuité.....	17
1.3.1.3 Engagement normatif.....	17
1.3.2 Opérationnalisation de l'engagement organisationnel.....	17
1.4 MODÈLE ET DÉTERMINANTS DU ROULEMENT.....	18
1.4.1 Modèle conceptuel de Price (2001).....	19
1.4.2 Déterminants externes.....	20
1.4.2.1 Taux de chômage.....	20
1.4.2.2 Perception d'emplois alternatifs.....	21
1.4.2.3 Conclusion sur les déterminant externes.....	22
1.4.3 Les déterminants organisationnels.....	22
1.4.3.1 Présence syndicale.....	23
1.4.3.2 Taille de l'entreprise.....	23
1.4.3.3 Secteur industriel.....	24
1.4.3.4 Pratiques de GRH.....	25
1.4.3.4.1 Salaire.....	25
1.4.3.4.2 Formation.....	26
1.4.3.4.3 Développement de carrières.....	27
1.4.3.4.4 Avantages sociaux.....	28
1.4.3.4.5 Sécurité d'emploi.....	28
1.4.3.5 Conclusion sur les déterminant organisationnels.....	29
1.4.4 Les déterminants individuels.....	32
1.4.4.1 Âge.....	32
1.4.4.2 Genre.....	33
1.4.4.3 Niveau de scolarité.....	34
1.4.4.4 Statut matrimonial.....	35
1.4.4.5 Nombre de personnes à charges.....	36
1.4.4.6 Ancienneté.....	36
1.4.4.7 Appartenance à une minorité visible.....	37
1.4.4.8 Engagement organisationnel.....	38
1.4.4.9 Soutien organisationnel perçu.....	39
1.4.4.10 Conclusion sur les déterminant individuels.....	40

1.4.5 Conclusion sur les déterminants du roulement.....	43
1.5 SYNTHÈSE PORTANT SUR LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET LE ROULEMENT DES TRAVAILLEURS .....	43
1.5.1 Liens entre la justice organisationnelle et le roulement .....	44
1.5.2 Liens entre la justice distributive et le roulement .....	44
1.5.3 Liens entre la justice procédurale et le roulement.....	45
1.5.4 Liens entre la justice interactionnelle et le roulement.....	47
1.5.4.1 Liens entre la justice interpersonnelle et le roulement.....	48
1.5.4.2 Liens entre la justice informationnelle et le roulement.....	48
1.5.5 Synthèse globale entre la justice organisationnelle et le roulement.....	49
1.6 PROBLÉMATIQUE .....	56
<b>CHAPITRE 2 – MODÈLE, CADRE OPÉRATOIRE ET HYPOTHÈSES .....</b>	<b>59</b>
2.1 MODÈLE CONCEPTUEL .....	60
2.2 CADRE THÉORIQUE .....	61
2.2.1 Cadre théorique éclairant l'impact de la justice distributive sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel .....	61
2.2.2 Cadre théorique éclairant l'impact de la justice procédurale sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel .....	63
2.2.3 Cadre théorique éclairant l'impact différencié de la justice procédurale et distributive sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel.....	64
2.3 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	66
<b>CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>67</b>
3.1 DONNÉES .....	68
3.2 MESURES.....	70
3.3 ANALYSES STATISTIQUES .....	73
<b>CHAPITRE 4 – RÉSULTATS ET DISCUSSION.....</b>	<b>75</b>
4.1 ANALYSES DESCRIPTIVES .....	76
4.2 ANALYSES BIVARIÉES.....	78
4.3 ANALYSES MULTIVARIÉES LONGITUDINALES .....	82
4.4 CONCLUSION.....	90
<b>CHAPITRE 5 – CONCLUSION .....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>99</b>

## **Liste des figures**

Figure 1: La conceptualisation du roulement de la main-d'oeuvre .....	8
Figure 2: Modèle conceptuel de Price (2001).....	20
Figure 3 : Modèle longitudinal du lien entre la justice distributive et procédurale et l'intention de rester des travailleurs avec l'effet médiateur de l'engagement organisationnel .....	61

## **Liste des tableaux**

Tableau 1: Liens entre les déterminants externes recensés et le roulement.....	22
Tableau 2: Liens entre les déterminants organisationnels recensés et le roulement.....	29
Tableau 3: Liens entre les déterminants individuels recensés et le roulement .....	40
Tableau 4: Études rapportant la relation entre les dimensions et composantes de la justice organisationnelle et le roulement .....	50
Tableau 5: Description du taux de participation aux trois temps de l'enquête.....	70
Tableau 6: Statistiques descriptives .....	76
Tableau 7: Matrice de corrélations .....	79
Tableau 8: Régressions effectuées sur l'intention de rester des travailleurs .....	83

## **INTRODUCTION**

Dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre, la rétention de personnel devient un enjeu majeur pour les gestionnaires en gestion des ressources humaines. Depuis les dernières années, ce problème a amené plusieurs chercheurs à s'intéresser au roulement volontaire des travailleurs (Abraham et al., 2005, 2008; Haar et Spell, 2009; Haines III et al., 2010; Iverson et Currivan, 2003; Min, 2007; Mor Barak et al., 2001; Park, 1994; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Price, 2001; Selden et Moynihan, 2000). En effet, le roulement volontaire (départ initié par l'employé) est un sujet important puisqu'il peut affecter négativement les entreprises. Il engendre des coûts substantiels associés notamment au recrutement, à la sélection, à la formation, à la qualité des produits, à la productivité, à la culture organisationnelle (Jegers et al., 2012; Park, 1994; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) et à la rétention de la clientèle (Johnson et DeConinck, 2009). Ces coûts associés à la perte d'un employé sont estimés à plusieurs milliers de dollars dépendamment du poste occupé par le travailleur (Park, 1994). Néanmoins, le roulement volontaire est contrôlable par les organisations. Il est ainsi primordial d'en comprendre les causes afin de diminuer ses conséquences sur les entreprises. Cette compréhension permettra de guider les gestionnaires dans l'implantation de pratiques de fidélisation de personnel et d'efficience organisationnelle (Griffeth et al., 2000). Étant porteur d'idées et d'expertises nouvelles, le roulement volontaire peut aussi être bénéfique pour les organisations (Mor Barak et al., 2005). Un taux de roulement optimal existe, pour chaque organisation, où il devient moins onéreux de laisser partir la main-d'oeuvre que de la retenir.

Le roulement affecte plusieurs milieux industriels importants comme le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Ce secteur est un moteur économique important au Canada. Entre 2007 et 2011, les industries des TIC sont responsables d'une croissance de 7.5% du PIB canadien. Au total, ce secteur d'activité a contribué à 67,2 G\$ du PIB en 2011 (Industrie Canada, 2013). Plus particulièrement, le succès des TIC provient entre autres de la région métropolitaine de Montréal. Selon TechnoMontréal et Montréal International (2012), le PIB des TIC montréalais aurait connu un accroissement de plus de 25% entre 2002 et 2010, pour un montant dépassant les 9 milliards de dollars. Dans une économie en crise, rares sont les secteurs qui ont doublé leur indice de croissance du PIB dans la région métropolitaine. Par ailleurs, la quantité d'emplois et d'établissements a augmenté de 4% entre 2008 et 2010. En 2010, environ 120 000 employés spécialisés se

retrouvaient dans le secteur des TIC, ce qui représente plus de 70% des travailleurs de cette industrie au Québec. La presque totalité des métropoles étant en décroissance, le Grand Montréal est la deuxième métropole nord-américaine la mieux classée concernant l'accroissement de l'emploi en TIC (TechnoMontréal et Montréal International, 2012). D'un autre côté, ces industries ne sont pas seulement favorables pour l'économie. Elles embauchent une main-d'oeuvre particulière, constituée de travailleurs scolarisés qui gagnent un salaire supérieur à la moyenne canadienne (Industrie Canada, 2013). Néanmoins, une étude récente (TECHNOCompétences, 2011) confirme que le secteur des TIC fera face à des enjeux majeurs notamment à l'égard de la rétention et du recrutement de personnel. En fait, le déclin du nombre de diplômés dans le domaine cause déjà une rareté de la main-d'oeuvre, sans parler que la situation sera pire dans 5 ans. Le manque de travailleurs qualifiés, combiné au vieillissement de la main-d'oeuvre et aux nouveaux besoins de l'industrie, amène le secteur des TIC vers une pénurie anticipée de travailleurs. Dans une situation de déséquilibre semblable, le taux de roulement élevé du secteur (13 à 33%) doit être considéré (TECHNOCompétences, 2008). Afin de mesurer le roulement dans cette étude, l'intention de rester, une mesure individuelle, est utilisée.

Les débalancements du secteur des TIC mêlés au roulement de la main-d'oeuvre nécessitent une bonne compréhension des déterminants du roulement. Autrement dit, qu'est-ce qui cause le roulement des travailleurs?

Dans la littérature, plusieurs déterminants du roulement font l'objet d'analyses (Price, 2001). Pour ce mémoire, la justice organisationnelle, qui réfère à la perception de justice des travailleurs dans un contexte de travail, est le principal déterminant abordé. La justice organisationnelle a attiré l'attention de plusieurs chercheurs depuis les dernières années et plus encore tout récemment. Avec les scandales d'envergure comme ceux liés à la Commission Charbonneau depuis 2011, ce concept devient un des plus actuels. L'injustice organisationnelle étant au coeur même de l'actualité, il devient intéressant de comprendre l'impact des dimensions de la justice organisationnelle sur le roulement de personnel. Ces dimensions principales sont la justice distributive et la justice procédurale. La justice distributive réfère à la perception de justice vis-à-vis l'allocation des ressources (ex. promotions, salaires) dans

l'entreprise tandis que la justice procédurale est la perception de justice à l'égard des processus et procédures. Le mémoire porte uniquement sur ces deux dimensions.

Basée sur le modèle causal du roulement de Price (2001), cette étude cherche à savoir si l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre la justice distributive et procédurale et l'intention de rester. Malgré l'existence de deux études empiriques qui confirment partiellement cette relation, l'effet médiateur de l'engagement demeure très peu exploré. Les résultats de cette recherche pourront expliquer dans quelle mesure les deux dimensions de la justice affectent l'intention de rester en passant par l'engagement organisationnel. Dans la littérature, l'engagement organisationnel réfère à un état psychologique qui indique la force de la relation entre un travailleur et son organisation (Allen et Meyer, 1990).

Malgré l'abondance d'études portant sur les liens entre les dimensions de la justice organisationnelle et le roulement, les études recensées comportent des limites. En effet, aucune recherche canadienne ne porte sur ces liens. Il n'existe pas non plus d'étude qui ait été menée dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Par ailleurs, la presque totalité des recherches utilisent des données transversales. L'utilisation de données longitudinales permettrait de mieux éclairer les liens de causalité entre les dimensions de la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et l'intention de rester. Afin d'obtenir des informations actuelles, nous utilisons une stratégie basée sur le recensement des études publiées après les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000). En résumé, ce mémoire permet de contribuer au développement des connaissances scientifiques. Pratiquement, il permettra de mieux outiller les gestionnaires quant à la rétention du personnel. Réduisant ses coûts de roulement, le secteur des TIC canadien gagnera en productivité et sera davantage compétitif sur le marché.

Ce mémoire veut répondre à la question de recherche suivante : « **L'engagement est-il un médiateur de la relation entre la justice distributive et procédurale et l'intention de rester des travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications?** ».

Cette étude est divisée en quatre chapitres. Le premier chapitre présente les définitions, les déterminants du roulement et la problématique de recherche. Le deuxième chapitre porte sur le modèle conceptuel, le cadre théorique et les hypothèses de recherche. Le troisième chapitre indique la méthodologie de l'étude. Ce dernier est consacré aux données, mesures et analyses statistiques utilisées. Le quatrième chapitre présente et discute les résultats de cette recherche. Enfin, ce mémoire se termine par une conclusion.

## **Chapitre 1 – Définitions et littérature**

Ce chapitre se divise en quatre sections. La première section rapporte les définitions des concepts à l'étude, à savoir le roulement, la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. En effet, nous définissons le roulement puisque l'intention de rester, la variable dépendante choisie pour ce mémoire, est une composante importante du roulement selon plusieurs auteurs. La justice organisationnelle est aussi définie puisque la justice distributive et la justice procédurale sont des dimensions de cette dernière. Quant à la deuxième section, elle porte sur les principaux déterminants du roulement. La troisième section est spécifiquement consacrée aux liens entre la justice organisationnelle et le roulement. Finalement, la dernière section présente la problématique de recherche.

### **1.1 Définition du roulement**

Même si le roulement est largement documenté empiriquement, la majorité des textes définissent très peu ce concept de façon théorique (Renaud et Morin, 2009). Tel que mentionné, nous utiliserons l'intention de rester, une composante importante du roulement, pour les fins de cette recherche. Dans le but d'éclairer le lecteur, la présente section portera sur les définitions recensées et pertinentes du roulement.

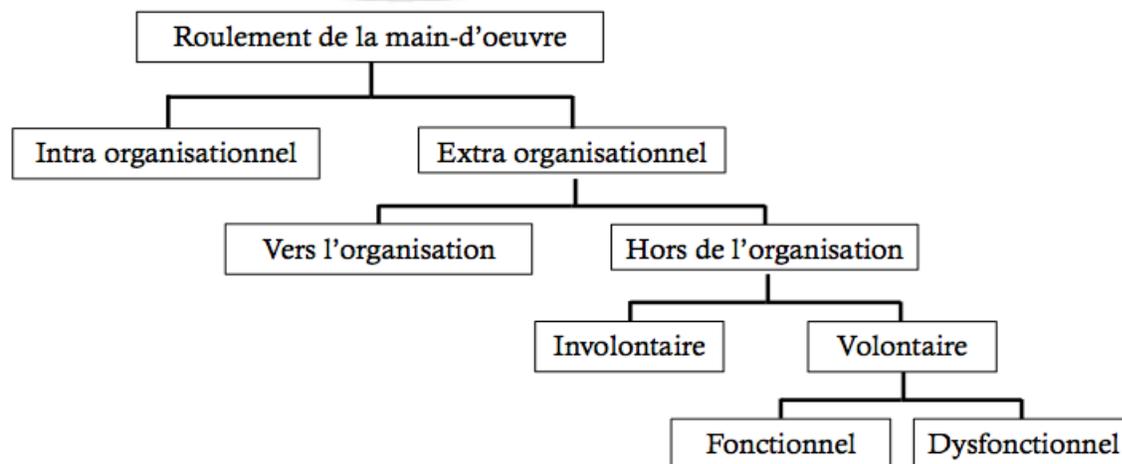
Selon Price (2001), le roulement se définit comme le « *mouvement du personnel à travers les frontières d'une organisation* » (p. 600, traduction libre). Il se rapporte aux embauches et aux départs des travailleurs. Ce mouvement de personnel peut se faire de différentes façons. Par exemple, il peut s'effectuer par la mutation d'un employé d'un établissement à l'autre ou encore par le changement de statut de chômeur à un statut de travailleur. Renaud et Morin (2009) approfondissent les composantes du roulement.

La Figure 1 présente la conceptualisation du roulement de Renaud et Morin (2009, p.3). Ces auteurs séparent le roulement en deux, soit le roulement intra et extra organisationnelle. Le roulement intra organisationnelle réfère au mouvement du personnel à l'intérieur d'une même organisation. À titre d'exemple, un employé pourrait être promu ou transféré dans une autre succursale de la compagnie compte tenu de son expertise. Quant au roulement extra organisationnel, il se rapporte aux arrivées et départs des employés dans une organisation. Le roulement extra organisationnelle se divise aussi en deux dimensions : « vers l'organisation »

et « hors de l'organisation ». Le roulement vers l'organisation réfère à l'embauche de personnel alors que le roulement hors de l'organisation représente les départs des travailleurs. Selon Renaud et Morin (2009), le roulement « hors de l'organisation » peut être volontaire ou involontaire. Le roulement volontaire se définit comme un mouvement initié par l'employé à quitter l'organisation. À l'opposé, le roulement involontaire peut être initié par l'employeur et englobe, entre autres, le licenciement, le congédiement, le départ causé par une maladie sérieuse et même le décès d'un travailleur (Griffeth et Hom, 2004, p. 4). Pour les fins du mémoire, nous retenons la définition du roulement volontaire puisque, comme le mentionne Price (2001), ce type de roulement peut être contrôlé par l'organisation.

Finalement, Renaud et Morin (2009) séparent le roulement volontaire en deux : le roulement fonctionnel et le roulement dysfonctionnel. Un employé profitable ou spécialisé qui quitte l'entreprise sera associé à un roulement dysfonctionnel puisque son départ cause un effet nuisible pour la compagnie. *A contrario*, un roulement est fonctionnel lorsqu'il a un impact bienfaisant pour l'organisation. Un employé régulièrement démotivé et peu performant qui quitte son emploi pour travailler chez un concurrent est un bon exemple. Dans le cadre de notre mémoire, nous utiliserons la définition du roulement dysfonctionnel.

**Figure 1: La conceptualisation du roulement de la main-d'oeuvre**



Tirée de Renaud et Morin (2009), page 3.

Les mesures opérationnelles du roulement se situent à deux niveaux : organisationnel et individuel. Pour les mesures de niveau organisationnel, nous avons recensé le taux de roulement (turnover rate, turnover), le taux de roulement volontaire (voluntary turnover rate, voluntary turnover), le taux de départs (departure rate, quit rate, departures, quits, withdrawals), le taux de roulement fonctionnel (functional turnover) et le taux de roulement dysfonctionnel (dysfunctional turnover). Ces mesures quantitatives font référence au nombre de départs divisé par le nombre total d'employés sur une base de référence qui est généralement annuelle. Quant aux mesures de niveau individuel, nous avons répertorié l'intention de rester (intent to stay, tenure intent), l'intention de quitter (intent to quit, turnover intentions, intent to turnover, turnover intent), la probabilité de chercher un emploi (probability of searching jobs) et la probabilité de quitter (probability of changing employer). Ces mesures cherchent à connaître le degré d'un employé à vouloir rompre ou conserver ses liens avec son entreprise sur une période de temps donnée.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi l'intention de rester pour mesurer le roulement volontaire des travailleurs. Cette composante est individuelle puisqu'elle permet de connaître « *la probabilité (subjective) qu'un individu [conserve son] emploi à l'intérieur d'une certaine période de temps* » (Sousa-Poza et Henneberger, 2004, p. 1). De plus, l'intention de rester est une mesure pertinente du roulement. L'intention de quitter, l'opposé de l'intention de rester, demeure la mesure la plus utilisée dans les recherches effectuées au niveau individuel par rapport aux liens entre les dimensions de la justice organisationnelle et le roulement (Aryee et Chay, 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001; Cole et al., 2010; Griffeth et al., 2000; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Kim et Leung, 2007; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012; Posthuma, Maertz, et Dworkin, 2007; Ramamoorthy et Flood, 2004; Siers, 2007).

## **1.2 Définition de la justice organisationnelle**

Le concept de justice organisationnelle « *est un construit multidimensionnel qui situe le rôle de la justice dans un contexte organisationnel* » (Fulford, 2005, p. 75, traduction libre). Autrement dit, ce concept réfère à la perception de justice des travailleurs dans un contexte de

travail. La justice organisationnelle se distingue par deux dimensions principales : 1- la justice distributive et 2- la justice procédurale (Aryee et Chay, 2001; Harris et al., 2007; Posthuma et al., 2007). D'autres auteurs ajoutent une troisième dimension qui n'est pas reconnue par les chercheurs précédemment mentionnés, à savoir 3- la justice interactionnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001; Jegers et al., 2012; Nadiri et Tanova, 2010; Nowakowski et Conlon, 2005). Cette dernière dimension inclut deux composantes : 1- la justice informationnelle et la 2- justice interpersonnelle (Behson, 2011; Cole et al., 2010; Colquitt et al., 2001; Johnson et DeConinck, 2009; Siers, 2007).

### 1.2.1 Justice distributive

La justice distributive demeure la première dimension à avoir été étudiée dans la littérature (Adams, 1963). Même si elle n'est pas explicitement formulée par Adams (1963), l'auteur semble la définir comme la perception de justice en fonction des rétributions reçues et des contributions apportées (Adams, 1963, p.424). En fait, cette définition découle de la théorie de l'équité de Adams (1965). Relevante de la psychologie sociale, ce cadre théorique s'articule autour d'une relation d'échange entre l'entreprise et l'employé. D'une part, les contributions (*inputs*) des travailleurs ont un impact sur la justice dans la mesure où deux conditions sont respectées : la reconnaissance et la pertinence. Premièrement, l'employé doit remarquer l'existence de ses contributions. Deuxièmement, les contributions doivent être significatives pour le travailleur; c'est-à-dire que ce dernier s'attend à recevoir une récompense juste en fonction de ses contributions. Le niveau de scolarité, l'expérience, les compétences et l'effort fournis pour un travail constituent des facteurs qui peuvent influencer la portée d'une contribution (Adams, 1963). D'autre part, un employé reçoit des rétributions (*outcomes*), comme par exemple un salaire, des avantages sociaux ou de la visibilité, pour les contributions qu'il fournit. Cet individu s'attend donc à recevoir une rétribution proportionnelle aux contributions de sa part (Adams, 1963, 1965). Advenant une rétribution inférieure, une iniquité est ressentie par le travailleur.

Dans le but de déterminer si une situation est juste, les employés distinguent deux opérations. D'abord, le ratio entre les rétributions et les contributions obtenues fait l'objet d'une évaluation. Ce ratio est ensuite comparé à celui de d'autres individus. Dans la littérature, ces

individus portent le nom de référents. Ces derniers peuvent être des collègues de travail ou simplement d'autres personnes de la société (Adams, 1963). Ainsi, un travailleur peut percevoir une injustice s'il juge que son ratio est moins avantageux que celui de son référent. En d'autres termes, si le ratio « rétributions/contributions » de l'employé est inférieur au ratio « rétributions/contributions » du référent, une injustice est perçue. Advenant le cas d'un tel déséquilibre du ratio, le travailleur a la possibilité de le rétablir en adoptant divers moyens (Adams, 1963). À titre d'exemple, l'employé peut diminuer ses contributions en prenant des pauses plus longues ou en arrivant en retard au travail. Dans ces derniers exemples, l'employé ne cherche pas à optimiser son gain, mais plutôt à obtenir un bénéfice proportionnel à ses contributions. La définition d'Adams (1963) écarte toutefois la possibilité d'enlever un résultat à un employé qui n'accomplit pas son travail. Autrement dit, cette définition ne considère pas l'option de retirer un bénéfice à un employé pour le punir d'avoir mal agi ou de ne pas avoir agi.

Price (2001) vient préciser la définition d'Adams (1963). Selon cet auteur, les récompenses et les punitions sont allouées en fonction de la performance du travailleur. Ainsi, l'employé qui produit un rendement médiocre aura une distribution des ressources moins importante et le retrait d'une ressource sera considéré juste à ce moment. À l'opposé, un employé qui performe bien aura davantage de ressources et moins de punitions.

La définition de justice distributive diverge peu entre les auteurs. Selon notre compréhension, la justice distributive est une perception de justice à l'égard de l'allocation des ressources (ex : formations, avantages sociaux, salaires) dans une organisation. Cette définition présente des similitudes avec celle de certains chercheurs (Aryee et Chay, 2001; Bal et al., 2011; Behson, 2011; Cohen-Charash et Spector, 2001; Fulford, 2005; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012). Nous retenons cette définition de la justice distributive.

### 1.2.2 Justice procédurale

La deuxième dimension est la justice procédurale. Celle-ci est définie de façon non explicite par Thibaut et Walker (1975) dans leur recherche sur la résolution de conflits légaux. Pour les auteurs, la justice procédurale est la perception de justice des procédures afin d'arriver à la

distribution des ressources. De plus, Thibaut et Walker (1975) rapportent que « la condition clé pour atteindre une justice procédurale est par la distribution optimale du contrôle » (p.2, traduction libre). Cette condition clé ramène à respecter deux critères : le contrôle processuel (process control) et le contrôle décisionnel (outcome control). Pour être en présence d'une justice procédurale élevée, ces critères doivent être respectés. En premier lieu, le contrôle processuel est une évaluation des procédures menant à la distribution des ressources. Pour évaluer si la procédure est juste, les individus se baseront sur deux aspects. D'abord, la procédure doit pouvoir éviter les biais décisionnels. Ensuite, la procédure doit permettre d'éviter les facteurs impertinents comme par exemple, l'ordre dans lequel passe les étapes d'un processus décisionnel. En second lieu, le contrôle décisionnel se rapporte à la possibilité des individus d'exercer un pouvoir à chaque étape du processus décisionnel. Par exemple, est-ce que les employés ont un pouvoir sur une partie de la décision ou bien est-ce que la décision relève totalement du superviseur? Dans leur étude, Thibaut et Walker (1975) concluent que les individus considèrent davantage le contrôle processuel que le contrôle décisionnel. En d'autres termes, les participants de la recherche préféreraient céder la prise de décisions à un tiers en autant qu'ils aient un plus grand contrôle sur le processus menant à la décision. Au final, les travailleurs qui ont la chance de s'exprimer par rapport aux procédures perçoivent une justice procédurale plus élevée.

Leventhal et al. (1980) permettent d'élargir la compréhension de la justice procédurale en définissant six règles. Les individus se basent sur ces six règles afin de déterminer si la justice procédurale est fortement ou faiblement présente. La première règle concerne les règles d'éthique. Selon celle-ci, la procédure doit reposer sur les croyances et valeurs morales des travailleurs afin d'être considérée acceptable. La deuxième règle se base sur la suppression de biais procéduraux. D'après la règle, les croyances personnelles et les intérêts propres aux autorités décisionnelles doivent être absents des procédures. À titre d'exemple, est-ce que les procédures sont portées à favoriser intentionnellement les preneurs de décision? Quant à la troisième règle, elle réfère à la précision des informations utilisées dans le processus d'allocation des ressources. Ces informations doivent être vraies et basées sur la bonne foi des preneurs de décisions. La quatrième règle rapporte à la capacité des procédures à corriger les décisions injustes. En fait, si la décision est jugée inéquitable, les procédures permettent de la

renverser. La cinquième règle concerne l'application constante des procédures entre les travailleurs. En d'autres mots, les procédures doivent être appliquées de façon similaire entre les individus et à travers le temps; ce qu'on fait pour l'un, doit être fait pour l'autre. La dernière règle réfère à la représentativité des individus touchés par le processus d'allocation des ressources. Par exemple, est-ce que les minorités visibles ont la chance de donner leurs opinions dans le processus? Dans la mesure où les procédures respectent ces six règles, une grande perception de justice procédurale se dégage parmi les travailleurs concernés (Leventhal et al., 1980, cités dans Cohen-Charash et Spector, 2001; Leventhal et al., 1980, cités dans Nowakowski et Colon, 2005; Leventhal et al., 1980, cités dans Colquitt et al., 2001).

La justice procédurale ne prend pas en compte les résultats (justice distributive), mais bien le processus débouchant sur l'allocation des ressources. Pour être plus précis, la justice procédurale fait référence à la perception de justice des travailleurs à l'égard des processus et procédures lors de la distribution des ressources (Aryee et Chay, 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Fulford, 2005; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Lambert et al., 2010; Nowakowski et Conlon, 2005; Poon, 2012; Siers, 2007; Thibaut et Walker, 1975). Nous retenons cette définition pour les fins du mémoire.

### 1.2.3 Justice interactionnelle

La troisième dimension abordée est la justice interactionnelle. Bies et Moag (1986) ont été les premiers à la distinguer dans leur recherche sur les individus impliqués dans un processus de recrutement. Selon ces chercheurs, la justice interactionnelle est une perception de justice par rapport à la « qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent durant l'application des procédures » (p.44, traduction libre). Pour que la justice interactionnelle soit perçue, quatre critères doivent être respectés : l'honnêteté, le respect, la bienséance et la justification (Bies et Moag, 1986). D'abord, le candidat prend en considération l'honnêteté du recruteur lorsqu'il communique. Par exemple, est-ce que le recruteur cache de l'information à l'individu afin de le tromper? Ensuite, le respect du recruteur fait l'objet d'une analyse par le candidat. Ce dernier peut se poser la question suivant : Est-ce que le recruteur est poli? Puis, le candidat analyse la bienséance du recruteur. Par exemple, est-ce que le recruteur fait absence de commentaire sur l'âge, la religion ou la race? Enfin, le candidat considère les justifications

du recruteur lors de la décision finale. Est-ce que celui-ci fournit des explications convenables et satisfaisantes? Advenant le respect de ces critères, une plus grande perception de justice interactionnelle sera perçue par le candidat.

Puisque cette dimension est en lien direct avec le comportement du superviseur vis-à-vis ses subordonnés, il y a plus de chance que les travailleurs développent des réactions envers le superviseur qu'envers l'organisation. Par exemple, lors d'une évaluation de la performance, si l'employé ressent qu'il a été traité injustement par son superviseur, il aura tendance à développer des attitudes négatives envers celui-ci. Néanmoins, il faut que la source d'injustice émane de la personne et non de la procédure, sans quoi, la réaction sera dirigée envers l'entreprise (Bies et Moag, 1986; Masterson et al. 2000).

En résumé, la justice interactionnelle est une perception de justice face à la qualité de la communication et des explications reçues par le superviseur durant l'allocation des ressources (Behson, 2011; Cohen-Charash et Spector, 2001; Fulford, 2005; Johnson et DeConinck, 2009; Lambert et al., 2010; Nadiri et Tanova, 2010; Nowakowski et Conlon, 2005). L'individu perçoit donc le traitement interpersonnel et les informations divulguées de façon équitable ou non à l'égard de la prise de décisions.

La justice interactionnelle comporte deux composantes : 1- la justice interpersonnelle et 2- la justice informationnelle (Bal et al., 2011; Behson, 2011; Cohen-Charash et Spector, 2001; Cole et al., 2010; Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1993; Jegers et al., 2012; Nowakowski et Conlon, 2005; Siers, 2007). Même si une corrélation existe entre ces composantes, elle n'est pas assez forte pour les regrouper sous la justice interactionnelle (Colquitt et al., 2001). Ces composantes de la justice interactionnelle sont abordées dans les paragraphes subséquents.

### **1.2.3.1 Justice interpersonnelle**

La justice interpersonnelle réfère au niveau de « préoccupation accordée aux individus par rapport aux ressources qu'ils reçoivent » (Greenberg, 1993, p.85, traduction libre). Autrement dit, les employés traités respectueusement, à la suite de la distribution des ressources, perçoivent une forte justice interpersonnelle. Pour favoriser une justice interpersonnelle

élevée, les employés doivent être traités avec sensibilité, respect et considération (Behson, 2011; Bies et Moag, 1986; J.A. Colquitt et al., 2006; Greenberg, 1993; Nowakowski et Conlon, 2005; Siers, 2007).

### **1.2.3.2 Justice informationnelle**

La justice informationnelle réfère à la qualité et à la quantité des explications fournies à l'égard des procédures (Behson, 2011; Greenberg, 1993; Nowakowski et Conlon, 2005; Poon, 2012; Siers, 2007). Un consensus général règne entre les auteurs à l'égard de cette définition. Néanmoins, Behson (2011) ajoute que la justice informationnelle se rapporte à la qualité et quantité des explications fournies durant le processus et la distribution des ressources. Pour qu'une justice informationnelle se dégage, les explications données aux employés doivent être sincères, avisées, et données au moment opportun (Cole et al., 2010; Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1993; Nowakowski et Conlon, 2005). Les travailleurs, qui reçoivent des explications acceptables sur les procédures et l'allocation des ressources, perçoivent davantage la justice informationnelle.

## **1.3 Définition de l'engagement organisationnel**

Les définitions de l'engagement organisationnel proviennent de deux recherches en particulier. Porter et al. (1974) partagent une définition unidimensionnelle de l'engagement organisationnel tandis que Allen et Meyer (1990) donnent une définition multidimensionnelle du concept. Par ailleurs, nous avons relevé de la littérature des mesures opérationnelles de l'engagement, soient celles de Mowday et al. (1979) et Allen et Meyer (1990). Cette section porte sur les définitions et mesures opérationnelles de l'engagement organisationnel.

### **1.3.1 L'engagement organisationnel**

Porter et al. (1974) définissent l'engagement organisationnel comme « la force relative de l'identification d'un individu et son implication au sein d'une organisation » (p. 604, traduction libre). Autrement dit, les employés qui s'identifient et s'engagent envers leur entreprise ressentent un fort engagement organisationnel. Les auteurs notent que leur définition de l'engagement organisationnel compte trois aspects. Le premier aspect rapporte à une forte adhésion aux valeurs et objectifs de l'organisation. Le deuxième aspect concerne le désir du travailleur à fournir des efforts supplémentaires pour l'organisation. Le troisième aspect se

rapporte à la volonté de l'employé à conserver son appartenance avec l'entreprise (Porter et al., 1974). Ces aspects sont fortement présents lorsque le lien d'emploi entre le travailleur et l'organisation est maintenu. Néanmoins, la définition unidimensionnelle de Porter et al. (1974) ne considère pas d'autres dimensions de l'engagement organisationnel.

La seconde définition recensée de l'engagement organisationnel est celle de Allen et Meyer (1990). Ils définissent ce concept comme un état psychologique reflétant la force de la relation entre le travailleur et l'organisation. Contrairement à Porter et al. (1974), l'engagement organisationnel est multidimensionnel pour Allen et Meyer (1990). En effet, les auteurs indiquent que l'engagement organisationnel est composé de trois dimensions: 1- l'engagement affectif, 2- l'engagement de continuité et 3- l'engagement normatif. Allen et Meyer notent que malgré l'existence de plusieurs similarités, ces dimensions sont assez indépendantes. Ce faisant, elles auraient des déterminants différents (Allen et Meyer, 1990). Selon Allen et Meyer (1990), chacune des dimensions de l'engagement affectent l'intention de rester des travailleurs au sein de leur organisation. Cette définition est la plus utilisée dans la littérature comme le montre deux méta-analyses et une étude récente (Colquitt et al., 2001; Meyer et al., 2002; Poon, 2012).

Puisque la définition de Allen et Meyer (1990) inclut la définition de Porter et al. (1974) et comporte trois dimensions distinctes, nous retenons cette définition multidimensionnelle de l'engagement. Dans le cadre du mémoire, l'engagement affectif est la seule dimension mesurée. Nous avons cependant choisi de conserver l'appellation « engagement organisationnel » au courant du texte puisque l'engagement affectif est la principale dimension de l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990).

### **1.3.1.1 Engagement affectif**

L'engagement affectif réfère à « l'attachement émotionnel de l'employé envers son organisation, à son identification et à son implication au sein de celle-ci » (Allen et Meyer, 1990, p.1, traduction libre). En d'autres termes, les travailleurs, qui partagent un attachement émotif, qui s'impliquent et qui s'identifient à leur organisation, ressentent un engagement

affectif important. La définition de l'engagement affectif de Allen et Meyer (1990) est presque identique à celle de l'engagement organisationnel de Porter et al. (1974).

### **1.3.1.2 Engagement de continuité**

Allen et Meyer (1990) définissent l'engagement de continuité comme « l'engagement basé sur l'analyse des coûts et bénéfices des employés à quitter leur emploi » (p.1, traduction libre). Les auteurs pensent qu'une hausse des contributions au sein d'une même entreprise augmente le degré d'investissement de l'employé et, pareillement, les coûts associés à son départ. Autrement dit, les coûts engendrés par un départ seraient plus importants que les bénéfices dans cette situation. Le travailleur, qui ressent de l'engagement de continuité, reste donc dans l'organisation par nécessité et non par choix (Allen et Meyer, 1990).

### **1.3.1.3 Engagement normatif**

La troisième dimension de l'engagement organisationnel est définie comme « le sentiment d'obligation d'un employé de rester au sein de l'organisation » (Allen et Meyer, 1990, p.1, traduction libre). Ce sentiment d'obligation est influencé par les expériences de socialisation (familiales, culturelles, organisationnelles) et/ou par l'obtention de bénéfices amenant le travailleur à réciproquer. Autrement dit, un travailleur poursuit sa relation d'emploi advenant le cas qu'il ait vécu des expériences de socialisation ou encore, en réponse à des bénéfices reçus. Un employé qui dégage un fort engagement normatif reste ainsi dans l'organisation par obligation (Allen et Meyer, 1990). Cette dimension de l'engagement semble être la moins étudiée dans les recherches empiriques.

### **1.3.2 Opérationnalisation de l'engagement organisationnel**

L'étude de Mowday et al. (1979) rapporte l'une des premières mesures de l'engagement organisationnel. Dans cette étude, l'engagement organisationnel incorpore le concept de l'intention de rester. Par exemple, les auteurs utilisent l'item suivant afin de mesurer l'engagement : « Il n'y a pas beaucoup à gagner en restant indéfiniment avec cette organisation ». Les auteurs subséquents, dont Allen et Meyer (1990), ont distingué l'intention de rester de l'engagement organisationnel.

Le questionnaire de Allen et Meyer (1990) est utilisé dans plusieurs études portant sur l'engagement organisationnel (ex. Poon, 2012). Contrairement à Mowday et al. (1979), les auteurs n'incorporent pas le concept de l'intention de rester à l'engagement organisationnel. Puisque ces concepts sont distingués dans notre mémoire, les mesures de Allen et Meyer (1990) sont utilisées. Ces mesures sont présentées en détails dans le chapitre portant sur la méthodologie de recherche.

#### **1.4 Modèle et déterminants du roulement**

Dans la littérature, nous avons identifié un modèle théorique global du roulement. Cette proposition théorique a été présentée en 2001 par Price afin d'expliquer les relations entre les déterminants du roulement et le roulement volontaire. Cet auteur identifie la justice distributive et la justice procédurale comme des déterminants potentiels du roulement, les deux variables indépendantes de notre étude. Dans cette section, nous présentons le modèle conceptuel de Price (2001) ainsi que les principaux déterminants du roulement. Concernant les déterminants, le recensement comporte trois méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) ainsi que plusieurs articles subséquents publiés de 2001 jusqu'à maintenant. Certaines études antécédentes, absentes dans les méta-analyses, sont incorporées au mémoire. Par ailleurs, puisque les méta-analyses regroupent une quantité significative d'études, nous leur accordons une importance prépondérante vis-à-vis les recherches individuelles. Il faut aussi préciser que la méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) comporte moins d'études que celles de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000). Conséquemment, moins d'importance est accordée à cette méta-analyse. Les déterminants du roulement sont regroupés en trois catégories : 1- les déterminants externes, 2- les déterminants organisationnels et 3- les déterminants individuels. Cet ordre de présentation a pour objectif de montrer les déterminants qui touchent une plus grande population et de finir avec les déterminants qui ont des effets à plus petite échelle. Pour chacun des déterminants recensés, nous présentons d'abord les résultats empiriques à l'égard des relations entre le déterminant du roulement et le roulement. Ensuite, nous rapportons la théorie qui explique ces relations. Enfin, nous concluons sur la relation qui existe entre le déterminant du roulement et l'intention de rester.

#### 1.4.1 Modèle conceptuel de Price (2001)

Dans son étude, Price (2001) propose un modèle théorique des principaux déterminants du roulement des travailleurs. Plus précisément, le modèle de Price (2001) rapporte les principaux déterminants qui permettent de comprendre et d'expliquer théoriquement le roulement volontaire des travailleurs. La Figure 2 illustre son modèle.

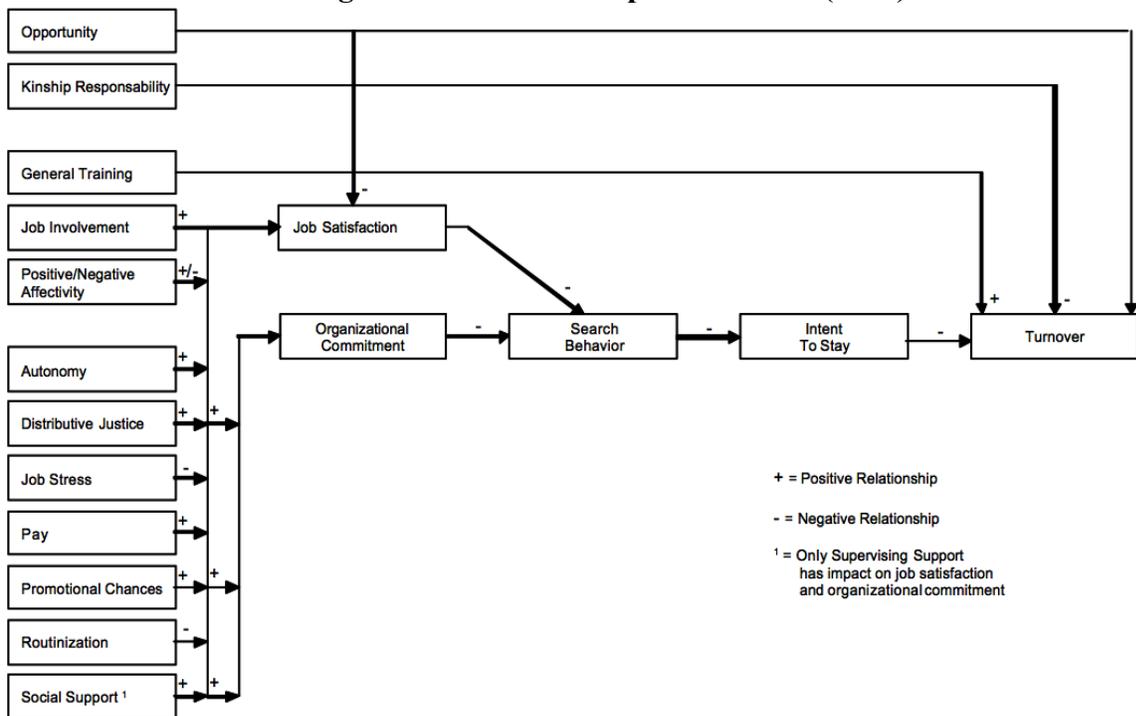
Price (2001) sépare les principaux déterminants du roulement en trois catégories : les déterminants externes (opportunités d'emplois alternatifs et responsabilités parentales), les déterminants individuels (formation, engagement professionnel, affectivité positive/négative) et les déterminants organisationnels (autonomie, justice distributive, stress, salaire, promotions, routinisation, support social).

À l'exception des responsabilités parentales (kinship responsibility), de la formation générale (general training), et des opportunités d'emplois alternatifs (opportunity), les principaux déterminants ont des liens indirects avec le roulement. Les principaux déterminants passent par des variables médiatrices (satisfaction au travail, engagement organisationnel, attitude de recherche d'emploi et intention de rester) avant d'affecter le roulement. Cette séquence théorique est expliquée par l'auteur. D'abord, les principaux déterminants ont un impact sur les variables « satisfaction au travail » ou « engagement organisationnel » ou sur les deux. Ensuite, la satisfaction et l'engagement affectent la probabilité qu'un employé cherche un nouvel emploi et influence, conséquemment, son intention de rester dans l'organisation. Enfin, une forte ou une faible intention de rester diminuera ou augmentera le roulement volontaire des travailleurs. À titre d'exemple, la perception de justice distributive influence positivement l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Le niveau de recherche d'emploi est alors négativement affecté, ce qui augmente l'intention de rester. Cette forte intention de rester s'accompagnera d'un roulement volontaire des travailleurs plus faible. Conséquemment, le modèle de Price (2001) stipule que l'intention de rester est un bon déterminant du roulement volontaire des travailleurs.

L'étude de Price (2001) comporte deux implications pertinentes pour notre recherche. Premièrement, le modèle demeure principalement une proposition théorique. Peu de

recherches empiriques ont testé son modèle. L'auteur encourage les chercheurs à mener des analyses sur celui-ci. Deuxièmement, la justice procédurale devrait être ajoutée au modèle. Price (2001) reconnaît que ce déterminant a un impact considérable et indirect sur le roulement. L'auteur est conscient que la justice procédurale devrait être ajoutée à son modèle théorique même si elle le complexifie.

**Figure 2: Modèle conceptuel de Price (2001)**



Tirée de Price (2001), page 602.

#### 1.4.2 Déterminants externes

Dans la littérature, nous avons recensé les relations entre les principaux déterminants contextuels et l'intention de rester. Ces déterminants sont le taux de chômage et le bassin d'emplois alternatifs sur le marché.

##### 1.4.2.1 Taux de chômage

La méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) rapporte une relation négative entre le taux de chômage et le taux de roulement. Autrement dit, un accroissement du taux de chômage s'accompagne d'un taux de roulement moins élevé. Mor Barak et al. (2001) et Griffeth et al. (2000) n'étudient pas le taux de chômage dans leur méta-analyse. Deux études subséquentes

présentent un lien négatif entre le taux de chômage et l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2004), le taux de roulement fonctionnel (Park, 1994) et le taux de départs (Hom et Kinicki, 2001). Dans son étude sur le roulement fonctionnel, Park (1994) rapporte qu'un taux de chômage élevé crée une élévation de la compétition, ce qui influence les travailleurs improductifs à rester dans l'entreprise.

Une seule recherche montre que le taux de chômage est positivement corrélé avec le taux de roulement volontaire (Selden et Moynihan, 2000); c'est-à dire qu'une hausse du taux de chômage crée un taux de roulement plus élevé. Ce résultat surprenant va à l'encontre de la majorité des études portant sur le roulement de personnel. D'après les auteurs, le faible taux de chômage national aux États-Unis durant cette période expliquerait ce résultat. De plus, les auteurs attribuent ces différences à la provenance des données du secteur public.

La littérature semble claire à l'égard de la relation entre le taux de chômage et le roulement. La méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) et trois recherches indiquent une relation négative entre ce déterminant et le roulement tandis qu'une seule étude fait mention d'un lien positif. À la suite du recensement de la littérature, nous supposons que le taux de chômage est positivement associé à l'intention de rester.

#### **1.4.2.2 Perception d'emplois alternatifs**

Dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) arrivent à la conclusion qu'un lien positif existe entre la perception d'emplois alternatifs et le taux de roulement. En d'autres termes, la perception d'un nombre élevé d'emplois alternatifs conduit à un taux de roulement supérieur. Une forte perception du nombre d'emplois alternatifs encouragerait les travailleurs à trouver mieux ailleurs (Cotton et Tuttle, 1986). Dans le même ordre d'idées, l'étude subséquente de Lambert (2001) rapporte un lien positif entre la disponibilité d'emplois alternatifs et l'intention de quitter. Kim (2005), qui utilise la même mesure opérationnelle du roulement, est en accord avec ce chercheur.

En résumé, il existe un consensus entre les résultats des méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) et les résultats des études subséquentes. En se

basant sur ces résultats, nous pensons que la perception du nombre d'emplois alternatifs est négativement associée l'intention de rester.

### 1.4.2.3 Conclusion sur les déterminant externes

Le Tableau 1 synthétise les résultats des méta-analyses et des études précédemment abordées dans cette section. Les déterminants « taux de chômage » et « bassin d'emplois alternatifs » expliquent bien l'intention de rester.

**Tableau 1:** Liens entre les déterminants externes recensés et le roulement

Déterminants externes	Impact sur le roulement	Direction de la relation entre les déterminants externes et le roulement	Recensement des écrits (Auteurs et date)
<b>Taux de chômage</b>	Plus le taux de chômage est significatif, plus le taux de roulement volontaire est élevé.	Relation positive	Selden et Moynihan (2000)
	Plus le taux de chômage augmente, plus le taux de départs est élevé.	Relation négative	Hom et Kinicki (2001)
	Plus le taux de chômage est significatif, plus l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Sousa-Poza et Henneberger (2004)
	Plus le taux de chômage est significatif, plus faible est le taux de roulement.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986)
	Plus le taux de chômage est significatif, moins le taux de roulement fonctionnel est élevé.	Relation négative	Park (1994)
<b>Perception d'emplois alternatifs</b>	Plus la perception d'emplois alternatifs est importante, plus le taux de roulement est élevé.	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Plus la perception d'emplois alternatifs est importante, plus l'intention de quitter est élevée.	Relation positive	Kim (2005) Lambert (2001)

### 1.4.3 Les déterminants organisationnels

La littérature présente une multitude de déterminants organisationnels du roulement. À la suite du recensement des écrits, les déterminants organisationnels les plus pertinents ont été identifiés. Les déterminants organisationnels sont : la présence syndicale, la taille de

l'entreprise, le secteur industriel et les pratiques RH. Parmi les pratiques RH, nous avons recensé : le salaire, la formation, le développement de carrières, les avantages sociaux et la sécurité d'emploi.

#### **1.4.3.1 Présence syndicale**

Les résultats des méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Mor Barak et al. (2001) présentent une relation négative entre la présence syndicale et le taux de roulement. Ainsi, la syndicalisation diminue le roulement des employés dans l'entreprise. Griffeth et al. (2000) ne prend pas en considération ce déterminant dans leur méta-analyse. Quant aux études subséquentes et antécédentes, la totalité de ces dernières rapportent que la présence syndicale est inversement liée au taux de départs (Batt, 2002; Delery et al., 2000; Lincoln et Kalleberg, 1996), à l'intention de quitter (Abraham et al., 2005, 2008), au taux de roulement dysfonctionnel (Park, 1994) et au taux de roulement volontaire (Iverson et Currivan, 2003; Selden et Moynihan, 2000). Selon les auteurs, l'encouragement des syndicats à exprimer l'insatisfaction des travailleurs, les salaires supérieurs et les avantages sociaux alloués aux employés syndiqués expliquent ces résultats.

En résumé, il existe un consensus dans la littérature quant au lien entre la présence syndicale et le roulement. Les méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Mor Barak et al., 2001) et toutes les études recensées soutiennent que ce lien est négatif. Nous concluons ainsi que la présence d'un syndicat influence positivement l'intention de rester des travailleurs.

#### **1.4.3.2 Taille de l'entreprise**

La taille de l'entreprise est un déterminant qui est absent des méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001), ainsi que de Griffeth et al. (2000).

Néanmoins, plusieurs études subséquentes et antérieures abordent ce sujet. Certaines études rapportent que la taille de l'organisation corrèle positivement avec le taux de roulement volontaire (Haines III et al., 2010; Min, 2007). En fait, ce roulement serait occasionné par le manque d'interactions entre les employés, ce qui nuirait au bon maintien des relations interpersonnelles et à la confiance régnant dans l'organisation. Spécifiquement, une étude

(Min, 2007) rapporte que les organisations de 101 à 500 employés ont un taux de roulement volontaire supérieur comparé aux entreprises de plus petites tailles.

D'autres chercheurs montrent que la taille de l'entreprise a une relation négative avec le taux de départs (Delery et al., 2000; Evans et Leighton, 1989; Lincoln et Kalleberg, 1996), la probabilité de changer d'emploi (Brown et Medoff, 1989) et l'intention de quitter (Abraham et al., 2008). Les auteurs indiquent que les entreprises de grandes tailles permettraient de créer un marché interne du travail. Ce marché interne donne la possibilité aux employés de se déplacer d'un poste à l'autre à l'intérieur même de l'organisation contrairement aux travailleurs de petites entreprises. Les plus grandes organisations offrent aussi des conditions salariales généralement supérieures à poste équivalent.

Pour certaines études, la taille de l'entreprise n'est pas significativement associée au roulement fonctionnel (Park, 1994), au roulement dysfonctionnel (Park, 1994) et à l'intention de quitter (Haar et Spell, 2009; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004). Ce déterminant n'aurait pas d'effet sur le roulement.

À la lumière de la littérature, il ne semble pas y avoir de consensus quant à la relation entre la taille de l'entreprise et le roulement des travailleurs. Deux études soutiennent une relation positive entre ce déterminant et le roulement, cinq recherches concluent un lien négatif alors que trois études n'indiquent aucune relation statistiquement significative. Les résultats des recherches étant contradictoires, nous pensons que la relation entre la taille de l'entreprise et l'intention de rester demeure indéterminée.

#### **1.4.3.3 Secteur industriel**

Compte tenu de l'impossibilité de prendre en considération tous les déterminants du roulement dans les méta-analyses, Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'examinent pas le secteur industriel.

Les recherches subséquentes ont montré que le secteur du commerce de détail (Abraham et al., 2005, 2008; Min, 2007), des hautes technologies (Chen et al., 2003; Lazar, 2001), de la

construction (Abraham et al., 2005, 2008), des finances (Abraham et al., 2005, 2008), de l'agriculture (Abraham et al., 2005, 2008), des TIC (Janairo, 2000; Kim, 2005) et du milieu correctionnel (Lambert et al., 2010) ont un roulement plus élevé que les autres secteurs. Le roulement du secteur des TIC serait fortement pris en considération par les agences gouvernementales américaines. Ces dernières déploient les meilleurs atouts afin de retenir la main-d'oeuvre (Kim, 2005). Taylor (2000) mentionne que le secteur manufacturier et le secteur du commerce de détail auraient comme objectif principal la rétention des employés contrairement aux organisations du secteur financier. Par ailleurs, Abraham et al. (2005, 2008) étudient l'intention de quitter des travailleurs entre diverses industries. Les auteurs constatent que les employés du secteur de l'administration publique et du secteur minier ont moins l'intention de quitter leur organisation.

En conclusion, les études recensées indiquent clairement que le roulement varie en fonction du secteur d'activité. L'administration publique est un exemple de secteur où le roulement des travailleurs est plus faible. Suite à ces constatations, nous assumons que le secteur d'activité influence l'intention de rester des travailleurs.

#### **1.4.3.4 Pratiques de GRH**

Au sein des déterminants organisationnels, nous avons répertorié des pratiques de ressources humaines qui influencent le roulement. Les pratiques RH répertoriées sont : le salaire, la formation, les avantages sociaux, le développement de carrières et la sécurité d'emploi.

##### *1.4.3.4.1 Salaire*

Dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) concluent qu'il existe une relation inverse entre le salaire et le taux de roulement. Autrement dit, les salaires élevés sont associés à un taux de roulement plus faible. Dans le même ordre d'idées, la majorité des études subséquentes et antécédentes indiquent que le salaire corrèle négativement avec le taux de roulement fonctionnel (Park, 1994), l'intention de quitter (Lambert, 2001), le taux de roulement volontaire (Selden et Moynihan, 2000) et le taux de départs (Batt, 2002; Delery et al., 2000; Shaw et al., 1998). Les auteurs expliquent que l'obtention d'un salaire élevé diminuerait la probabilité de trouver un emploi mieux rémunéré.

D'autres études concluent qu'il n'existe aucun lien statistiquement significatif entre les salaires et l'intention de quitter (Abraham et al., 2008) et le taux de roulement volontaire (Haines III et al., 2010; Min, 2007). Le salaire n'aurait apparemment pas d'impact sur le roulement de personnel.

En résumé, une majorité d'auteurs arrivent à la conclusion que les salaires sont inversement associés au roulement de travailleurs. Les méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) et six études donnent raison à cette relation. Seulement trois recherches montrent une absence de lien significatif entre les salaires et le roulement. Après l'examen de la littérature, nous concluons que le salaire est positivement lié à l'intention de rester des travailleurs.

#### *1.4.3.4.2 Formation*

La formation est un déterminant organisationnel qui n'est pas présent dans les méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001).

L'étude de Haines III et al. (2010) indique une relation positive entre la formation et le taux de roulement volontaire. Dans cette recherche, la formation est mesurée en divisant le nombre d'employés qui ont reçu une formation par l'ensemble des travailleurs du lieu de travail. Selon les chercheurs, la formation permet d'améliorer la mobilité externe compte tenu de la transférabilité des compétences.

À l'opposé, certaines études rapportent que la formation corrèle inversement avec la probabilité de chercher un nouvel emploi (Zweimüller et Winter-Ebmer, 2000), l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) et le taux de départs (Fairris, 2004; Park, 1994). En d'autres termes, la présence de pratiques de formation dans les organisations s'accompagne d'un roulement de personnel plus faible. La formation permettrait aux travailleurs d'accéder à des opportunités de promotions à l'interne. Néanmoins, il est important d'avoir en place un marché interne du travail avec des possibilités de promotions et de développement afin que les employés puissent utiliser leurs compétences acquises.

D'autres études montrent que la formation n'a pas d'impact significatif sur l'intention de quitter (Kim, 2005; Mor Barak et al., 2005), le taux de départs (Lincoln et Kalleberg, 1996) et le taux de roulement volontaire (Selden et Moynihan, 2000).

À la lumière de la littérature, il ne semble pas exister d'accord concernant le lien entre la formation et le roulement. Une étude mentionne un lien positif entre ce déterminant et le roulement, quatre recherches soutiennent une relation négative et quatre autres études rapportent une absence de lien significatif. En nous basant sur la littérature, nous concluons que le lien entre la formation et l'intention de rester est indéterminé.

#### *1.4.3.4.3 Développement de carrières*

D'après la méta-analyse de Griffeth et al. (2000), les opportunités de promotions corrélient inversement avec le roulement des travailleurs. Autrement dit, les organisations qui offrent des possibilités de promotions ont des taux de roulement plus faibles. Dans certaines études répertoriées, les opportunités de promotions seraient négativement reliées à l'intention de quitter (Chen et al., 2003; Kim, 2005; Lee et al., 2009; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) et au taux de roulement (Price, 2001). Les auteurs expliquent que dans la mesure où les besoins de carrières des travailleurs ne sont pas comblés par des opportunités de carrières, les employés développent une insatisfaction à l'égard de leur travail. Cette insatisfaction diminue l'engagement organisationnel et cause subséquemment un roulement. Cotton et Tuttle (1986) n'abordent pas le développement de carrières dans leur méta-analyse.

Mor Barak et al. (2001) conclue qu'aucune relation statistiquement significative n'existe entre le développement de carrière et l'intention de rester. Suivant la même idée, Sousa-Poza et Henneberger (2004) et Min (2007) indiquent que le nombre de promotions n'est pas statistiquement lié au taux de roulement volontaire et à l'intention de quitter respectivement. Le nombre de promotions n'aurait pas d'effet sur le roulement dans ces recherches.

Une majorité d'études montrent une relation négative entre le nombre d'opportunités de promotions et le roulement. Une méta-analyse (Griffeth et al., 2000) et cinq études subséquentes soutiennent cette affirmation. Une autre méta-analyse (Mor Barak et al., 2001) et

deux études rapportent une relation non statistiquement significative entre ce déterminant et le roulement. En fonction de notre recensement de la littérature, nous pensons que le nombre de promotions est positivement lié à l'intention de rester des travailleurs.

#### *1.4.3.4.4 Avantages sociaux*

Le déterminant « avantages sociaux » est absent des méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), de Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000).

Selon plusieurs recherches, les avantages sociaux sont inversement liés au taux de roulement volontaire (Haines III et al., 2010), à l'intention de quitter (Abraham et al., 2008), au taux de départs (Delery et al., 2000; Fairris, 2004; Shaw et al., 1998) et au taux de roulement fonctionnel et dysfonctionnel (Park, 1994). Ainsi, la présence d'avantages sociaux dans une organisation s'accompagne d'un roulement inférieur. Les auteurs expliquent que les avantages sociaux sont des moyens efficaces pour engager les travailleurs à plus long terme dans une entreprise. Les régimes de retraites ou l'assurance dentaire sont de bons exemples.

Certaines études soutiennent que les avantages sociaux n'ont aucune relation statistiquement significative avec l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) et le taux de roulement (Min, 2007). Les avantages sociaux n'auraient pas d'effet sur le roulement de personnel.

Le recensement de la littérature indique qu'une relation négative existe entre les avantages sociaux et le roulement. Six études arrivent à cette conclusion tandis que deux recherches trouvent une absence de lien significatif entre les avantages sociaux et le roulement. En bref, nous concluons que les avantages sociaux sont positivement associés à l'intention de rester des travailleurs.

#### *1.4.3.4.5 Sécurité d'emploi*

Les méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) n'incluent pas la relation entre la sécurité d'emploi et le roulement.

Les études subséquentes recensées rapportent un lien inverse entre la sécurité d'emploi et l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Sousa-Poza et Henneberger, 2004) et le taux de roulement volontaire (Min, 2007). En fait, une amélioration de la sécurité d'emploi diminue le roulement de personnel. D'après Min (2007), la sécurité d'emploi favorise un environnement amical et propice au bon rapport interpersonnel entre les employés. L'auteur indique aussi que la sécurité d'emploi encourage les travailleurs à rester dans l'organisation compte tenu des emplois vulnérables et saisonniers dans le secteur de la logistique.

Il existe un consensus dans la littérature quant à la relation négative entre la sécurité d'emploi et le roulement. Trois études subséquentes aux méta-analyses tirent cette conclusion. Face à ces résultats, nous pensons que la sécurité d'emploi et l'intention de rester sont positivement liées.

#### 1.4.3.5 Conclusion sur les déterminants organisationnels

Le Tableau 2 résume les résultats des méta-analyses et des études concernant les déterminants organisationnels. Les déterminants qui expliquent le mieux l'intention de rester sont la présence syndicale, le salaire, les avantages sociaux et le développement de carrières. Les autres déterminants semblent avoir un effet sur l'intention de rester, mais les résultats demeurent moins cohérents entre les auteurs ou encore, peu de recherches ont étudié ces relations.

**Tableau 2:** Liens entre les déterminants organisationnels recensés et le roulement

Déterminants organisationnels	Impact sur le roulement	Direction de la relation entre les déterminants organisationnels et le roulement	Recensement des écrits (Auteurs et date)
<b>Présence syndicale</b>	La présence syndicale diminue le taux de roulement.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Mor Barak et al. (2001)
	La présence syndicale diminue le taux de départs diminue.	Relation négative	Delery et al. (2000) Batt (2002) Lincoln et Kalleberg (1996)
	La présence syndicale diminue l'intention de quitter.	Relation négative	Abraham et al. (2005, 2008)

	La présence syndicale diminue le taux de roulement dysfonctionnel. Aucune relation avec le roulement fonctionnel.	Relation négative	Park (1994)
	La présence syndicale diminue le taux de roulement volontaire.	Relation négative	Iverson et Currivan (2003) Selden et Moynihan (2000) Haines III et al. (2010)
<b>Taille de l'entreprise</b>	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de roulement volontaire est élevé.	Relation positive	Haines III et al. (2010) Min (2007)
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de départs diminue.	Relation négative	Lincoln et Kalleberg (1996) Delery et al. (2000) Evans et Leighton (1989)
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus la probabilité de changer d'emploi diminue.	Relation négative	Brown et Medoff (1989)
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Abraham et al. (2008)
	La taille de l'organisation n'influence pas le taux de roulement dysfonctionnel et le de taux roulement fonctionnel.	Aucune relation significative	Park (1994)
	La taille de l'organisation n'influence pas l'intention de quitter des travailleurs.	Aucune relation significative	Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Haar et Spell (2009)
<b>Secteur industriel</b>	Les secteurs du commerce de détails, des hautes technologies, de la construction, des finances, de l'agriculture, des TIC et du milieu correctionnel ont un roulement plus élevé.		Min (2007) Lazar (2001) Chen et al. (2003) Abraham et al. (2005, 2008) Janairo (2000)
<b>Pratiques RH</b>			
<b>Salaire</b>	Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement diminue.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement fonctionnel est bas.	Relation négative	Park (1994)
	Plus le salaire augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Lambert (2001) Mor Barak et al. (2001)
	Plus le salaire augmente, plus le roulement volontaire est bas.	Relation négative	Selden et Moynihan (2000)

	Plus le salaire augmente, plus le taux de départs diminue.	Relation négative	Shaw et al. (1998) Delery et al. (2000) Batt (2002)
	Le salaire n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.	Aucune relation significative	Abraham et al. (2008)
	Le salaire n'a pas d'impact sur le taux de roulement volontaire.	Aucune relation significative	Haines III et al. (2010) Min (2007)
<b>Formation</b>	Plus les entreprises donnent de la formation, plus le taux de roulement volontaire est élevé.	Relation positive	Haines III et al. (2010)
	Plus les entreprises donnent de la formation, plus la probabilité de chercher un nouvel emploi diminue.	Relation négative	Zweimüller et Winter-Ebmer (2000)
	Plus les entreprises donnent de la formation, plus le taux de départs diminue.	Relation négative	Shaw et al. (1998) Fairris (2004)
	Plus les entreprises donnent de la formation, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)
	La formation n'influence pas l'intention de quitter.	Aucune relation significative	Kim (2005) Mor Barak et al. (2005)
	La formation n'influence pas le taux de départs.	Aucune relation significative	Shaw et al. (1998) Lincoln et Kalleberg (1996)
	La formation n'influence pas le roulement volontaire.	Aucune relation significative	Selden et Moynihan (2000)
<b>Développement de carrières</b>	Plus l'entreprise offre des opportunités de promotions, moins l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Griffeth et al. (2000)
	Plus l'entreprise offre des opportunités de promotions, moins l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Kim (2005) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Lee et al. (2009) Chen et al. (2003)
	Plus l'entreprise offre des opportunités de promotions, moins le taux de roulement est élevé.	Relation négative	Price (2001)
	Les opportunités de promotions n'influencent pas l'intention de quitter.	Aucune relation significative	Mor Barak et al. (2001) Sousa-Poza et Henneberger (2004)
	Les opportunités de promotions n'influencent pas le taux de roulement.	Aucune relation significative	Min (2007)

<b>Avantages sociaux</b>	Plus les avantages sociaux sont importants, plus le taux de roulement volontaire diminue.	Relation négative	Haines III et al. (2010)
	Plus les avantages sociaux sont importants, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Abraham et al. (2008)
	Plus les avantages sociaux sont importants, plus le taux de départs diminue.	Relation négative	Delery et al. (2000) Shaw et al. (1998) Fairris (2004)
	Plus les avantages sociaux sont importants, plus le taux de roulement dysfonctionnel et le taux de roulement fonctionnel diminuent.	Relation négative	Park (1994)
	Les avantages sociaux n'ont pas d'influence sur le taux de roulement volontaire.	Aucune relation significative	Min (2007)
	Les avantages sociaux n'ont pas d'influence sur l'intention de quitter.	Aucune relation significative	Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)
<b>Sécurité d'emploi</b>	Plus l'organisation sécurise les emplois, plus le taux de roulement volontaire diminue.	Relation négative	Min (2007)
	Plus l'organisation sécurise les emplois, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Sousa-Poza et Henneberger (2004)

#### 1.4.4 Les déterminants individuels

À la suite du recensement des écrits, plusieurs déterminants individuels du roulement ont été répertoriés. Il ressort de la littérature que les déterminants individuels les plus importants sont : l'âge, le genre, l'éducation, le statut matrimonial, le nombre de personnes à charges, l'ancienneté, l'appartenance à une minorité visible, l'engagement organisationnel et le soutien organisationnel perçu.

##### **1.4.4.1 Âge**

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Mor Barak et al. (2001) rapportent une relation négative entre l'âge et le roulement des travailleurs. Autrement dit, les travailleurs plus âgés ont un roulement plus faible. La mesure opérationnelle de l'âge n'est pas précisée dans les méta-analyses. Subséquemment, plusieurs études indiquent un lien négatif entre l'âge et l'intention de quitter (Abraham et al., 2008; Harris et al., 2007; Lambert et al., 2010; Lee et al., 2009; Mor Barak et al., 2005; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Stewart et al., 2007) et le

taux de roulement (Bal et al., 2011). Les travailleurs plus âgés auraient davantage d'attaches économiques à leur entreprise contrairement aux plus jeunes employés. En changeant d'organisation, ces employés auraient plus à perdre. De plus, les auteurs précisent que les employés âgés auraient un niveau de scolarité plus faible comparé aux jeunes travailleurs. Dans ces conditions, il devient difficile pour la main-d'oeuvre plus âgée de trouver mieux ailleurs.

D'autres recherches montrent que l'âge n'a aucun lien statistiquement significatif avec l'intention de quitter (Aryee et Chay, 2001; Kim, 2005; Nadiri et Tanova, 2010). Le fait qu'un travailleur soit plus âgé ou plus jeune n'aurait pas d'incidence sur son intention de quitter l'organisation.

Plusieurs auteurs concluent une relation négative entre l'âge et le roulement des travailleurs. Deux méta-analyses recensées (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) et huit études subséquentes rapportent une relation négative entre ce déterminant et le roulement. Griffeth et al. (2000) et trois autres études arrivent à une absence de relation significative. À la suite du recensement des écrits, nous concluons que l'âge est positivement lié à l'intention de rester.

#### **1.4.4.2 Genre**

Cotton et Tuttle (1986) concluent que le genre (femme) influence positivement le roulement des travailleurs. En d'autres termes, les femmes quittent davantage que les hommes. Pareillement, les études subséquentes indiquent que les femmes ont une intention de quitter supérieure (Haar et Spell, 2009; Harris et al., 2007; Kim, 2005) et qu'elles quittent plus que les hommes (Bal et al., 2011). Utilisant une mesure différente, Ramamoorthy et Flood (2004) arrivent à la conclusion que les hommes ont une intention de rester plus forte que celle des femmes. Les tâches ménagères et les congés de maternité prolongés des femmes expliqueraient ces résultats. Toutefois, le roulement des femmes diminueraient à mesure que celles-ci prennent de l'âge.

*A contrario*, deux études indiquent que les femmes auraient moins l'intention de quitter que les hommes (Lee et al., 2009; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004). Les auteurs n'expliquent pas ces résultats.

Selon les méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001), le genre n'est pas significativement lié au roulement des travailleurs. Ainsi, le roulement des hommes est équivalent à celui des femmes. Griffeth et al. (2000) expliquent que les femmes, autrefois moins scolarisées, quittaient le marché du travail afin de s'occuper de leurs enfants et des tâches ménagères. Aujourd'hui, elles abandonnent leur emploi pour des raisons semblables à celles des hommes. Certaines recherches subséquentes montrent que le genre n'a pas d'impact sur l'intention de quitter (Kim, 2005; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005).

À la lumière de la littérature, il ne semble pas exister de consensus quant au lien entre le genre et le roulement des travailleurs. Deux méta-analyses (Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) et trois études subséquentes sont en accord avec cette affirmation. D'un autre côté, une autre méta-analyse (Cotton et Tuttle, 1986) et quatre recherches rapportent que le genre (femme) est positivement associé au roulement. Deux études montrent que ce déterminant (femme) a une relation négative avec le roulement des travailleurs. Sur la base des études empiriques, nous pensons que la relation entre le genre et l'intention de rester est indéterminée.

#### **1.4.4.3 Niveau de scolarité**

Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) arrivent à la conclusion qu'une relation positive existe entre le niveau de scolarité et le roulement des travailleurs. Autrement dit, une hausse du niveau de scolarité des employés augmente le roulement des travailleurs. Dans les études subséquentes, le niveau de scolarité corrèle positivement avec l'intention de quitter (Abraham et al., 2008; Lee et al., 2009; Stewart et al., 2007). Ayant davantage d'opportunités d'emplois, les travailleurs hautement scolarisés envisageraient plus souvent de quitter pour d'autres organisations. Griffeth et al. (2000) ne considèrent pas ce déterminant.

Par ailleurs, certaines études rapportent une absence de relation significative entre le niveau de scolarité et l'intention de quitter (Kim, 2005; Lambert et al., 2010; Pilar de Luis Carnicer et

al., 2004) et le taux de roulement (Bal et al., 2011). À titre d'exemple, le roulement serait équivalent pour les travailleurs avec une maîtrise ou un baccalauréat. Les auteurs expliquent que le nombre d'années de scolarité affecterait uniquement l'entrée des employés sur le marché du travail. Après l'entrée sur le marché du travail, l'expérience et la formation reçue seraient les principales causes des nouvelles opportunités d'emploi.

La littérature rapporte l'existence d'une relation négative entre le niveau de scolarité et le roulement des travailleurs. Deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Mor Barak et al., 2001), qui ont plus de poids explicatifs, et trois études subséquentes soutiennent ces résultats. Quatre études rapportent une absence de lien entre le niveau de scolarité et le roulement des travailleurs. En référence aux recherches empiriques, nous assumons que le niveau de scolarité est négativement associé à l'intention de rester des employés.

#### **1.4.4.4 Statut matrimonial**

Dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986) concluent à une relation négative entre le statut matrimonial (marié) et le roulement des travailleurs. Autrement dit, les employés mariés sont moins portés à quitter que les travailleurs qui ne sont pas mariés. Certaines études répertoriées indiquent que le statut matrimonial (marié) influence négativement l'intention de quitter (Lee et al., 2009; Lincoln et Kalleberg, 1996; Sousa-Poza et Henneberger, 2004). À titre d'explication, nous supposons que la présence d'un(e) conjoint(e) diminue la flexibilité à changer d'emploi (ex. déménagement difficile, présence d'enfants). La méta-analyse de Griffeth et al. (2000) ne fait pas mention de ce déterminant du roulement.

Mor Barak et al. (2001) rapportent que le statut matrimonial n'a pas de relation significative avec l'intention de quitter dans leur méta-analyse. Les travailleurs mariés auraient une intention de quitter similaire à celle des employés non mariés.

La presque totalité des études recensées sont d'avis que le statut matrimonial (marié) est négativement associé au roulement des travailleurs. Une méta-analyse (Cotton et Tuttle, 1986) et trois autres recherches arrivent à cette conclusion. Une méta-analyse (Mor Barak et al., 2001) rapporte une absence de relation significative entre le statut matrimonial et le roulement

des travailleurs. À la lumière de ces résultats, nous pensons que le statut matrimonial (en couple) a un effet positif sur l'intention de rester.

#### **1.4.4.5 Nombre de personnes à charges**

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000) montrent qu'une relation négative existe entre le nombre de personnes à charge et le roulement des travailleurs. Ainsi, une hausse du nombre de personnes à charge s'accompagne d'un roulement moins élevé. En l'absence d'explication des auteurs, nous supposons que les employés sont poussés à rester dans l'entreprise afin de rencontrer leurs obligations et responsabilités familiales.

Mor Barak et al. (2001) présente un lien positif entre le nombre de personnes à charge et l'intention de quitter. Toutefois, une seule recherche a été analysée dans le cadre de leur méta-analyse. Une étude subséquente indique aussi un lien positif entre ce déterminant et l'intention de quitter (Mor Barak et al., 2005). Ces résultats sous-entendent que les travailleurs quittent leur emploi dans le but d'offrir de meilleures conditions de vie aux individus dont ils sont responsables.

Une seule étude recensée n'observe pas de relation significative entre ce déterminant et l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004). Le nombre de personnes à charges n'aurait pas d'effet sur l'intention de quitter des travailleurs.

Un consensus existe chez les auteurs quant à la relation négative entre le nombre de personnes à charge et le roulement des travailleurs. Deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000), ayant plus de poids explicatifs, soutiennent ces résultats. Une méta-analyse (Mor Barak et al., 2001) et une autre recherche indiquent l'existence d'une relation négative entre ce déterminant et le roulement du personnel. Seulement une étude indique une relation non statistiquement significative. Sur la base de ces résultats, nous concluons que le nombre de personnes à charge influence positivement l'intention de rester des travailleurs.

#### **1.4.4.6 Ancienneté**

Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000) montrent une relation inverse entre l'ancienneté et le roulement des travailleurs dans leur méta-analyse. À titre d'exemple, un

travailleur avec une vingtaine d'années d'ancienneté aurait moins de chance de quitter qu'un employé récemment embauché. Plusieurs études subséquentes rapportent un lien négatif entre l'ancienneté et l'intention de quitter (Lambert, 2001; Nadiri et Tanova, 2010; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Stewart et al., 2007). L'ancienneté permet aux travailleurs d'obtenir de meilleurs salaires et une sécurité d'emploi supérieure comparé aux travailleurs moins anciens. Un employé avec plusieurs années d'ancienneté a ainsi plus d'avantages à rester dans l'organisation.

La méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) rapportent que l'ancienneté ne corrèle pas significativement avec l'intention de quitter. Certaines études recensées arrivent aux mêmes résultats (Kim, 2005; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005). Autrement dit, le nombre d'année d'ancienneté n'affecte pas le roulement des travailleurs.

Une majorité d'études indiquent que l'ancienneté est inversement liée au roulement des travailleurs. Deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) et quatre autres études soutiennent cette affirmation. Une méta-analyse, ayant moins d'importance, et trois recherches rapportent une absence de lien statistiquement significatif entre ce déterminant et le roulement des travailleurs. En résumé, nous assumons que l'ancienneté est positivement associée à l'intention de rester des employés.

#### **1.4.4.7 Appartenance à une minorité visible**

Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) concluent que l'appartenance à une minorité visible n'est pas significativement liée au roulement des travailleurs. Par exemple, la couleur de la peau n'aurait pas d'effet sur le roulement. Les auteurs donnent toutefois deux mises en garde par rapport à leurs résultats. D'abord, la race des minorités visibles influence différemment le roulement des travailleurs. Les hispaniques n'ont pas le même roulement que les noirs, les asiatiques, les blancs et les autres races. Ensuite, la sous-représentation des groupes minoritaires dans l'organisation est probablement la cause du roulement et non pas l'appartenance à une minorité visible. Autrement dit, la composition démographique de l'organisation entraîne le roulement de personnel et non pas le fait d'être une minorité visible. Deux études subséquentes (Haar et Spell, 2009; Harris et al., 2007) n'observent aucune

relation statistiquement significative entre l'appartenance à une minorité visible et l'intention de quitter. Ce déterminant n'est pas présent dans la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986).

Deux études subséquentes suggèrent que l'appartenance à une minorité visible est positivement associée à l'intention de quitter (Abraham et al., 2008; Lee et al., 2009; Mor Barak et al., 2005). Ainsi, les minorités visibles ont autant l'intention de quitter que les groupes majoritaires.

En résumé, presque tous les auteurs s'entendent pour dire que la relation entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement des travailleurs est non significative. Deux méta-analyses (Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) et deux études subséquentes confirment cette relation. Deux autres recherches montrent une relation négative entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement des travailleurs. À la lumière de la littérature, nous pensons que l'appartenance à une minorité visible n'a pas d'effet significatif sur l'intention de rester.

#### **1.4.4.8 Engagement organisationnel**

Certaines études étudient l'engagement organisationnel comme variable indépendante. En effet, Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et Griffeth et al. (2000) arrivent à la conclusion que l'engagement organisationnel est négativement associé au roulement des travailleurs. Autrement dit, une hausse de l'engagement organisationnel s'accompagne d'une diminution du roulement des travailleurs. Deux études subséquentes (Abraham et al., 2005; Mor Barak et al., 2005) montrent également que l'engagement organisationnel a un impact négatif sur l'intention de quitter. Une autre recherche recensée (Simons et Roberson, 2003), qui utilise une mesure opérationnelle différente, indique un lien positif entre l'engagement organisationnel et l'intention de rester. En fait, l'engagement organisationnel est le niveau d'attachement psychologique et de fidélité des employés envers leur organisation. Les travailleurs insatisfaits et faiblement attachés à leur entreprise quitteraient ainsi pour des conditions de travail équivalentes chez d'autres employeurs. Plusieurs des études mentionnées rapportent que l'engagement organisationnel est l'un des meilleurs déterminants du roulement des travailleurs.

D'autres auteurs mettent en lumière l'engagement organisationnel comme une variable médiatrice dans leur étude. Ramamoorthy et Flood (2004) concluent que la relation entre la justice organisationnelle (justice distributive et procédurale) et l'intention de rester est positive et indirecte. Cette recherche rapporte que seul l'engagement affectif, une dimension de l'engagement organisationnel, a un effet médiateur sur cette relation. Un autre auteur (Poon, 2012) rapporte que le lien entre la justice distributive et l'intention de quitter, en passant par l'engagement affectif, est négatif et indirect. Autrement dit, une perception de justice distributive ou procédurale est associée à une hausse de l'engagement organisationnel et, par conséquent, à une diminution du roulement des travailleurs.

À la lumière de la littérature, la totalité des auteurs indiquent une relation négative entre l'engagement organisationnel et le roulement des travailleurs. Les méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) et trois études le confirment. En fonction de deux autres recherches (Poon, 2012; Ramamoorthy et Flood, 2004), l'engagement organisationnel agit à titre de variable médiatrice. Dans ce mémoire, nous utilisons ce concept en tant que médiateur. Nous supposons ainsi que les dimensions de la justice organisationnelle affectent positivement l'intention de rester via l'engagement organisationnel.

#### **1.4.4.9 Soutien organisationnel perçu**

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et Griffeth et al. (2000) n'ont pas pris en considération le lien entre le soutien organisationnel perçu et le roulement des travailleurs.

Dans leur méta-analyse contenant soixante-dix études, Rhoades et Eisenberger (2002) rapportent une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter des travailleurs. Autrement dit, la perception de soutien organisationnel diminue l'intention de quitter des employés. Les auteurs expliquent que le soutien organisationnel apporte un sentiment d'appartenance, de confiance et d'engagement envers l'entreprise. Les employés soutenus resteraient donc davantage dans l'organisation puisqu'ils se sentiraient redevables envers leur organisation. Certaines études subséquentes montrent que le soutien organisationnel perçu corrèle négativement avec l'intention de quitter (Dawley et al. 2010;

Johnson et DeConinck, 2009) et le roulement des travailleurs (Eisenberger et al., 2002).

Un consensus dans la littérature indique une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et le roulement des travailleurs. Une méta-analyse (Rhoades et Eisenberger, 2002) et trois recherches recensées rapportent cette relation. En résumé, nous concluons qu'un lien positif existe entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester.

#### 1.4.4.10 Conclusion sur les déterminant individuels

Le Tableau 3 synthétise les résultats des méta-analyses et des études précédemment abordées dans cette catégorie de déterminant. Les déterminants qui expliquent le mieux l'intention de rester sont l'engagement organisationnel, le soutien organisationnel perçu, le niveau de scolarité, l'ancienneté et le statut matrimonial. Les autres déterminants semblent avoir un effet sur l'intention de rester, mais la littérature est moins évidente à ce sujet.

**Tableau 3:** Liens entre les déterminants individuels recensés et le roulement

Déterminants individuels	Impact sur le roulement	Direction de la relation entre les déterminants individuels et le roulement	Recensement des écrits (Auteurs et date)
Âge	Plus l'âge augment, plus le taux de roulement diminue.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Bal et al. (2011) Mor Barak et al. (2001)
	Plus l'âge augment, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Mor Barak et al. (2005) Harris et al. (2007) Lambert et al. (2010) Abraham et al. (2008) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Stewart et al. (2007) Lee et al. (2009)
	L'âge n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.	Aucune relation significative	Kim (2005) Aryee et Chay (2001) Nadiri et Tanova (2010)
	L'âge n'a pas d'impact sur le taux de roulement	Aucune relation significative	Griffeth et al. (2000)

<p><b>Genre</b></p>	<p>Les femmes sont davantage portées à quitter que les hommes.</p> <p>Les femmes ont davantage l'intention de quitter que les hommes.</p> <p>Les hommes ont davantage l'intention de rester que les femmes.</p> <p>Les hommes ont davantage l'intention de quitter que les femmes.</p> <p>Le genre n'a pas d'influence sur le taux de roulement.</p> <p>Le genre n'a pas d'influence sur l'intention de quitter.</p>	<p>Relation positive</p> <p>Relation positive</p> <p>Relation positive</p> <p>Relation négative</p> <p>Aucune relation significative</p> <p>Aucune relation significative</p>	<p>Cotton et Tuttle (1986) Bal et al. (2011)</p> <p>Kim (2005) Harris et al. (2007) Haar et Spell (2009)</p> <p>Ramamoorthy et Flood (2004)</p> <p>Lee et al. (2009) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)</p> <p>Griffeth et al. (2000)</p> <p>Kim (2005) Mor Barak et al. (2005) Lambert et al. (2010) Mor Barak et al. (2001)</p>
<p><b>Niveau de scolarité</b></p>	<p>Plus le niveau d'éducation est important, plus le taux de roulement est élevé.</p> <p>Plus le niveau d'éducation est important, plus l'intention de quitter est élevée.</p> <p>Le niveau d'éducation n'influence pas l'intention de quitter.</p> <p>Le niveau d'éducation n'influence pas le taux de roulement.</p>	<p>Relation positive</p> <p>Relation positive</p> <p>Aucune relation significative</p> <p>Aucune relation significative</p>	<p>Cotton et Tuttle (1986) Mor Barak et al. (2001)</p> <p>Abraham et al. (2008) Stewart et al. (2007) Lee et al. (2009)</p> <p>Lambert et al. (2010) Kim (2005) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)</p> <p>Bal et al. (2011)</p>
<p><b>État matrimonial</b></p>	<p>Les travailleurs mariés sont moins portés à quitter que les autres employés.</p> <p>Les gens mariés ont moins l'intention de quitter que les autres employés non mariés.</p> <p>L'état matrimonial n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Aucune relation significative</p>	<p>Cotton et Tuttle (1986)</p> <p>Sousa-Poza et Henneberger (2004) Lincoln et Kalleberg (1996) Lee et al. (2009)</p> <p>Mor Barak et al. (2001)</p>

<b>Nombre de personnes à charge</b>	Plus le nombre de personnes à charge s'élève, plus le taux de roulement diminue.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)
	Plus le nombre de personnes à charge s'élève, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Lee et al. (2009)
	Plus le nombre de personnes à charge augmente, plus l'intention de quitter est élevée.	Relation positive	Mor Barak et al. (2001, 2005)
	Le nombre de personne à charge n'influence pas l'intention de quitter.	Aucune relation significative	Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)
<b>Ancienneté</b>	Plus l'ancienneté est importante, moins le taux de roulement est élevé.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)
	Plus l'ancienneté est importante, moins l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Stewart et al. (2007) Nadiri et Tanova (2010) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Lambert (2001)
	L'ancienneté n'influence pas l'intention de quitter	Aucune relation significative	Mor Barak et al. (2001, 2005) Lambert et al. (2010) Kim (2005)
<b>Appartenance à une minorité visible</b>	L'appartenance à un groupe minoritaire visible augmente l'intention de quitter.	Relation négative	Abraham et al. (2008) Lee et al. (2009)
	L'appartenance à une minorité visible n'affecte pas le taux de roulement.	Aucune relation significative	Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	L'appartenance à une minorité visible n'a pas d'effet sur l'intention de quitter.	Aucune relation significative	Haar et Spell (2009) Harris et al. (2007)
<b>Engagement organisationnel</b>	Plus l'engagement organisationnel augmente, plus le roulement des travailleurs diminue.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Une hausse de l'engagement organisationnel diminue l'intention de quitter.	Relation négative	Mor Barak et al. (2005) Abraham et al. (2005)
	Plus l'engagement augmente, plus l'intention de rester s'élève.	Relation positive	Simons et Roberson (2003)

<b>Soutien organisationnel perçu</b>	Plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Rhoades et Eisenberger (2002) Johnson et DeConinck (2009) Dawley et al. (2010)
	Plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus le roulement volontaire diminue.	Relation négative	Eisenberger et al. (2002)

#### 1.4.5 Conclusion sur les déterminants du roulement

En résumé, les déterminants contextuels et les déterminants organisationnels sont ceux qui prédisent le mieux l'intention de rester. Comme nous l'avons déjà mentionné, les meilleurs déterminants contextuels sont : le taux de chômage et la perception d'emplois alternatifs. Nous supposons que les déterminants organisationnels qui prédisent le mieux l'intention de rester sont : la présence syndicale, le salaire, les avantages sociaux et le développement de carrières. Les résultats de certaines études montrent que les déterminants individuels ont, en général, un plus faible pouvoir explicatif (Kim, 2005; Lee et al., 2009; Mor Barak et al., 2001). Toutefois, l'engagement organisationnel et le soutien organisationnel perçu semblent être de bons déterminant individuel du roulement.

#### **1.5 Synthèse portant sur la justice organisationnelle et le roulement des travailleurs**

Dans cette section, les études, portant sur les relations des dimensions et composantes de la justice organisationnelle avec le roulement des travailleurs, ont été répertoriées. Notre recensement comporte quatre méta-analyses (Behson, 2011; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Griffeth et al., 2000) ainsi que seize autres recherches récentes (Aryee et Chay, 2001; Bal et al., 2011; Cole et al., 2010; Haar et Spell, 2009; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Kim et Leung, 2007; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012; Posthuma et al., 2007; Ramamoorthy et Flood, 2004; Siers, 2007). Les méta-analyses auront plus d'importance dans notre synthèse puisqu'elles rapportent une grande quantité d'études. Pour chacune des dimensions et composantes de la justice organisationnelle, nous présentons d'abord les liens empiriques de ces dimensions et composantes sur le roulement des travailleurs. Ensuite, nous rapportons la théorie qui explique ces liens. Enfin, nous concluons sur la relation entre les dimensions et composantes de la justice organisationnelle et l'intention de rester.

### 1.5.1 Liens entre la justice organisationnelle et le roulement

À la suite de notre recensement, une seule étude utilise une définition globale de la justice organisationnelle pour prédire le roulement (Kim et Leung, 2007). Cette recherche indique que la justice organisationnelle est négativement liée à l'intention de quitter pour les Chinois, les Coréens, les Japonais et les Américains. Malgré tout, les Chinois et les Coréens restent davantage dans leurs entreprises en présence d'injustice que les Américains et les Japonais. Les auteurs expliquent que les Chinois et les Coréens sont plus résignés à accepter leur sort et qu'ils ont moins recours à des actions concrètes pour se sortir des situations injustes. Autrement dit, les Américains et les Japonais croient qu'ils peuvent influencer plus facilement leur environnement, en cas d'injustice, que les travailleurs de la Chine et de la Corée.

En résumé, une seule étude rapporte un lien négatif entre la justice organisationnelle et le roulement des travailleurs. Nous assumons ainsi que la justice organisationnelle est positivement liée à l'intention de rester et ce, même chez des travailleurs de nationalités différentes.

### 1.5.2 Liens entre la justice distributive et le roulement

Les méta-analyses rapportent que la justice distributive est négativement associée à l'intention de quitter (Cohen-Charash et Spector, 2001) et au roulement des travailleurs (Behson, 2011; Colquitt et al., 2001; Griffeth et al., 2000). En fait, une perception de justice distributive élevée s'accompagne d'un roulement des travailleurs inférieur. Les auteurs expliquent qu'en présence de justice distributive, les employés perçoivent une satisfaction au travail et un engagement organisationnel supérieur à l'égard de l'allocation des ressources. Cette satisfaction et engagement des travailleurs se traduit par une intention de rester plus élevée dans l'organisation. Plusieurs études subséquentes montrent aussi que la justice distributive est négativement associée à l'intention de quitter (Aryee et Chay, 2001; Cole et al., 2010; Haar et Spell, 2009; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Kim et Leung, 2007; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012; Posthuma et al., 2007) et au roulement des travailleurs (Bal et al., 2011). Ramamoorthy et Flood (2004), qui utilisent une autre mesure opérationnelle, indiquent un lien positif entre cette dimension et l'intention de rester. Les auteurs proposent

plusieurs théories afin d'interpréter ces résultats. Lambert et al. (2010) expliquent qu'une allocation appropriée des ressources accroît la confiance des travailleurs envers leur organisation. Cette confiance envers l'entreprise amène souvent les employés à rester même lorsqu'une offre favorable se présente. Cole et al. (2010) rapportent qu'une allocation injuste des ressources fait sentir aux employés que leur travail est de moindre signification pour l'organisation. Advenant le cas, les travailleurs doutent de leur importance à résoudre les problèmes et le milieu de travail devient plus stressant. Le stress, qui se transforme en épuisement émotionnel, amène un roulement plus élevé chez les travailleurs (Tepper, 2001).

Une seule recherche, portant sur les expatriés américains, montre une absence de lien statistiquement significatif entre la justice distributive et l'intention de quitter (Siers, 2007). En d'autres termes, la justice distributive n'influence pas l'intention de quitter des travailleurs. Ce résultat surprenant est probablement dû au faible nombre de répondants de l'étude, soit 99 répondants, et à la particularité des travailleurs constituant l'échantillon.

Plusieurs études indiquent que la justice distributive est la dimension qui prédit le mieux le roulement des travailleurs (Behson, 2011; Nadiri et Tanova, 2010). Cohen-Charash et Spector (2001) indiquent que la justice distributive et les autres dimensions de la justice organisationnelle doivent être réunies pour avoir un impact significatif sur le roulement des travailleurs.

Presque l'unanimité des auteurs conclut à une relation négative entre la justice distributive et le roulement des travailleurs. Cette relation est appuyée par quatre méta-analyses (Behson, 2011; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Griffeth et al., 2000) et quinze recherches. Nous concluons ainsi que la justice distributive est positivement liée à l'intention de rester.

### 1.5.3 Liens entre la justice procédurale et le roulement

Les méta-analyses indiquent un lien négatif entre la justice procédurale et l'intention de quitter (Cohen-Charash et Spector, 2001) et le roulement des travailleurs (Behson, 2011; Colquitt et al., 2001). Autrement dit, une perception de justice procédurale élevée diminue le roulement

de personnel. Plusieurs études recensées montrent que la justice procédurale corrèle négativement à l'intention de quitter (Aryee et Chay, 2001; Cole et al., 2010; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Kim et Leung, 2007; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012) et au roulement des travailleurs (Bal et al., 2011). Ramamoorthy et Flood (2004), qui utilise l'intention de rester comme mesure, rapportent que la justice procédurale est positivement liée à l'intention de rester des employés. Ainsi, les procédures organisationnelles, qui donnent une voix aux travailleurs, favorisent l'intention de rester de la main-d'oeuvre. Ces résultats sont expliqués théoriquement par plusieurs auteurs. En fait, les employés doivent être inclus dans les processus de distributions des ressources pour susciter des comportements favorables et adéquats (Ramamoorthy et Flood, 2004). Lorsque les employés sont impliqués, ils se sentent engagés envers l'entreprise et satisfaits de leur travail. Conséquemment, ces derniers resteront davantage dans l'organisation. D'après Lambert et al. (2010), les procédures injustes entraîneraient du stress et de l'épuisement professionnel au travail. Les employés seraient portés à fuir ces situations douloureuses en quittant leur poste. Griffeth et al. (2000) ne mentionnent pas la relation entre la justice procédurale et le roulement des travailleurs dans leur méta-analyse.

Une recherche montre une absence de lien statistiquement significatif entre la justice procédurale et l'intention de quitter (Siers, 2007). L'implication des employés dans les processus de décisions n'aurait pas d'effet sur l'intention de quitter des travailleurs.

Lambert et al. (2010) indiquent que la justice procédurale devrait être priorisée avant toutes les autres dimensions de la justice organisationnelle. Autrement dit, l'implication des employés dans les processus de décisions diminuerait davantage le roulement des travailleurs que les autres dimensions de la justice organisationnelle. Nadiri et Tanova (2010) concluent que la justice procédurale est la troisième meilleure dimension pour prédire l'intention de quitter. Behson (2011) est plus nuancé dans ses propos. Il compare une définition de justice procédurale globale (justice informationnelle, justice interpersonnelle et six critères de Levanthal) à une définition qui mesure uniquement la perception de justice procédurale des travailleurs. En utilisant la définition de justice procédurale globale, la relation entre la justice

procédurale et le roulement des travailleurs est légèrement plus forte que la relation entre la justice distributive et le roulement. Néanmoins, en utilisant la définition de la perception de justice procédurale, l'auteur constate que la force de la relation entre la justice procédurale et le roulement diminue substantiellement contrairement à celle de la justice distributive. Ainsi, l'utilisation d'une définition, plutôt qu'une autre, changerait la force de la relation entre la justice procédurale et le roulement des travailleurs.

Dans la littérature, un consensus existe presque concernant la relation négative entre la justice procédurale et le roulement des travailleurs. Ce résultat est appuyé par plusieurs recherches dont trois méta-analyses (Behson, 2011; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Une seule étude montre une relation non statistiquement significative entre cette dimension et le roulement des travailleurs. Sur la base du recensement des écrits, nous concluons que la perception de justice procédurale est positivement associée à l'intention de rester des travailleurs.

#### 1.5.4 Liens entre la justice interactionnelle et le roulement

Cohen-Charash et Spector (2001) concluent à un lien inverse entre la justice interactionnelle et l'intention de quitter. Une perception de justice interactionnelle élevée augmente l'intention de quitter des travailleurs. Les études recensées indiquent aussi une relation négative entre la justice interactionnelle et l'intention de quitter (Jegers et al., 2012; Kim et Leung, 2007; Nadiri et Tanova, 2010). Nous supposons qu'une injustice interactionnelle, un manque de communication et d'explications de la part du superviseur, cause de la frustration chez les employés. Cette frustration augmenterait l'intention de quitter des travailleurs. Kim et Leung (2007) montrent que les employés américains et japonais sont plus sensibles à la justice interactionnelle alors que les Coréens et les Chinois le sont moins. Ainsi, les Américains et les Japonais requièrent davantage d'explications de la part de leurs supérieurs pour percevoir une justice interactionnelle. Behson (2011), Colquitt et al. (2001) et Griffeth et al. (2000) n'analysent pas la relation entre la justice interactionnelle et le roulement des travailleurs dans leur méta-analyse.

Cohen-Charash et Spector (2001) et Nadiri et Tanova (2010) mentionnent que la justice

interactionnelle semble moins importante pour prédire l'intention de quitter que les autres dimensions de la justice organisationnelle.

La littérature recensée rapporte un lien négatif entre la justice interactionnelle et l'intention de quitter des employés. Une méta-analyse (Cohen-Charash et Spector, 2001) et trois études subséquentes rapportent ce lien négatif. En résumé, nous pensons que la justice interactionnelle a un effet positif sur l'intention de rester des travailleurs. Néanmoins, cette dimension n'est pas analysée dans la recherche. Les relations entre les composantes de la justice interactionnelle et le roulement des travailleurs sont abordées dans les paragraphes suivants.

#### **1.5.4.1 Liens entre la justice interpersonnelle et le roulement**

Les méta-analyses recensées indiquent une relation inverse entre la justice interpersonnelle et le roulement des travailleurs (Behson, 2011; Colquitt et al., 2001). Autrement dit, une forte perception de la justice interpersonnelle est associée à une baisse du roulement des travailleurs. Quelques études récentes concluent que la justice interpersonnelle est négativement liée à l'intention de quitter (Cole et al., 2010; Johnson et DeConinck, 2009; Siers, 2007). Johnson et DeConinck (2009) expliquent qu'un traitement approprié et respectueux par le superviseur améliorerait la perception de support des employés. Cette perception de support encouragerait les employés à rester plus longtemps dans leur organisation. Griffeth et al. (2000) n'indiquent pas cette relation dans leur méta-analyse.

Un consensus entre les auteurs existe par rapport à la relation négative entre la justice informationnelle et le roulement des travailleurs. Deux méta-analyses et trois autres recherches arrivent à ce résultat. En se basant sur la littérature recensée, nous concluons que la relation entre la justice interpersonnelle et l'intention de rester est positive. Cette composante de la justice interactionnelle n'est pas mesurée dans notre étude.

#### **1.5.4.2 Liens entre la justice informationnelle et le roulement**

Selon Colquitt (2001) et Behson (2011), la relation entre la justice informationnelle et le roulement des travailleurs est négative. Une perception de justice informationnelle élevée s'accompagne ainsi d'une diminution du roulement des travailleurs. Pareillement, les

recherches répertoriées indiquent un lien négatif entre la justice informationnelle et l'intention de quitter (Cole et al., 2010; Johnson et DeConinck, 2009). Les auteurs expliquent que la justice informationnelle est associée à la perception de support du superviseur par les employés (Johnson et DeConinck, 2009). En présence de justice informationnelle, les travailleurs perçoivent davantage de support de leur superviseur. Dans cette situation, les employés sont moins portés à quitter l'organisation. Les méta-analyses de Cohen-Carash et Spector (2001) et Griffeth et al. (2000) ne rapportent pas cette relation.

Dans l'étude de Siers (2007), il n'existe pas de lien statistiquement significatif entre la justice informationnelle et l'intention de quitter. Autrement dit, la justice informationnelle n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.

D'après le recensement des écrits, il existe un consensus par rapport à la relation entre la justice informationnelle et le roulement des travailleurs. Deux méta-analyses (Behson, 2011; Colquitt et al., 2001) et deux recherches indiquent que cette relation est positive tandis qu'une seule recherche rapporte une relation non significative. En bref, nous pensons qu'il existe un lien positif entre la justice informationnelle et l'intention de rester. Cette composante de la justice interactionnelle n'a pas été colligée dans le cadre du mémoire.

#### 1.5.5 Synthèse globale entre la justice organisationnelle et le roulement

Dans cette section, nous avons synthétisé les études mettant en lumière la relation entre la justice organisationnelle, ses dimensions et le roulement des travailleurs. Un consensus éclairé existe entre les auteurs quant à ces relations. Sur la base de la littérature, nous concluons que la justice organisationnelle et ses dimensions sont positivement liées à l'intention de rester. Les composantes de la justice interactionnelle sont aussi positivement associées à l'intention de rester. De plus, nous assumons que les deux meilleures dimensions pour prédire l'intention de rester sont la justice distributive et la justice procédurale. La justice interactionnelle semble d'une importance inférieure pour prédire l'intention de rester. Dans ce mémoire, nous analysons seulement la justice distributive et la justice procédurale puisque les données n'ont pas été colligées pour la justice interactionnelle et ses composantes. Le Tableau 4 résume les résultats des méta-analyses et des études rapportées dans cette section.

**Tableau 4:** Études rapportant la relation entre les dimensions et composantes de la justice organisationnelle et le roulement

Auteurs	Population et données	Variables et formes d'analyses	Résultats
MÉTA-ANALYSES			
Griffeth et al. (2000)	<p><u>Population :</u> Méta-analyse portant sur 42 études effectuées dans les années 1990</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales et longitudinales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Justice distributive</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Corrélations -Analyses par sous groupes</p>	Relation négative et modérée entre la justice distributive et l'intention de quitter
Cohen-Charash et Spector (2001)	<p><u>Population :</u> Méta-analyse portant sur 190 études</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales et longitudinales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale -Justice interactionnelle</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Analyses descriptives -Corrélations -Procédure de calcul d'intervalle de confiance de Lee (1989)</p>	<p>Relation forte et négative entre la justice distributive et l'intention de quitter</p> <p>Relation significative et inverse entre la justice procédurale et l'intention de quitter</p> <p>Lien significatif et négatif entre la justice interactionnelle et l'intention de quitter</p>
Colquitt et al. (2001)	<p><u>Population :</u> Méta-analyse portant sur 183 études effectuées dans les années 1990</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales et longitudinales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale -Justice interpersonnelle -Justice informationnelle</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Le taux de départs</p> <p><u>Analyse :</u> -Corrélations -Régressions multiples</p>	<p>Relation inverse et significative entre la justice distributive et le taux de départs</p> <p>Lien inverse et significatif entre la justice procédurale et le taux de départs</p> <p>Relation non significative entre la justice interpersonnelle et le taux de départs</p> <p>Lien modéré et négatif entre la justice informationnelle et le taux de départs</p>

Behson (2011)	<p><u>Population :</u> Méta-analyse portant sur les 183 études de la méta-analyse de Colquitt et al. (2001)</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales et longitudinales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale -Justice interpersonnelle -Justice informationnelle</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Le taux de départs</p> <p><u>Analyse :</u> -Analyse de poids relatif (RWA)</p>	<p>Relation négative et modérée entre la justice distributive et le taux de départs</p> <p>Le lien entre la justice procédurale et le taux de départs est significatif et inverse</p> <p>Relation non significative entre la justice interpersonnelle et le taux de départs</p> <p>Lien modéré et négatif entre la justice informationnelle et le taux de départs</p>
<b>ÉTUDES ANTÉCÉDENTES ET SUBSÉQUENTES AUX MÉTA-ANALYSES</b>			
Aryee et Chay (2001)	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 187 employés du secteur public syndiqué au Singapore</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Analyses factorielles -Corrélations -Régressions multiples</p>	<p>Relation négative et significative entre la justice distributive et l'intention de quitter</p> <p>Relation inverse et significative entre la justice procédurale et l'intention de quitter</p>
Ramamoorthy et Flood (2004)	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 183 cols-bleus d'une manufacture en Irlande</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale -Renversement des décisions inéquitables -Application constante des procédures</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de rester</p> <p><u>Variable médiatrice :</u> -Engagement affectif -Engagement normatif</p> <p><u>Analyse :</u> -Analyses factorielles -Corrélations -Régressions multiples</p>	<p>Impact positif et indirect de la justice distributive sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel</p> <p>Impact positif et indirect de l'application constante des procédures sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel</p> <p>Effet positif et indirect du renversement des décisions inéquitables sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel</p>

<p>Mor Barak et al. (2005)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 418 employés travaillant dans le secteur public de la protection de l'enfance</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Analyses descriptives -Analyses factorielles -Corrélations -Régressions multiples -Méthode comparative de constantes</p>	<p>Relation négative et importante existe entre la justice distributive et l'intention de quitter</p> <p>Relation inverse et significative entre la justice procédurale et l'intention de quitter</p>
<p>Harris et al. (2007)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 311 employés du secteur d'approvisionnement de l'eau dans le Sud-Est des États-Unis</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Corrélations -Régressions hiérarchiques</p>	<p>Relation inverse et importante entre la justice distributive et l'intention de quitter</p> <p>Relation négative et forte entre la justice procédurale et l'intention de quitter</p>
<p>Kim et Leung (2007)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 550 employés de différents milieux: -143 Américains -149 Chinois -109 Japonais -149 Coréens</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice organisationnelle -Justice distributive -Justice procédurale -Justice interactionnelle</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Analyses descriptives -Corrélations -Régressions hiérarchiques -Régressions multiples</p>	<p>Lien inverse et significatif entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter pour toutes les nationalités</p> <p>Relation négative et significative entre la justice distributive et l'intention de quitter pour toutes les nationalités</p> <p>Relation inverse et significative entre la justice procédurale et l'intention de quitter pour toutes les nationalités, sauf pour les Coréens (absence de lien significatif)</p> <p>Le lien avec la justice interactionnelle et l'intention de quitter est négatif et significatif pour toutes les nationalités</p>

<p>Posthuma et al. (2007)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 190 infirmières du réseau de santé dans l'État du Michigan</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données longitudinales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice procédurale : -Opportunités d'apports -Constance -Préavis -Représentativité du groupe -Justice distributive</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Analyses factorielles -Corrélations -Régressions logistiques</p>	<p>Relation significative et inverse entre les opportunités d'apports et l'intention de quitter</p> <p>Lien significatif et négatif entre la prise de décisions constante et l'intention de quitter</p> <p>Lien significatif et négatif entre le préavis et l'intention de quitter</p> <p>La relation entre la représentativité du groupe et l'intention de quitter est forte et négative</p> <p>Lien significatif et négatif entre la justice distributive et l'intention de quitter</p>
<p>Siers (2007)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant -71 expatriés provenant d'une compagnie de télécommunication et -28 expatriés provenant d'une entreprise pétrolière du Mid-Ouest des États-Unis</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale -Justice interpersonnelle -Justice informationnelle</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Corrélations -Régressions hiérarchiques</p>	<p>Aucune relation significative entre la justice distributive et l'intention de quitter</p> <p>Relation non significative entre la justice procédurale et l'intention de quitter</p> <p>Lien significatif et négatif entre la justice interpersonnelle et l'intention de quitter</p> <p>La relation avec l'intention de quitter et la justice informationnelle est non significative</p>
<p>Harr et Spell (2009)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 184 employés de Nouvelle-Zélande dans divers domaines (service, gouvernemental, commerce au détail, etc.)</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Justice distributive</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Corrélations -Régressions hiérarchiques</p>	<p>Existence d'une relation inverse et significative entre la justice distributive et l'intention de quitter</p>

<p>Johnson et DeConinck (2009)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 384 vendeurs des industries manufacturières et du service</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale -Justice interpersonnelle -Justice informationnelle</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> -Intention de quitter -Roulement</p> <p><u>Analyse :</u> -Analyses factorielles -Corrélations -Test de validité de l'ajustement « Goodness-of-fit test »</p>	<p>Relation négative et significative entre la justice distributive et l'intention de quitter, mais cette relation est plus faible avec le roulement</p> <p>Relation inverse et importante entre la justice procédurale et l'intention de quitter, mais faible avec le roulement</p> <p>Lien significatif et négatif entre la justice interpersonnelle et l'intention de rester, mais faible pour le roulement</p> <p>Relation inverse entre l'intention de quitter et de la justice informationnelle, mais faible pour le roulement</p>
<p>Cole et al. (2010)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 869 militaires et policiers</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale -Justice interpersonnelle -Justice informationnelle</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Analyses factorielles -Corrélations -Analyse à l'aide d'équations structurelles</p>	<p>Relation négative et significative entre la justice distributive et l'intention de quitter</p> <p>Le lien entre la justice procédurale et l'intention de quitter est significatif et inverse</p> <p>Relation significative et inverse entre la justice interpersonnelle et l'intention de quitter</p> <p>Lien significatif et négatif entre la justice informationnelle et l'intention de quitter</p>

<p>Howard et Cordes (2010)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 437 employés choisis aléatoirement dans une ville de taille moyenne du Sud-Est des États-Unis</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Analyses descriptives -Régressions linéaires -Analyse à l'aide d'équations structurelles</p>	<p>Relation négative et significative entre la justice distributive et l'intention de quitter</p> <p>Lien négatif et inverse entre la justice procédurale et l'intention de quitter</p>
<p>Lambert et al. (2010)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 160 employés du milieu pénitencier privé à sécurité maximale dans le Mid-Ouest aux États-Unis</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Analyses descriptives -Régressions multiples</p>	<p>Relation négative et significative entre la justice distributive et l'intention de quitter</p> <p>Relation négative et forte entre la justice procédurale et l'intention de quitter</p>
<p>Nadiri et Tanova (2010)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 208 employés et 40 managers d'un hôtel prestigieux en Turquie</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale -Justice interactionnelle</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyse :</u> -Corrélations -Régressions hiérarchiques</p>	<p>Relation négative et significative entre la justice distributive et l'intention de quitter</p> <p>Relation négative et forte entre la justice procédurale et l'intention de quitter</p> <p>Lien significatif et négatif entre la justice interactionnelle et l'intention de quitter</p>
<p>Bal et al. (2011)</p>	<p><u>Population :</u> Étude utilisant 1597 employés des Pays-Bas</p> <p><u>Type de donnée :</u> Données longitudinales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Justice procédurale</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Le taux de roulement</p> <p><u>Analyse :</u> -Corrélations -Régressions logistiques</p>	<p>Relation négative et inverse entre la justice procédurale et le taux de roulement</p>

Jegers et al. (2012)	<u>Population :</u> Étude utilisant 352 enseignants au secondaire en Belgique industries  <u>Type de donnée :</u> Données transversales	<u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale -Justice interactionnelle  <u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter  <u>Analyse :</u> -Corrélations -Analyses factorielles -Méthode de coefficients de produits	Lien négatif et significatif entre la justice distributive et l'intention de quitter  Lien négatif et significatif entre la justice procédurale et l'intention de quitter  Lien négatif et significatif entre la justice interactionnelle et l'intention de quitter
Poon (2012)	<u>Population :</u> Étude utilisant 168 cols-blancs de différentes industries en Malaisie  <u>Type de donnée :</u> Données transversales	<u>Variables indépendantes :</u> -Justice distributive -Justice procédurale  <u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter  <u>Variable médiatrice :</u> Engagement affectif  <u>Analyse :</u> -Analyses descriptives -Analyses factorielles -Corrélations -Régressions hiérarchiques	Impact négatif et indirect de la justice distributive sur l'intention de quitter  Impact négatif et indirect de la justice procédurale sur l'intention de quitter

## **1.6 Problématique**

À la suite du recensement de la littérature, certains vides empiriques, par rapport au sujet d'étude, sont constatés. Dans cette section, nous rapportons les limites des études répertoriées afin de faire ressortir la contribution scientifique du mémoire. Nous posons par la suite la question de recherche.

Les études recensées sont majoritairement basées sur des données autres que canadiennes. Par exemple, Kim et Leung (2007) comparent la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter chez les travailleurs asiatiques (Chinois, Coréens, Japonais) et américains. D'autres recherches ont été effectuées au Pays-Bas (Bal et al., 2011), en Nouvelle-Zélande (Haar et Spell, 2009), en Belgique (Jegers et al., 2012), en Turquie (Nadiri et Tanova, 2010) et aux États-Unis (Cole et al., 2010; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Lambert et al., 2010; Posthuma et al., 2007; Siers, 2007). Dans la recherche, nous utiliserons des données

canadiennes qui représentent mieux la réalité de notre main-d'oeuvre. Notre étude permet de conclure si la relation, entre les dimensions de la justice organisationnelle et le roulement des travailleurs, est similaire dans un contexte canadien comparé aux autres pays.

Nous avons répertorié plusieurs études empiriques portant sur la justice distributive et procédurale et le roulement des travailleurs dans divers secteurs d'activités. Ces secteurs sont le secteur hospitalier (Nadiri et Tanova, 2010; Posthuma et al., 2007), de l'éducation (Jegers et al., 2012), manufacturier (Ramamoorthy et Flood, 2004), de l'approvisionnement de l'eau (Harris et al., 2007), militaire (Cole et al., 2010), correctionnel (Lambert et al., 2010), de l'ingénierie (Poon, 2012) et de l'hôtellerie (Nadiri et Tanova, 2010). Néanmoins, aucune étude n'a été menée dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Ce secteur d'activité connaîtra une pénurie anticipée de main-d'oeuvre d'où l'importance de mieux comprendre le roulement des travailleurs. Notre étude se concentre sur le secteur des TIC canadien.

La presque totalité des études répertoriées ont utilisées des données transversales; c'est-à-dire que ces données sont colligées sur une seule période de temps. Les données transversales ne permettent pas d'établir la direction de causalité qui existe entre les variables. Ainsi, seulement deux études utilisent des données longitudinales (Bal et al., 2011; Posthuma et al., 2007). Ces données permettent de s'assurer du lien de causalité entre les dimensions de la justice organisationnelle et le roulement des travailleurs. Nous utilisons des données longitudinales pour déterminer la direction causale entre la justice distributive et procédurale et le roulement des travailleurs.

Peu de recherches ont testé le modèle causal du roulement de Price (2001). Notre étude teste une partie de ce modèle, à savoir si l'engagement organisationnel agit comme médiateur entre les dimensions de justice et le roulement des employés. Cet effet de médiation est peu testé dans la littérature. Par ailleurs, nous étudions l'importance des dimensions de justice sur le roulement des travailleurs via cet effet médiateur. À notre connaissance, aucune étude n'a exploré explicitement ce sujet. Dans son étude, Price (2001) rapporte que la justice procédurale est un déterminant pertinent même s'il ne l'ajoute pas à son modèle causal. La

justice procédurale est incluse dans notre modèle conceptuel, contrairement à cet auteur.

Seulement deux études recensées (Poon, 2012; Ramamoorthy et Flood, 2004) portent sur l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Ces recherches indiquent que l'engagement affectif agit comme médiateur entre les dimensions de la justice organisationnelle et le roulement des travailleurs. En effet, les autres dimensions de l'engagement organisationnel n'auraient pas d'effet médiateur significatif (Ramamoorthy et Flood, 2004). En lien avec notre sujet de recherche, ces études demeurent un point de référence important. Néanmoins, elles comportent certaines limites. D'abord, l'utilisation de données transversales ne permet pas de mesurer le lien de causalité entre la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et le roulement des travailleurs. De plus, Ramamoorthy et Flood (2004) se servent uniquement du « salaire » comme variable de contrôle. Poon (2012) n'utilise pas de variable de contrôle. Pour notre mémoire, nous utiliserons des données longitudinales et plusieurs variables de contrôle afin de déterminer la direction de la relation.

En résumé, cette recherche semble pertinente pour l'avancement des connaissances scientifiques. Elle permettra de mesurer l'impact de la justice procédurale et de la justice distributive sur l'intention de rester avec l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Pour ce faire, nous utiliserons des données longitudinales afin de connaître la direction de causalité de cette relation. Cette recherche est aussi très pertinente puisqu'elle sera la première à utiliser des données provenant du secteur des TIC au Canada par rapport à ce sujet. Il est intéressant d'analyser l'intention de rester dans ce secteur spécialisé, en pleine expansion et qui est une richesse importante pour l'économie canadienne.

La présentation de la problématique permet de formuler notre question de recherche :  
**« L'engagement est-il un médiateur de la relation entre la justice distributive et procédurale et l'intention de rester des travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications? ».**

## **Chapitre 2 – Modèle, cadre opératoire et hypothèses**

Inspiré du modèle de Price (2001) et influencé par les déterminants mentionnés dans la revue de littérature, le modèle d'analyse est présenté dans ce chapitre. Dans l'ordre, nous abordons le modèle conceptuel, le cadre théorique et les hypothèses de recherches.

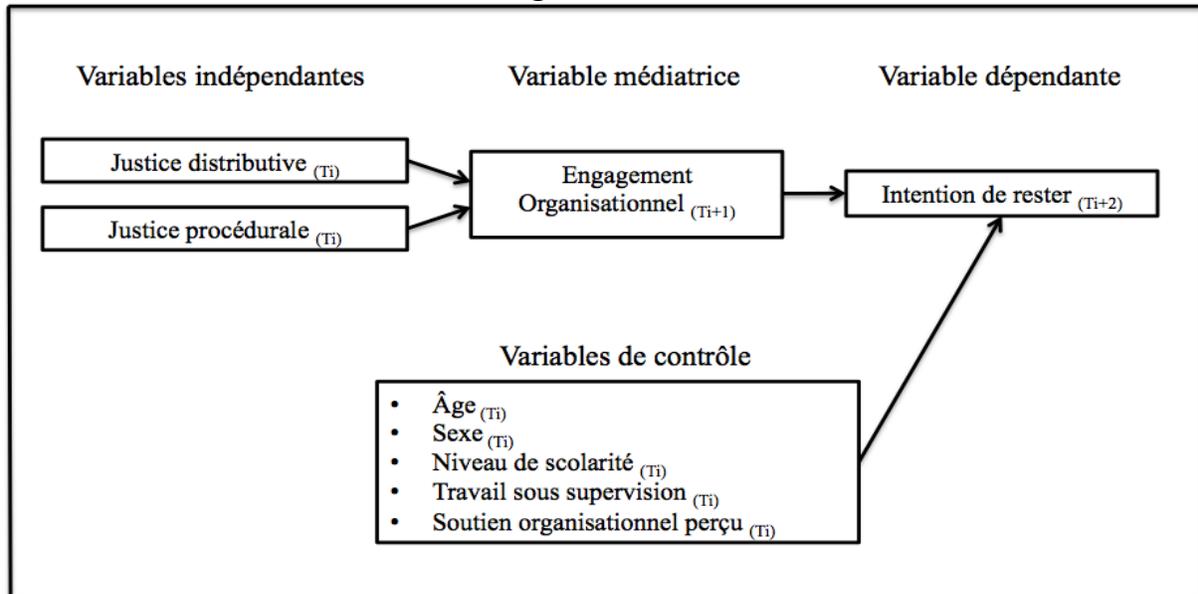
### **2.1 Modèle conceptuel**

Présenté à la Figure 3, le modèle conceptuel comporte quatre types de variables : les variables indépendantes, la variable dépendante, la variable médiatrice et les variables de contrôle. La justice distributive et la justice procédurale sont les variables indépendantes. Ces deux variables expliquent l'intention de rester des travailleurs, la variable dépendante de l'étude. L'engagement organisationnel, la variable médiatrice, explique comment les dimensions de la justice organisationnelle affectent l'intention de rester. Tel que mentionné précédemment, deux études rapportent que l'engagement organisationnel agit à titre de variable médiatrice entre les dimensions de la justice organisationnelle et le roulement (Poon, 2012; Ramamoorthy et Flood, 2004). Dans notre recherche, l'effet médiateur de l'engagement organisationnel sera testé sur le lien entre la justice distributive et procédurale et l'intention de rester. Par ailleurs, les variables de contrôles du modèle sont l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le travail sous supervision et le soutien organisationnel perçu. Ces variables, mentionnées dans la revue de littérature pour la plupart, ont un effet potentiel sur l'intention de rester des travailleurs. Ce modèle illustre bien la question de recherche puisqu'il prend en considération les concepts et variables recensées dans la revue de littérature. Plus précisément, il indique que la justice distributive et la justice procédurale ont une influence indirecte sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.

Dans la revue de littérature, trois catégories de déterminants du roulement ont été identifiées : les déterminants contextuels, les déterminants organisationnels et les déterminants individuels. Les déterminants contextuels et les déterminants organisationnels, comme par exemple le taux de chômage ou le secteur d'activité, ne font pas parties des variables de contrôle. Ces variables sont autocontrôlées dans notre recherche puisqu'elles sont fixes chez les répondants à chacune des cohortes. De plus, l'ancienneté n'est pas incluse dans les variables de contrôle puisque seulement les nouveaux travailleurs embauchés ont été interrogés.

Dans la Figure 3, l'indice « $T_i$ » réfère à la notion de temps. La recherche étant de nature longitudinale, certaines variables ont été mesurées à divers moments ( $T_i$ ,  $T_{i+1}$ ,  $T_{i+2}$ ). Nous aborderons ce sujet plus en détails dans le chapitre portant sur la méthodologie de recherche.

**Figure 3 : Modèle longitudinal du lien entre la justice distributive et procédurale et l'intention de rester des travailleurs avec l'effet médiateur de l'engagement organisationnel**



Légende :  $T_i$  = Temps

## 2.2 Cadre théorique

Même si Price (2001) présente l'effet médiateur de l'engagement organisationnel dans son étude, l'auteur ne propose pas de théorie qui explique les relations entre les variables indépendantes, la variable médiatrice et la variable dépendante de ce mémoire. Dans cette section, nous exposons d'abord trois théories qui permettent d'expliquer ces relations : la théorie de l'équité d'Adams (1965), la théorie de Blau (1964) et la théorie de Leventhal (1980). Ensuite, nous présentons nos hypothèses concernant ces relations.

### 2.2.1 Cadre théorique éclairant l'impact de la justice distributive sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel

La théorie de l'équité d'Adams (1963) et la théorie de l'échange social de Blau (1964) permettent d'expliquer l'impact de la justice distributive sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Selon la théorie d'Adams (1963), les travailleurs et l'employeur

voient leurs rapports sociaux comme une relation d'échanges. Ces relations s'expriment en fonction du ratio contributions/rétributions. Les contributions réfèrent aux efforts fournis par un individu tandis que les rétributions sont les bénéfices résultants des efforts fournis. Un individu s'attend ainsi à recevoir des rétributions proportionnelles aux contributions qu'il a fournies. À la suite de l'analyse de son ratio, l'individu le compare à celui d'un référent dans le but de savoir si l'allocation des ressources est équitable. Un ratio supérieur se traduira par une perception d'injustice distributive par un employé et vice-versa (Adams, 1963). Si le ratio est supérieur, le travailleur utilisera une stratégie pour diminuer ses contributions notamment en terme d'engagement organisationnel. Cette baisse d'engagement face à l'entreprise s'accompagnera logiquement d'une faible intention de rester.

La théorie de l'échange social de Blau (1964) présente aussi le travail comme une relation d'échange entre les travailleurs et l'employeur. Cette relation se base sur l'évaluation des bénéfices et des coûts dégagés en fonction de cet échange. Dans son étude, Blau (1964) tient compte de deux principes : 1- l'échange volontaire des ressources et 2- la norme de réciprocité (Blau, 1964). L'échange volontaire des ressources réfère aux avantages que l'organisation offre à l'employé en échange d'un service. Les ressources peuvent être tangibles (promotions, formations, etc.) ou intangibles (occuper un poste prestigieux. etc.). Dans la mesure où l'employé considère avoir reçu sa juste part de ressources, il se sentira volontairement redevable envers son entreprise. On parle ici de la norme de réciprocité (Blau, 1964). En fait, cette théorie porte à croire qu'un employé, qui bénéficie d'une allocation équitable des ressources, percevra une justice distributive. Cette perception, créée par les avantages organisationnels offerts, poussera l'employé à hausser volontairement son engagement organisationnel. Au final, l'accroissement de l'engagement organisationnel se traduira par une intention de rester plus élevée. Dans le même ordre d'idées, plusieurs études empiriques confirment la relation négative entre la perception de justice distributive et le roulement (Bal et al., 2011; Cole et al., 2010; Haar et Spell, 2009; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Kim et Leung, 2007; Lambert et al., 2010; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012), dont quatre méta-analyses (Behson, 2011; Cohen-Carash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Griffeth et al., 2000). D'autres recherches montrent que le lien entre la justice distributive et l'intention de rester est positif et indirect via

l'engagement affectif (Ramamoorthy et Flood, 2004). Quant à Poon (2012), il conclue que cette relation est négative et indirecte, mais en utilisant l'intention de quitter comme variable dépendante.

En résumé, la théorie de l'équité d'Adams (1963) et la théorie de l'échange social de Blau (1964) supposent que la justice distributive a un effet positif et indirect sur l'intention de rester en passant par l'engagement organisationnel. De plus, presque l'unanimité des études empiriques recensées soutiennent ce lien positif dont quatre méta-analyses (Behson, 2011; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Griffeth et al., 2000) tandis que deux recherches différentes appuient l'effet de médiation de l'engagement organisationnel (Ramamoorthy et Flood, 2004; Poon, 2012).

### 2.2.2 Cadre théorique éclairant l'impact de la justice procédurale sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel

La théorie de Leventhal et al. (1980) permet d'expliquer l'impact de la justice procédurale sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Cette théorie présente six règles à suivre afin de dégager une justice procédurale plus importante. Les six règles sont : 1- le niveau d'éthique de la procédure, 2- la suppression des biais procéduraux des autorités décisionnelles, 3- la qualité des informations fournies pour les prises décisionnelles, 4- la possibilité de renverser les décisions inéquitables, 5- l'application constante des procédures et 6- la représentativité des travailleurs dans les processus de décisions (Leventhal et al., 1980, cités dans Cohen-Charash et Spector, 2001; Leventhal et al., 1980, cités dans Nowakowski et Colon, 2005; Leventhal et al., 1980, cités dans Colquitt et al., 2001). Lorsque qu'un grand nombre de règles sont respectées, la perception de justice à l'égard des procédures augmente. Cette théorie fait penser que le respect des règles procédurales fait augmenter l'engagement des travailleurs envers leur organisation. Cet engagement organisationnel résulterait en une forte intention de rester. D'ailleurs, plusieurs études empiriques recensées rapportent un lien négatif entre la justice procédurale et le roulement (Aryee et Chay, 2001; Bal et al., 2011; Cole et al., 2010; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012), dont trois méta-analyses (Cohen-Charash et Spector; 2001; Behson, 2011; Colquitt et al., 2001). Une recherche (Ramamoorthy et Flood, 2004), qui utilise l'intention de rester

comme variable dépendante, indique que cette relation est positive et indirecte. L'engagement organisationnel agit en tant que variable médiatrice dans cette relation. Enfin, une autre étude montre que la justice procédurale n'a pas d'impact sur l'intention de quitter via l'engagement organisationnel (Poon, 2012).

En résumé, la théorie de Leventhal et al. (1980) porte à croire qu'un lien positif et indirect existe entre la justice procédurale et l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Sur le plan empirique, ce lien positif est soutenu par de nombreuses études ainsi que trois méta-analyses (Cohen-Charash et Spector; 2001; Colquitt et al., 2001; Behson, 2011). D'autre part, une recherche confirme l'effet médiateur de l'engagement dans cette relation (Ramamoorthy et Flood, 2004) tandis qu'une autre l'infirme (Poon, 2012).

### 2.2.3 Cadre théorique éclairant l'impact différencié de la justice procédurale et distributive sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel

Après un recensement des études empiriques, les auteurs ne semblent pas s'entendre sur la prédominance de la justice distributive ou de la justice procédurale sur l'intention de rester. Autrement dit, quelle dimension de la justice organisationnelle a le plus d'impact sur l'intention de rester? Certaines études empiriques indiquent que la justice distributive a un effet supérieur sur l'intention de rester (Nadiri et Tanova, 2010; Behson, 2011) tandis qu'une autre recherche penche en faveur de la justice procédurale (Lambert et al., 2010). Une méta-analyse rapporte que la justice distributive et procédurale sont toutes les deux importantes (Cohen-Charash et Spector, 2001). Dans la littérature, un auteur a considéré l'importance des dimensions de justice avec l'engagement organisationnel comme variable médiatrice (Poon, 2012). Selon ce dernier, la justice distributive a plus d'impact sur l'intention de quitter via l'engagement.

Deux études empiriques permettent néanmoins d'appuyer la prédominance de la justice procédurale (Masterson et al., 2000; Cropanzano et Folger, 1991, cités dans Cohen-Charash et Spector, 2001). Selon les auteurs, la justice procédurale réfère à la façon dont les ressources sont allouées par l'organisation. Cette dimension touche l'organisation entière. Dans leur étude, Masterson et al., (2000) concluent que les comportements et réactions cognitives associés à la justice procédurale sont dirigés envers l'entreprise. Ces réactions surviennent dans la mesure

où l'employé ne connaît pas la source de la justice ou de l'injustice. Contrairement à la justice procédurale, la justice distributive réfère à une perception à l'égard de l'allocation des ressources. Selon Cropanzano et Folger (cités dans Cohen-Charash et Spector, 2001), les comportements et attitudes en lien avec la justice distributive sont orientés envers le résultat de l'allocation des ressources. Autrement dit, ces réactions et comportements cognitifs sont dirigés envers un élément en particulier plutôt qu'envers l'organisation entière. Puisque la justice procédurale affecte l'organisation, nous supposons que cette dimension aura un plus grand effet sur l'engagement organisationnel. Toutes choses étant égales par ailleurs, il en résultera une intention de rester plus élevée dans un contexte de justice procédurale que dans un contexte de justice distributive. Malgré tout, il ne semble pas y avoir de consensus entre les auteurs pour éclairer l'impact différencié de ces dimensions.

Dans un contexte organisationnel, les règles à respecter sont beaucoup plus nombreuses et complexes afin d'instaurer une justice procédurale qu'une justice distributive. Tel que mentionné précédemment, la théorie de l'équité d'Adams (1963) et la théorie de Blau (1964) présentent le travail comme une relation d'échange. Lorsqu'une juste distribution des ressources est perçue par le travailleur, il réciprocitera de façon favorable envers l'organisation. Ces théories considèrent ainsi une seule règle simple à respecter afin de percevoir une justice distributive. Selon Leventhal et al. (1980, cités dans Cohen-Charash et Spector, 2001), six règles doivent être respectées afin de percevoir la justice procédurale. L'entreprise doit instaurer des procédures qui sont 1- constantes, 2- précises, 3- corrigeables, 4- éthiques, 5- représentatives du groupe touché et 6- qui suppriment les biais procéduraux. Le respect de ces nombreuses règles nécessite plus d'efforts de la part de l'entreprise pour maintenir un niveau de justice procédurale élevé. Dans l'hypothèse où les travailleurs sont conscients de ces efforts déployés par l'entreprise, les employés devraient réciprociter davantage envers l'organisation. En conséquence, l'engagement organisationnel des travailleurs serait supérieur dans un contexte de justice procédurale comparativement à la justice distributive.

Sur le plan empirique, il ne semble pas exister de consensus entre les auteurs par rapport au poids différencié de la justice distributive et procédurale sur l'intention de rester. Au niveau

théorique, nous assumons toutefois que la justice procédurale a un effet supérieur et indirect, via l'engagement organisationnel, sur l'intention de rester par rapport à la justice distributive.

### **2.3 Hypothèses de recherche**

Cette section rapporte les hypothèses de recherche. Ces hypothèses sont formulées en fonction de la revue de littérature, la problématique et les théories présentées dans le cadre théorique.

La théorie de l'équité d'Adams (1963) et la théorie de l'échange social de Blau (1964) supportent la relation positive et indirecte entre la justice distributive et l'intention de rester en passant par l'engagement organisationnel. Plusieurs études empiriques recensées confirment cette relation. Ainsi, l'hypothèse suivante est formulée:

**H1 : La justice distributive affecte positivement et indirectement l'intention de rester dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.**

La théorie de Leventhal (1980) permet de prédire une relation positive et indirecte entre la justice procédurale et l'intention de rester via l'engagement organisationnel. D'ailleurs, les études empiriques supportent cette relation. Par conséquent, l'hypothèse suivante est présentée:

**H2 : La justice procédurale affecte positivement et indirectement l'intention de rester dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.**

À partir des théories et des explications de Masterson et al., (2000), la justice procédurale a un impact plus fort sur l'intention de rester que la justice distributive. Par contre, au niveau empirique, les auteurs n'arrivent pas à un consensus par rapport à cette relation. En bref, l'hypothèse suivante est émise:

**H3 : La justice procédurale a un impact plus important sur l'intention de rester des travailleurs du secteur des TIC que la justice distributive via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.**

## **Chapitre 3 – Méthodologie**

Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie retenue pour cette étude. Dans l'ordre, nous exposons les données colligées pour la recherche, les mesures utilisées ainsi que les analyses statistiques effectuées.

### **3.1 Données**

La section suivante porte sur la description des données. La provenance des données, le questionnaire et les périodes de collectes de données sont présentés.

Les données de la recherche proviennent d'une enquête par questionnaire réalisée par Stéphane Renaud, professeur à l'Université de Montréal et Lucie Morin, professeure à l'Université du Québec à Montréal. Dans le cadre de l'enquête, ces chercheurs portent leur attention sur « les relations entre la rémunération, la formation et le développement des compétences avec l'attraction et la rétention des employés clés ». Leur enquête se divise en trois volets distincts: l'étude du taux de roulement des entreprises canadiennes, recherche quasi-expérimentale et enquête effectuée auprès des travailleurs d'une entreprise internationale du secteur des TIC. Le premier volet porte sur les données de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE), une recherche menée par Statistiques Canada. Quant au deuxième volet, il traite des préférences des étudiants universitaires, en vue d'un nouvel emploi, à l'égard des pratiques de formation et de rémunération. Enfin, le troisième volet concerne une enquête menée auprès de tous les nouveaux travailleurs d'une même entreprise du secteur des TIC. Durant cette enquête, un questionnaire électronique a été envoyé aux employés engagés entre le 1<sup>er</sup> avril 2009 et le 21 mars 2010. Environ six mois suivant leur embauche, les travailleurs recevaient le premier questionnaire. De plus, la collecte de données a été complétée à partir du compte personnel de chacun des employés sur la plateforme SurveyMonkey. Ce site web sécurisé est fréquemment utilisé afin de colliger des données. Pour ce mémoire, les données du troisième volet sont utilisées.

Concernant le questionnaire employé, celui-ci comporte cinq blocs. D'abord, le bloc 1 fait état des caractéristiques individuelles des répondants. Par la suite, le deuxième bloc porte sur les attentes des travailleurs envers différentes pratiques de gestion de ressources humaines. Ensuite, le bloc 3 concerne les perceptions individuelles. Puis, le quatrième bloc traite du

niveau de satisfaction des répondants envers diverses pratiques de gestion des ressources humaines. Enfin, le dernier bloc touche la rétention des travailleurs.

Le questionnaire utilisé a été envoyé aux employés nouvellement embauchés entre le 1<sup>er</sup> avril 2009 et le 30 septembre 2010. Ces nouveaux travailleurs se séparent en trois cohortes. La première cohorte comprend les employés nouvellement embauchés entre le 1<sup>er</sup> avril 2009 et le 22 septembre 2009. La deuxième cohorte regroupe les nouveaux travailleurs embauchés entre le 23 septembre 2009 et le 31 mars 2010. Quant à la dernière cohorte, elle inclut les employés engagés entre le 1<sup>er</sup> avril 2010 et le 30 septembre 2010. Approximativement six mois après leur embauche, les employés de chaque cohorte devaient répondre au questionnaire. Respectivement, le premier sondage de la cohorte 1, de la cohorte 2 et la cohorte 3 ont été effectués en octobre 2009, avril 2010 et octobre 2010. Les cohortes ont ensuite répondu à deux autres sondages, l'un six mois après le premier sondage et l'autre six mois après le deuxième sondage. Le premier sondage constitue ainsi le temps 1 de l'étude, le deuxième sondage indique le temps 2 de l'enquête et le troisième sondage réfère au temps 3 de l'étude. Dans le cadre de ce mémoire, les données des trois cohortes sont utilisées. Au temps 1, un total de 354 employés ont répondu au questionnaire pour un taux de participation de 78%. Au temps 2, 281 répondants ont complété le questionnaire, soit 79% du total des participants de l'étude. Au temps 3, 232 employés ont répondu au questionnaire, représentant 84% des répondants. Les réponses proviennent d'un consentement volontaire des participants; c'est-à-dire que ces derniers avaient la liberté de répondre ou non au questionnaire. Le Tableau 5 illustre les taux de participation aux trois temps de l'enquête.

Tel que l'indique le total des répondants du Tableau 5, l'échantillon subit une attrition (perte échantillonnale) au fil du temps. Sur les 354 employés qui ont répondu au temps 1, 73 n'ont pas répondu au temps 2, soit 21% des participants du temps 1. Des 281 travailleurs qui ont rempli le questionnaire au temps 2, 46 n'ont pas rempli le questionnaire au temps 3, ce qui représente 16% des répondants du temps 2. Au total, sur les 354 employés du temps 1, 119 travailleurs n'ont pas complété les trois sondages, soit 34 % des participants.

**Tableau 5:** Description du taux de participation aux trois temps de l'enquête

	<b>Temps 1</b>	<b>Temps 2</b>	<b>Temps 3</b>
<b>Cohorte 1</b>	Octobre 2009 Répondants : 182	Avril 2010 Répondants : 146	Octobre 2010 Répondants : 129
<b>Cohorte 2</b>	Avril 2010 Répondants : 90	Octobre 2010 Répondants : 68	Avril 2011 Répondants : 51
<b>Cohorte 3</b>	Octobre 2010 Répondants : 82	Avril 2011 Répondants : 68	Octobre 2011 Répondants : 55
<b>Total des répondants</b>	<b>354</b> <b>78%</b>	<b>281</b> <b>79%</b>	<b>235</b> <b>84%</b>

### **3.2 Mesures**

Cette section traite des mesures opérationnelles pour chacune des variables. Nous présentons, dans l'ordre, la variable dépendante, les variables indépendantes, la variable médiatrice et les variables de contrôle. Afin de maintenir la confidentialité du nom de l'organisation où les données ont été colligées, l'expression « entreprise » est utilisée au courant du texte.

Tel que mentionné, la variable dépendante et les variables indépendantes à l'étude sont respectivement l'intention de rester, la justice distributive et la justice procédurale. Concernant la variable médiatrice, elle réfère à l'engagement organisationnel. Ces variables ont été mesurées à trois temps différents. En fait, l'utilisation de données longitudinales permettra de mieux étudier l'impact des dimensions de la justice organisationnelle sur l'intention de rester tout en contrôlant l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Pour ce faire, les mesures des diverses variables sont utilisées de façon séquentielle. En d'autres termes, nous utilisons les mesures des dimensions de la justice organisationnelle au temps 1 de l'enquête, les mesures de l'engagement organisationnel au temps 2 et la mesure de l'intention de rester au temps 3 de l'enquête.

Inspiré de l'instrument « Staying or Leaving Index » développé par Bluedorn (1982), **l'intention de rester** est mesurée au temps 3 sur une échelle continue. Dans le questionnaire, les participants devaient indiquer leur accord par rapport à l'énoncé suivant : « En utilisant une

échelle de 0 à 100, quelle est la probabilité que vous restiez au sein de votre organisation dans la prochaine année ? ». L'ancre 0 est égale à « extrêmement faible » tandis que l'ancre 100 est égale à « extrêmement forte ». En fait, mesurer l'intention, au lieu du comportement, est très fréquent dans les recherches empiriques portant sur la rétention de personnel. L'intention de rester constitue « un médiateur probable à l'égard de la relation attitude-comportement et représente la dernière étape préalable avant de quitter l'emploi » (Zimmerman et Darnold, 2009, p. 144, traduction libre).

**La justice distributive** est mesurée au temps 1 en fonction des quatre énoncés suivants basés sur le modèle de Leventhal (1976) : 1- « Ce que je reçois de l'entreprise correspond à ce que j'apporte à l'entreprise », 2- « Le bonis que je reçois de l'entreprise correspond aux efforts que je mets dans mon travail », 3- « Ce que je reçois est justifié compte tenu de ma performance », 4- « Tout ce que je reçois en lien avec mon emploi est le reflet de ma contribution ». Ces énoncés portent sur une échelle de Likert à six ancres dont 1- correspond à « tout à fait en désaccord », 2- « assez en désaccord », 3- « un peu en désaccord », 4- « un peu en accord », 5- « assez en accord », 6- « tout à fait en accord ». Enfin, la moyenne des items est calculée pour donner une variable continue. L'analyse de consistance interne de l'échelle rapporte un alpha de Cronbach élevé ( $\alpha = 0,882$ ).

La mesure au temps 1 de **la justice procédurale** est inspirée des modèles de Thibault et Walker (1975) et de Leventhal (1980). Les quatre items de cette dimension de la justice organisationnelle sont : 1- « Je peux m'exprimer durant un processus de décision qui me concerne », 2- « Les processus de décision sont appliqués de la même façon pour tous chez l'entreprise », 3- « Les processus de décision chez l'entreprise sont biaisés », 4- « Les processus de décision sont basés sur une information de qualité ». L'échelle de Likert à six ancres, utilisée pour la justice distributive, demeure la même pour la justice procédurale. À l'item trois, l'affirmation est posée à la négative. Le score pour cet item est ainsi inversé compte tenu de sa formulation inverse. Au final, la moyenne des quatre items est calculée afin d'obtenir une variable continue. Le niveau de consistance interne de l'échelle de la justice procédurale est relativement élevé, tel que l'indique l'alpha de Cronbach ( $\alpha = 0,738$ ).

Les items de **l'engagement organisationnel** au temps 2 sont inspirés du modèle de Allen et Meyer (1990). Pour chaque item, les répondants indiquent leur niveau d'accord avec les énoncés suivants : « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'entreprise », 2- « L'entreprise représente beaucoup pour moi », 3- « Je suis fier d'appartenir à l'entreprise », 4- « Je ne me sens pas affectivement attaché à l'entreprise », 5- « Je n'ai pas vraiment le sentiment de « faire partie de la famille » dans l'entreprise » et 6- « Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme si c'était les miens ». Le niveau d'accord des répondants pour chaque item varie sur une échelle continue de Likert de sept ancrés où 1- correspond à « tout à fait en désaccord », 2- « assez en désaccord », 3- « un peu en désaccord », 4- « ni en désaccord, ni en accord », 5- « un peu en accord », 6- « assez en accord », et finalement 7- « tout à fait en accord ». Les items quatre et cinq étant inversement formulés, les scores obtenus sont inversés pour pouvoir les additionner aux autres items. Enfin, la moyenne des énoncés est calculée pour donner une variable continue. L'alpha de Cronbach ( $\alpha = 0,895$ ) indique une forte intercorrélacion entre les items. Ce résultat indique un excellent niveau de consistance interne de la mesure.

Cinq variables de contrôle ont été utilisées pour ce mémoire. Les variables de contrôle sont le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, le travail sous supervision et le soutien organisationnel perçu. Ces variables ont été mesurées au temps 1. La variable « **sexe (HOMME)** » est une variable dichotomique. Elle est codée 1 si le participant est un homme et 0 si le participant est une femme. La variable « **âge** », une variable continue, est mesurée par la question suivante : « Quel est votre année de naissance? ». Cette date a été soustraite à 2009 pour obtenir l'âge du participant. Pour ce qui est de la variable « **niveau de scolarité** », elle est mesurée à l'aide d'une échelle ordinale. Un chiffre plus bas indique que le répondant a un plus faible niveau de scolarité. Cette variable est codée de la façon suivante : 1- diplôme d'études secondaires, 2- diplôme d'études collégiales, 3- diplôme d'études universitaires de premier cycle et 4- diplôme universitaire de cycle supérieur. **Le travail sous supervision**, une variable dichotomique, est codée 1 pour un participant avec un poste sous supervision ou 0 pour un participant ne détenant pas de poste sous supervision. Les données en lien avec le travail sous supervision des employés proviennent de l'entreprise. Ces données ont été intégrées à la base de données. La variable de contrôle « **soutien organisationnel perçu** » est aussi mesurée au

temps 1. Les items de cette variable sont : 1- « Je peux avoir de l'aide de mes collègues quand j'ai un problème », 2- « Mes collègues sont vraiment préoccupés par mon bien-être », 3- « L'entreprise me fournit les outils (ex. logiciels, matériels informatiques) nécessaires pour que je performe », 4- « Mes collègues reconnaissent les efforts supplémentaires que je fais », 5- « L'entreprise soutient ses employés », 6- « En général, mes collègues m'offrent un bon soutien », 7- « L'entreprise prend en considération les besoins personnels des employés ». Les participants répondent en fonction d'une échelle continue de six ancres où 1- réfère à tout à fait en désaccord, 2- assez en désaccord, 3- un peu en désaccord, 4- un peu en accord, 5- assez en accord, 6- tout à fait en accord. La moyenne des sept items est ensuite calculée pour obtenir une variable continue. Le niveau de consistance interne de l'échelle pour cette variable est élevé, tel que l'indique l'alpha de Cronbach ( $\alpha = 0,820$ ).

### **3.3 Analyses statistiques**

Cette section porte sur les analyses statistiques utilisées. Dans le cadre de ce mémoire, nous exécuterons trois types d'analyses dont les analyses univariées, les analyses bivariées et les analyses longitudinales multivariées. Le logiciel SPSS a été choisi pour le traitement des données.

Les analyses univariées utilisées comportent les mesures de tendance centrale et les mesures de dispersion. Les mesures de tendance centrale permettent d'identifier les points où se concentrent les données tandis que les mesures de dispersion permettent de quantifier le taux de dispersion de l'échantillon. Les moyennes résultant de cette analyse sont utilisées afin de décrire les données. Par ailleurs, une analyse de différence de moyenne (Test de T avec échantillon apparié) est effectuée. Cette analyse permet d'évaluer si une des dimensions est plus perçue que l'autre par les travailleurs. Advenant un test significatif, la dimension qui a la plus forte moyenne est celle qui est davantage perçue.

Les analyses bivariées sont effectuées à l'aide de corrélations qui indiquent la force de la relation linéaire entre deux variables. Pour observer un effet de médiation, un lien significatif doit d'abord exister entre les variables indépendantes et dépendantes. Ces corrélations constituent ainsi les premiers tests partiels des hypothèses. Par contre, ce type d'analyse

considère la relation entre seulement deux variables à la fois, sans contrôler pour l'impact de d'autres variables. Autrement dit, les analyses bivariées ne permettent pas de mesurer les liens entre plusieurs variables simultanément. Les résultats des analyses bivariées sont rapportés dans la matrice de corrélation.

Afin de mesurer la présence d'un effet médiateur, la macro *MEDIATE*<sup>1</sup> du logiciel SPSS est utilisée pour les analyses multivariées (Hayes, 2013). La macro *MEDIATE* peut mesurer les effets totaux, directs et indirects de variables explicatives sur une variable dépendante en passant par plusieurs variables médiatrices. Précisément, la macro *MEDIATE* pourrait tester si l'engagement organisationnel agit comme médiateur avec la nature longitudinale de nos données. Puisque l'intention de rester est une variable dépendante continue, des régressions basées sur la méthode des moindres carrés sont effectuées. Étant donné que les deux dimensions de la justice sont mesurées sur la même échelle, le coefficient de régression permet de départager quelle dimension a le plus d'impact. Quant à l'effet de médiation, il est significatif lorsque l'intervalle de confiance « bootstrap » ne chevauche pas 0. Autrement dit, une relation est indirecte dans la mesure où l'intervalle de confiance n'inclut pas la valeur nulle (0). Cet intervalle est estimé en formant plusieurs petits échantillons aléatoires (1000 pour cette étude) de l'échantillon principal et en calculant la moyenne des erreurs-types de chacun de ces petits échantillons. La moyenne des erreurs-types des échantillons forme une distribution normale qui permet d'estimer l'intervalle de confiance. Le calcul est effectué automatiquement par le système. Par ailleurs, les variables de contrôle permettront d'isoler l'effet net des liens entre les variables importantes du modèle.

---

<sup>1</sup> Voir le document de Hayes (2013) pour plus de détails sur la procédure.

## **Chapitre 4 – Résultats et discussion**

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques des données. Une discussion accompagne ces résultats. Tout d'abord, nous présentons les analyses univariées décrivant l'ensemble des variables à l'étude. Par la suite, nous présentons la matrice de corrélations. Enfin, nous présentons les résultats des analyses multivariées longitudinales basées sur la macro *MEDIATE* de Hayes (2013). Tout en considérant l'effet des variables de contrôle, ces analyses multivariées permettent de mesurer l'impact direct ou indirect des dimensions de la justice organisationnelle sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Les résultats des analyses sont aussi discutés en les confrontant aux hypothèses et à la littérature recensée.

#### **4.1 Analyses descriptives**

Cette section présente les statistiques descriptives de l'ensemble des variables (moyenne, écart-type, maximum, minimum). Le Tableau 6 résume les statistiques descriptives.

**Tableau 6:** Statistiques descriptives

	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>N</b>
<b>Variable dépendante</b>					
Intention de rester d'ici 1 an T3	82,19	23,65	0	100	235
<b>Variable médiatrice</b>					
Engagement organisationnel T2	4,91	1,17	1,67	7	234
<b>Variabes indépendantes</b>					
Justice distributive T1	4,03	0,91	1,50	6	231
Justice procédurale T1	4,12	0,81	2	6	234
<b>Variabes de contrôle</b>					
Âge	30,90	5,82	20	52	234
Sexe (HOMME)	0,87	0,34	0	1	233
Niveau de scolarité	2,72	0,97	1	4	234
Travail sous supervision	0,32	0,47	0	1	237
Soutien organisationnel perçu T1	4,79	0,62	2,57	6	237

Dans le Tableau 6, la première variable est l'intention de rester. Les résultats statistiques montrent que les travailleurs ont, en moyenne, une intention de rester de 82% ( $\mu = 82,19$ ). Autrement dit, les répondants ont une très forte intention de rester dans leur entreprise. Ce

résultat rappelle les taux de roulement des organisations du secteur des TIC qui se situent entre 13 et 33% (TECHNOCompétences, 2008).

La seconde variable du Tableau 6 est l'engagement organisationnel mesuré au temps 2. Les résultats montrent que les répondants sont, en moyenne, « un peu en accord » avec les énoncés de cette variable ( $\mu = 4,91$ ). Les employés ressentiraient ainsi un fort engagement envers leur entreprise.

Les variables suivantes sont la justice distributive et la justice procédurale, soit les variables indépendantes mesurées au temps 1. Les résultats des analyses descriptives montrent que les répondants sont en moyenne « assez en accord » avec les énoncés portant sur la justice distributive ( $\mu = 4,03$ ) et procédurale ( $\mu = 4,12$ ). En d'autres termes, les travailleurs perçoivent fortement la justice organisationnelle dans leur emploi. De plus, la moyenne de la justice procédurale est légèrement plus élevée que celle de la justice distributive. Un test de comparaison de moyenne (test de T avec échantillon apparié) révèle que la différence n'est pas statistiquement significative ( $p > 0,01$ ). Conséquemment, les travailleurs perçoivent autant la justice procédurale que la justice distributive dans l'entreprise. Ces moyennes se rapprochent de celles obtenues par Poon (2012).

Le dernier groupe de variables réfère aux variables de contrôle qui sont l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le travail sous supervision et le soutien organisationnel perçu. Dans l'échantillon, les travailleurs ont en moyenne 31 ans ( $\mu = 30,90$ ). Ce résultat est cohérent avec la recherche de TECHNOCompétences (2011) qui indique que la main-d'oeuvre de ce secteur est relativement jeune.

La moyenne de la variable « sexe » indique que l'échantillon est composé d'un peu plus de 87% d'hommes ( $\mu = 0,87$ ). En comparant ce résultat à celui obtenu par TECHNOCompétences (2011), les femmes sont minoritaires dans ce secteur. Concernant le niveau de scolarité, les travailleurs possèdent légèrement plus qu'un diplôme de niveau collégial ( $\mu = 2,72$ ). Cette moyenne est plus élevée que la moyenne des industries canadiennes ainsi que celle du secteur des TIC canadien (Industrie Canada, 2013).

Les résultats des analyses descriptives de l'échantillon montrent qu'environ 32% des travailleurs effectuent un travail sous supervision tandis qu'approximativement 68% occupent un travail non supervisé ( $\mu = 0,32$ ). De plus, les répondants sont en moyenne assez près d'être en accord avec les items du soutien organisationnel perçu ( $\mu = 4,79$ ). Cette moyenne indique que les travailleurs perçoivent un soutien important de leur entreprise.

#### **4.2 Analyses bivariées**

Le Tableau 7 présente la matrice de corrélation de l'ensemble des variables à l'étude. Les coefficients de corrélation indiquent la force et le sens de la relation linéaire entre deux variables. En effet, les coefficients peuvent varier de -1 à 1. Un coefficient de corrélation qui s'approche de 1 signifie qu'il existe une forte association linéaire positive entre les variables. À l'opposé, lorsqu'un coefficient avoisine -1, la relation est forte et négative. Enfin, les coefficients, qui s'approchent de 0, réfèrent à une absence de relation entre les variables. Un premier regard sur la matrice indique qu'aucune corrélation ne dépasse 0,70. Conséquemment, il est possible d'éviter des problèmes éventuels de multicollinéarité (Tabachnick et Fidell, 2001).

Le Tableau 7 indique une corrélation positive entre la perception de justice distributive et l'intention de rester chez les travailleurs ( $r=0,229$ ). Cette corrélation est faible et statistiquement significative ( $p<0,01$ ). Les travailleurs qui ont une perception élevée de justice distributive présente ainsi une forte intention de rester. Ce résultat vient partiellement confirmé l'hypothèse 1 qui stipule que la justice distributive affecte positivement l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Les études antécédentes ont également conclues que la justice distributive est négativement associée à l'intention de quitter (Cole et al., 2010; Haar et Spell, 2009; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Jegers et al., 2012; Johnson et DeConinck, 2009) et au roulement des travailleurs (Bal et al., 2011). Une autre étude indique un lien positif entre cette dimension de justice et l'intention de rester (Ramamoorthy et Flood, 2004).

**Tableau 1: Matrice de corrélations**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1- Intention de rester d'ici 1 an T3</b>	<b>1</b>								
<b>2- Justice distributive T1</b>	0,229**	<b>1</b>							
<b>3- Justice procédurale T1</b>	0,240**	0,626**	<b>1</b>						
<b>4- Engagement organisationnel T2</b>	0,414**	0,401**	0,422**	<b>1</b>					
<b>5- Âge</b>	-0,029	-0,104	0,005	-0,038	<b>1</b>				
<b>6- Sexe (HOMME)</b>	-0,019	0,077	-0,044	0,027	0,040	<b>1</b>			
<b>7- Niveau de scolarité</b>	-0,004	-0,076	-0,125	-0,159*	0,081	-0,060	<b>1</b>		
<b>8- Travail sous supervision</b>	0,191**	0,211**	0,112	0,046	-0,512**	-0,037	-0,134*	<b>1</b>	
<b>9- Soutien organisationnel perçu T1</b>	0,302**	0,441**	0,575**	0,504**	-0,124	0,001	-0,083	0,119	<b>1</b>

\* p <0,05, test bilatéral

\*\* p <0,01, test bilatéral

La corrélation entre la justice procédurale et l'intention de rester montre une association linéaire positive ( $r=0,240$ ). Le coefficient de cette relation est faible et significatif ( $p<0,01$ ). Autrement dit, une perception de justice procédurale importante s'associe à une intention de rester élevée des employés. Ce résultat corrobore partiellement l'hypothèse 2, à savoir que la justice procédurale a un effet positif sur l'intention de rester en passant par l'engagement. Les recherches recensées appuient aussi ce résultat; c'est-à-dire qu'il existe une relation inverse entre la justice procédurale et l'intention de quitter (Cohen-Charash et Spector, 2001; Cole et al., 2010; Harris et al., 2007; Howard et Cordes, 2010; Nadiri et Tanova, 2010; Poon, 2012) et le roulement des travailleurs (Bal et al., 2011). Ramamoorthy et Flood (2004) indiquent, tout comme le résultat obtenu, un lien positif entre la justice procédurale et l'intention de rester. Puisqu'une relation significative existe entre les variables indépendantes et la variable dépendante, un effet de médiation peut être possible.

Dans le Tableau 7, l'engagement organisationnel et l'intention de rester sont positivement associés ( $r=0,414$ ). Cette association linéaire est de force moyenne et statistiquement significative ( $p<0,01$ ). En d'autres termes, les travailleurs fortement engagés au sein de leur organisation ont une intention de rester très importante. Une recherche recensée rapporte également un lien positif entre l'engagement organisationnel et l'intention de rester (Simons et Roberson, 2003). D'autres études notent que l'engagement organisationnel est négativement lié à l'intention de quitter (Abraham et al., 2005; Mor Barak et al., 2005) et au roulement des travailleurs (Mor Barak et al., 2001; Griffeth et al., 2000). L'engagement organisationnel doit nécessairement avoir une relation avec la variable dépendante afin d'agir comme variable médiatrice. Ce résultat montre ainsi que l'engagement peut possiblement agir comme médiateur.

Le tableau 7 indique que la justice distributive ( $r=0,401$ ) et la justice procédurale ( $r=0,422$ ) sont positivement liées à l'engagement organisationnel. Les corrélations de ces relations sont de force moyenne et significatives ( $p<0,01$ ). Une perception élevée de justice procédurale et distributive s'accompagne ainsi d'un fort engagement des travailleurs envers leur organisation. Dans la littérature recensée, deux études notent une relation positive entre les dimensions de justice et l'engagement organisationnel (Ramamoorthy et Flood, 2004; Poon, 2012).

Conséquent au modèle causal de Price (2001), ces relations sont nécessaires afin de constater un effet de médiation par l'engagement.

La matrice de corrélation présente aussi les relations entre les variables de contrôle et l'intention de rester. Le travail sous supervision et le soutien organisationnel perçu sont les seules variables de contrôle à être statistiquement associées à l'intention de rester. Dans le Tableau 7, la relation entre l'âge et l'intention de rester est inverse ( $r=-0,029$ ). Cette relation est faible et non significative ( $p>0,05$ ); c'est-à-dire que l'âge n'est pas associé à l'intention de rester. Certaines études recensées rapportent également un résultat similaire à celui obtenu (Griffeth et al., 2000; Kim, 2005; Nadiri et Tanova, 2010). Une majorité de recherches indiquent toutefois un lien négatif entre l'âge et l'intention de quitter (Abraham et al., 2008; Harris et al., 2007; Lambert et al., 2010; Lee et al., 2009; Mor Barak et al., 2005; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) et le taux de roulement (Bal et al., 2011). Concernant la variable « sexe », celle-ci est négativement liée à l'intention de rester ( $r=-0,019$ ). Cette association linéaire, faible et non statistiquement significative ( $p>0,05$ ), révèle que les hommes et les femmes ont autant l'intention de rester dans l'entreprise. Dans la littérature, certaines recherches montrent que le genre n'a pas d'impact sur l'intention de quitter (Kim, 2005; Lambert et al., 2010; Mor Barak et al., 2005). D'autres études indiquent que les femmes ont une intention de quitter supérieure (Haar et Spell, 2009; Harris et al., 2007; Kim, 2005) et que les femmes ont moins l'intention de quitter que les hommes (Lee et al., 2009; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004). Quant au niveau de scolarité avec l'intention de rester, la corrélation est négative ( $r=-0,004$ ). Ce lien linéaire est presque nul et non significatif ( $p>0,05$ ). Autrement dit, les travailleurs très scolarisés présentent une intention de rester similaire aux employés moins scolarisés. Ces résultats sont équivalents à certaines études (Kim, 2005; Lambert et al., 2010; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004). Selon deux méta-analyses (Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) et d'autres recherches (Abraham et al., 2008; Lee et al., 2009; Stewart et al., 2007), le niveau de scolarité corrèle toutefois positivement avec l'intention de quitter.

Le Tableau 7 indique que le travail sous supervision et l'intention de rester sont positivement liés ( $r=0,191$ ). Cette relation, faible et significative ( $p<0,01$ ), indique que les travailleurs supervisés ont une intention de rester plus importante que les travailleurs non supervisés. À

notre connaissance, il n'existe pas d'étude permettant de comparer ce résultat. La corrélation entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester est aussi positive ( $r=0,302$ ). Cette association linéaire est faible et significative ( $p<0,01$ ); c'est-à-dire que les travailleurs, qui perçoivent un soutien de l'entreprise, indiquent une intention de rester importante. Les résultats de la littérature vont aussi dans ce sens (Dawley et al., 2010; Eisenberger et al., 2002; Johnson et DeConinck, 2009).

En conclusion, les hypothèses 1 et 2 sont partiellement confirmées par les résultats bivariés : Une association positive existe entre les dimensions de justice et l'intention de rester. L'engagement organisationnel est aussi significativement lié à l'intention de rester et aux dimensions de justice. Ce faisant, il est possible que l'engagement agisse en tant que variable médiatrice. Quant à l'âge, le sexe et le niveau de scolarité, ces variables ne présentent aucune relation significative avec l'intention de rester. Les variables de contrôle « travail sous supervision » et « soutien organisationnel perçu » corréleront significativement avec l'intention de rester. Par ailleurs, les corrélations des dimensions de la justice organisationnelle avec l'intention de rester indiquent une force similaire. Les analyses multivariées sont ainsi nécessaires afin de pleinement confirmer ou infirmer les hypothèses.

### **4.3 Analyses multivariées longitudinales**

Dans cette section, le Tableau 8 présente les résultats des régressions effectuées sur l'intention de rester des travailleurs. Les régressions, basées sur la méthode des moindres carrés, sont effectuées avec la macro `MEDIATE` de Hayes (2013). En considérant l'effet médiateur de l'engagement organisationnel, ces régressions permettent de distinguer les effets directs et indirects de la justice procédurale et distributive sur l'intention de rester tout en considérant l'effet des variables de contrôle. Dans ce mémoire, les régressions suivent trois spécifications. Chacune de ces spécifications contient une régression de l'engagement organisationnel et une régression de l'intention de rester. À la première spécification, seule la justice distributive et les variables de contrôle sont régressées sur l'engagement organisationnel. La justice distributive, l'engagement organisationnel et les variables de contrôle sont subséquentment régressés sur l'intention de rester. À la deuxième spécification, seulement la justice procédurale et les variables de contrôle sont régressées sur l'engagement organisationnel. La

justice procédurale, l'engagement organisationnel et les variables de contrôle sont ensuite régressés sur l'intention de rester. À la troisième spécification, la justice distributive et la justice procédurale sont simultanément régressées sur l'engagement organisationnel avec les variables de contrôle. Par la suite, la justice distributive, la justice procédurale, l'engagement organisationnel et les variables de contrôle sont régressés sur l'intention de rester. Ces trois spécifications permettent de tester respectivement chacune des hypothèses.

**Tableau 8:** Régressions effectuées sur l'intention de rester des travailleurs <sup>23</sup>

	Spécification 1		Spécification 2		Spécification 3	
	Eng. Org.	Int. rest.	Eng. Org.	Int. rest.	Eng. Org.	Int. rest.
<b>Variabiles de contrôle</b>						
Âge	0,011	0,437	0,006	0,437	0,006	0,400
Sexe (HOMME)	0,224	-2,471	0,368	-1,793	0,248	-2,572
Niveau de scolarité	0,011	1,384	0,013	1,138	0,019	1,375
Travail sous superv.	0,504**	7,930*	0,447**	7,977*	0,437*	7,791*
Soutien org. perçu T1	0,524**	6,822*	0,508**	6,245*	0,376**	6,586*
Constante	0,357	-3,974	0,160	0,009	0,363	-3,176
<b>Variable médiatrice</b>						
Engagement org. T2		6,553**		6,546**		6,573**
<b>Variabiles indépendantes</b>						
Justice distributive T1	0,327**	0,896			0,199*	0,729
Justice procédurale T1			0,395**	0,609	0,330**	0,511
R <sup>2</sup> (ajusté)	0,246	0,198	0,260	0,195	0,270	0,197
F	12,949**	8,732**	12,949**	8,671**	12,493**	7,703**
N		220		223		219
<b>Effet indirect via l'engagement</b>						
IC = 95%	Justice distributive		Justice procédurale		Justice distri.	Justice procéd.
	1,00-3,84		1,00-4,74		0,25-2,86	0,48-4,49
Effet	2,143*		2,587*		1,308*	2,166*

\* p <0,05, test bilatéral

\*\* p <0,01, test bilatéral

<sup>2</sup> La macro PROCESS de Hayes (2012) a aussi été utilisée afin de vérifier l'exactitude des résultats de la macro précédente. La spécification 1 et 2 présentent les mêmes résultats entre les deux macros. Les résultats de la dernière spécification n'ont pas pu être vérifiés. En effet, la macro PROCESS permet uniquement de tester une variable indépendante à la fois avec l'ensemble des autres variables.

<sup>3</sup> Les coefficients obtenus sont non-standardisés.

Pour qu'il y ait une médiation totale, deux conditions doivent être respectées. D'abord, dans la première régression, les dimensions de justice doivent être significativement liées à l'engagement organisationnel. Dans la deuxième régression, l'engagement doit être statistiquement significatif avec l'intention de rester. L'impact des dimensions de justice sur l'intention de rester doit toutefois devenir non statistiquement significatif dans cette régression. D'ailleurs, la macro de Hayes (2013) propose un test pour confirmer ou infirmer l'effet de médiation totale : l'intervalle de confiance « bootstrap ». Cet intervalle est significatif lorsqu'il ne chevauche pas 0 (Hayes, 2013). Dans la mesure où ces deux conditions sont respectées, l'effet de médiation est total.

À la première spécification, la justice distributive est régressée sur l'engagement organisationnel avec les variables de contrôle. Dans le Tableau 8, la justice distributive a un impact positif sur l'engagement organisationnel ( $b=0,327$ ). Ce lien est statistiquement significatif ( $p<0,01$ ); c'est-à-dire qu'une hausse de la perception de justice distributive des travailleurs fait augmenter leur engagement envers l'organisation. L'ensemble de ces variables est ensuite régressé sur l'intention de rester. Tel que prévu, la justice distributive n'a plus d'influence significative sur l'intention de rester ( $p>0,05$ ). Quant à l'engagement, cette variable a un effet positif ( $b=6,553$ ) et significatif ( $p<0,01$ ) sur l'intention de rester. Ces résultats montrent qu'il n'existe pas d'impact direct de la justice distributive sur l'intention de rester. D'ailleurs, l'intervalle de confiance « bootstrap » corrobore le rôle médiateur de l'engagement dans la relation entre la justice distributive et l'intention de rester (IC=0,996-3,841;  $p<0,05$ ). Cet effet de médiation est total. L'Hypothèse 1 est ainsi confirmée : La justice distributive affecte positivement et indirectement l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. En effet, la perception de justice distributive fait augmenter l'engagement des travailleurs et, subséquemment, leur intention de rester dans l'entreprise. Ce résultat est semblable à celui obtenu dans deux études (Ramamoorthy et Flood, 2004; Poon, 2012). En effet, Poon (2012) rapporte un impact négatif et indirect de la justice distributive sur l'intention de quitter. Utilisant une autre mesure, Ramamoorthy et Flood (2004) notent une influence positive et indirecte de cette variable sur l'intention de rester. L'engagement organisationnel agirait à titre de variable médiatrice dans les deux recherches. Les théories qui ont permis de formuler les hypothèses permettent également d'expliquer les résultats. Selon la théorie de

l'équité de Adams (1965), un employé perçoit de la justice distributive dans la mesure où ses rétributions sont proportionnelles à ses contributions. Par conséquent, le travailleur s'engagera et aura une intention de rester plus importante lorsque son ratio rétributions/contributions est respecté. De plus, selon la théorie de Blau (1964), un travailleur réciproque de manière favorable envers son entreprise dans la mesure où il bénéficie des avantages associés à son travail. Autrement dit, les avantages équitablement alloués amèneront le travailleur à réciproquer en s'engageant davantage envers l'organisation et, ultérieurement, en augmentant son intention de rester.

À la deuxième spécification, la justice procédurale et les variables de contrôle sont régressées sur l'engagement organisationnel. La justice procédurale a un impact positif sur l'engagement organisationnel ( $b=0,395$ ). Cet effet significatif ( $p<0,01$ ) indique qu'une hausse de la perception de justice procédurale augmente l'engagement des employés envers leur organisation. La justice procédurale et l'engagement sont ensuite régressés sur l'intention de rester avec les variables de contrôle. Les résultats indiquent que la justice procédurale a un impact non significatif ( $p>0,05$ ) sur l'intention de rester tandis que l'engagement organisationnel affecte positivement ( $b=6,546$ ) et significativement ( $p<0,01$ ) l'intention de rester. Conséquemment, la justice procédurale n'a pas d'influence directe sur l'intention de rester. Cette relation est indirecte par l'engagement, comme l'indique l'intervalle de confiance « bootstrap » statistiquement significatif (IC=0,996-3,841;  $p<0,05$ ). L'Hypothèse 2 est ainsi confirmée : La justice procédurale affecte positivement et indirectement l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. En d'autres termes, la perception de justice procédurale des travailleurs augmente leur engagement envers l'organisation. Cette engagement hausse leur intention de rester au sein de l'entreprise. Dans la littérature, ce résultat est similaire à celui obtenu dans une étude effectuée auprès des travailleurs d'une manufacture irlandaise (Ramamoorthy et Flood, 2004). En effet, cette recherche indique que la justice procédurale affecte positivement et indirectement l'intention de rester en passant par l'engagement organisationnel. Deux règles de la justice procédurale sont mesurées dans cette étude : « le renversement de décisions inéquitables » et « l'application constante des procédures ». D'autre part, Poon (2012) rapporte un résultat différent dans son étude effectuée auprès de cols-blancs provenant de divers secteurs industriels en Malaisie. Même si l'auteur ne l'indique

pas explicitement, la justice procédurale n'a pas de lien significatif avec l'intention de quitter. Autrement dit, cette dimension de justice n'a pas d'effet sur l'intention de rester. Ce résultat n'est pas étonnant compte tenu que les travailleurs de certains secteurs ressentent moins le besoin d'être impliqués dans les processus de décisions (Nadiri et Tanova, 2010). Par ailleurs, la théorie de Leventhal (1980) permet d'expliquer les résultats. Selon cette théorie, le respect des six règles procédurales augmente la perception de justice envers les procédures. Les règles procédurales, lorsque respectées, augmenteraient ainsi le niveau d'engagement des employés envers leur organisation. Cet engagement organisationnel se traduirait, subséquemment, par une plus forte intention de rester.

À la troisième spécification, la justice distributive et la justice procédurale sont simultanément régressées sur l'engagement organisationnel avec les variables de contrôle. Les résultats indiquent que la justice distributive et la justice procédurale ont un impact positif sur l'engagement organisationnel ( $b=0,199$  et  $b=0,330$  respectivement). Ces relations sont statistiquement significatives ( $p<0,05$  et  $p<0,01$  respectivement). Autrement dit, une hausse de la perception de justice distributive et procédurale augmente l'engagement des travailleurs envers leur organisation. Par la suite, l'ensemble de ces variables est régressé simultanément sur l'intention de rester avec les variables de contrôle. Selon les résultats, la justice distributive et la justice procédurale n'ont pas d'influence significative ( $p>0,05$ ) sur l'intention de rester. Au contraire, l'engagement a un effet positif ( $b=6,573$ ) et significatif ( $p<0,01$ ) sur l'intention de rester. Ces résultats montrent que l'impact de la justice distributive et procédurale sur l'intention de rester n'est pas direct. En fait, l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice dans les relations entre la justice distributive (IC=0,251-2,856;  $p<0,05$ ) et procédurale (IC=0,484-4,486;  $p<0,05$ ) avec l'intention de rester. Cet effet de médiation est total; c'est-à-dire que les dimensions de justice font augmenter l'engagement organisationnel des travailleurs, et subséquemment, leur intention de rester. Ainsi, les résultats de la troisième spécification confirment à nouveau les Hypothèses 1 et 2.

La spécification 3 permet également de tester la dernière hypothèse. Cette spécification présente d'abord la régression de la justice distributive et procédurale sur l'engagement organisationnel avec les variables de contrôle. Considérant que les dimensions de justice ont

été mesurées sur la même échelle, leurs coefficients peuvent être comparés. Cette comparaison indique que le coefficient de la justice procédurale est plus élevé ( $b=0,330$ ) que celui de la justice distributive ( $b=0,199$ ). D'ailleurs, le coefficient de la justice procédurale est davantage significatif ( $p<0,01$ ) que celui de la justice distributive ( $p<0,05$ ). Ce résultat indique que la justice procédurale semble avoir un impact plus fort sur l'engagement organisationnel que la justice distributive. Tel que mentionné, à la régression sur l'intention de rester, les dimensions de justice n'affectent pas significativement l'intention de rester contrairement à l'engagement organisationnel qui a un impact significatif sur l'intention de rester. Ces résultats confirment donc l'Hypothèse 3 : La justice procédurale a un impact plus important sur l'intention de rester des travailleurs du secteur des TIC que la justice distributive via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Autrement dit, la perception de justice procédurale augmente davantage l'engagement organisationnel des travailleurs, et subséquemment, leur intention de rester, que la perception de justice distributive. Considérant ce résultat, les gestionnaires devraient mettre l'emphase, en premier lieu, sur les pratiques de gestion respectant les règles procédurales. En second lieu, ils devraient assurer l'allocation équitable des ressources dans l'entreprise. Dans la littérature, un auteur rapporte un résultat opposé à celui obtenu (Poon, 2012). Cet auteur indique que la justice distributive a plus d'importance, que la justice procédurale, sur l'intention de quitter via l'effet médiateur de l'engagement. En effet, les travailleurs de certains secteurs accordent plus d'importance à l'allocation équitable des ressources qu'au respect des règles procédurales (Nadiri et Tanova, 2010). De plus, Masterson et al., (2000) concluent que les comportements et réactions cognitives associés à la justice procédurale sont dirigés envers l'organisation entière. Selon Cropanzano et Folger (cités dans Cohen-Charash, Y., et Spector, P. E., 2001), les comportements et attitudes en lien avec la justice distributive sont orientés envers le résultat de l'allocation des ressources, soit un seul élément. Puisque la justice procédurale affecte l'organisation entière, cette dimension augmente davantage l'engagement organisationnel, qui elle augmente davantage l'intention de rester que la justice distributive. D'ailleurs, en comparant les théories recensées, le respect des nombreuses règles procédurales semble nécessiter plus d'efforts de l'entreprise que le respect de l'unique règle distributive (rétributions/contributions). Dans la mesure où les travailleurs perçoivent ces nombreux efforts, les employés réciproquent davantage envers l'organisation

dans un contexte de justice procédurale. Conséquemment, les employés s'engagent davantage et, ultérieurement, maintiennent une forte intention de rester.

Le Tableau 8 présente aussi les résultats de l'impact des variables de contrôle sur l'intention de rester. Dans le cas de l'âge, cette variable n'a pas d'impact significatif sur l'intention de rester dans chacune des trois spécifications ( $p > 0,05$ ). Autrement dit, les travailleurs plus jeunes ont une intention de rester similaire à celle des travailleurs plus vieux. Considérant la pénurie de main-d'oeuvre du secteur des TIC (TECHNOCompétences, 2008), autant les jeunes travailleurs que les plus vieux sont en demande sur le marché. Puisque leurs opportunités d'emplois sont similaires, ils partagent une intention de rester dans l'entreprise équivalente. Le résultat obtenu est néanmoins différent du consensus des auteurs établi dans la revue de littérature, à savoir que l'âge est positivement associé à l'intention de rester. En effet, seulement quelques recherches montrent que l'âge n'a aucun lien statistiquement significatif avec l'intention de quitter (Kim, 2005; Nadiri et Tanova, 2010). Selon une majorité d'études, une augmentation de l'âge diminue le roulement des travailleurs (Mor Barak et al., 2001) et l'intention de quitter (Abraham et al., 2008).

Le sexe des travailleurs n'a pas d'impact significatif sur l'intention de rester dans chacune des trois spécifications ( $p > 0,05$ ). Ce résultat signifie que les hommes et les femmes présentent le même niveau d'intention de rester. Les femmes d'aujourd'hui, comme les hommes, se concentrent sur leur carrière professionnelle. Elles quittent moins le marché du travail afin de s'occuper de leurs enfants et des tâches ménagères. Tel que mentionné dans le premier chapitre, la relation entre le sexe et l'intention de rester est indéterminée dans la littérature. Malgré tout, le résultat obtenu est similaire à celui de quelques recherches; c'est-à-dire que le genre n'est pas lié à l'intention de quitter (Mor Barak et al., 2005) et au roulement des travailleurs (Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001). D'un autre côté, les études indiquent que les femmes ont une intention de quitter (Harris et al., 2007) et un roulement supérieur aux hommes (Cotton et Tuttle, 1986). Les hommes ont également une intention de rester plus forte que celle des femmes (Ramamoorthy et Flood, 2004). À l'opposé, deux auteurs notent que les femmes ont moins l'intention de quitter que les hommes (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Lee et al., 2009).

Dans chacune des trois spécifications, le niveau de scolarité n'a pas d'impact significatif sur l'intention de rester ( $p > 0,05$ ); c'est-à-dire que les travailleurs moins scolarisés et plus scolarisés partagent une intention de rester équivalente. Ce résultat porte à penser que le niveau de scolarité affecte uniquement l'entrée des employés sur le marché du travail. Après l'entrée sur le marché du travail, d'autres facteurs, tel que l'expérience acquise au travail, pourraient être les principales causes des nouvelles opportunités d'emplois. Le résultat obtenu est opposé au consensus que nous avons établi entre les auteurs, à savoir que le niveau de scolarité affecte négativement l'intention de rester. Certaines études recensées arrivent néanmoins à des résultats similaires, soit que le niveau de scolarité n'a pas d'effet significatif sur l'intention de quitter (Lambert et al., 2010) et le taux de roulement (Bal et al., 2011). Par contre, plusieurs recherches rapportent qu'une hausse du niveau de scolarité des employés augmente l'intention de quitter (Stewart et al., 2007) et le roulement des travailleurs (Griffeth et al., 2000).

La variable de contrôle « travail sous supervision » a un impact positif sur l'intention de rester dans chacune des trois spécifications ( $p < 0,05$ ). Cela signifie que les travailleurs supervisés ont davantage l'intention de rester que les travailleurs non supervisés. Les gestionnaires devraient s'intéresser à ce résultat compte tenu que le lien de subordination a une influence sur l'intention de rester des employés. Selon les résultats de TECHNOCompétences (2011), les employés sous supervision occupent des emplois de premier niveau pour lesquelles il n'y a presque pas de pénurie de main-d'oeuvre sur le marché du travail. D'un autre côté, les travailleurs non supervisés occupent des postes d'experts qui sont fortement en demande par les entreprises (TECHNOCompétences, 2011). Cette forte demande chez les employés non supervisés porte à penser qu'ils sont plus sollicités que les travailleurs supervisés. Conséquemment, leur intention de rester serait plus faible que celle des employés détenant un poste sous supervision.

La dernière variable de contrôle, le soutien organisationnel perçu, a un effet positif sur l'intention de rester dans chacune des trois spécifications ( $p < 0,05$ ). Autrement dit, une augmentation de la perception de soutien organisationnel des employés augmente leur intention de rester. Ce résultat est pertinent pour les entreprises puisqu'il montre que le soutien organisationnel perçu joue un rôle clé dans la rétention de personnel. Les travailleurs, en

moyenne plus jeunes, détiennent fort probablement moins d'expérience de travail. Ces employés nécessiteraient ainsi plus de soutien de la part de l'entreprise afin de bien accomplir leurs tâches. Dans la littérature, les études recensées soutiennent ce résultat. Le soutien organisationnel perçu diminue l'intention de quitter (Dawley et al., 2010; Johnson et DeConinck, 2009; Rhoades et Eisenberger, 2002) et le roulement des travailleurs (Eisenberger et al., 2002).

Dans chacune des trois spécifications, près de 20% de la variance de l'intention de rester est expliquée par les variables ( $R^2$  ajusté = 0,198,  $R^2$  ajusté = 0,195 et  $R^2$  ajusté = 0,197 respectivement). Les coefficients de détermination ajustés sont statistiquement significatifs ( $p < 0,01$ ); c'est-à-dire que le modèle conceptuel du mémoire explique en partie l'intention de rester des travailleurs. Néanmoins, 80% de la variance de l'intention de rester demeure inexpliquée.

En résumé, les résultats des analyses multivariées appuient les hypothèses formulées. En effet, les résultats indiquent que la justice distributive et la justice procédurale affectent positivement et indirectement l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Nous confirmons ainsi l'Hypothèses 1 et 2. Les résultats montrent également que la justice procédurale a plus d'impact sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel que la justice distributive. Conséquemment, nous confirmons l'Hypothèse 3. Concernant les variables de contrôle, les résultats montrent que l'âge, le sexe et le niveau de scolarité n'ont pas d'impact sur l'intention de rester dans chacune des trois spécifications. L'échantillon étant composé majoritairement d'hommes jeunes assez scolarisés, celui-ci ne contient possiblement pas assez de variance pour ces variables. Conséquemment, cela pourrait expliquer pourquoi ces relations ne sont pas significatives. À l'opposé, le travail sous supervision et le soutien organisationnel perçu affectent positivement l'intention de rester dans chacune des trois spécifications. Enfin, la variance de l'intention de rester est relativement bien expliquée par le modèle conceptuel.

#### **4.4 Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons présenté et discuté les résultats des analyses univariées, bivariées et multivariées. Ces résultats ont montré plusieurs corrélations significatives entre les variables

importantes du modèle. Les résultats des analyses multivariés ont indiqué que la justice distributive et la justice procédurale augmentent l'intention de rester des travailleurs en passant par l'engagement organisationnel. Ces résultats ont aussi montré que la justice procédurale a plus d'impact dans cette relation que la justice distributive. Parmi les variables de contrôle, seulement le soutien organisationnel perçu et le travail sous supervision influencent significativement l'intention de rester. L'âge, le sexe et le niveau de scolarité n'affectent pas significativement l'intention de rester. À la lumière de ces résultats, les gestionnaires devraient accorder plus d'importance aux expériences de travail qu'aux caractéristiques démographiques afin de fidéliser leurs employés. Enfin, les résultats montrent que le modèle conceptuel explique relativement bien l'intention de rester.

## **Chapitre 5 – Conclusion**

Afin de répondre à la question de recherche, trois hypothèses ont été émises. Ces hypothèses ont été formulées à l'aide de la revue de littérature et des théories suivantes : la théorie de l'équité de Adams (1965), la théorie de Leventhal (1980) et la théorie de l'échange social de Blau (1964). Par ailleurs, les données utilisées pour cette étude provenaient d'une enquête réalisée auprès de travailleurs nouvellement embauchés dans une entreprise montréalaise du secteur des TIC. Ces données ont permis d'effectuer des analyses multivariées longitudinales basées sur des régressions linéaires avec la macro MEDIANE de Hayes (2013) (logiciel SPSS). Considérant que les données ont été colligées sur trois périodes de temps, il était possible d'effectuer des analyses longitudinales. Les résultats de ces analyses ont permis d'éclairer le lien de causalité de la justice distributive et de la justice procédurale sur l'intention de rester en passant par l'engagement organisationnel. Ces résultats ont été confrontés à la littérature ainsi qu'aux théories recensées.

Compte tenu du problème de rétention de la main-d'oeuvre dans le secteur des TIC et des résultats de la présente étude, les gestionnaires devraient porter attention à trois éléments. Ces éléments sont : 1- la justice procédurale, 2- la justice distributive et 3- le soutien organisationnel perçu. En effet, les gestionnaires devraient particulièrement cultiver la perception de justice procédurale au sein de l'entreprise. Néanmoins, ils ne devraient pas négliger la perception de justice distributive qui amène également une augmentation de l'intention de rester des travailleurs via l'engagement organisationnel. En d'autres mots, la manière dont les gestionnaires prennent les décisions est plus importante pour les travailleurs que l'allocation équitable des ressources dans l'entreprise. La perception de justice procédurale est donc primordiale afin d'encourager la fidélisation du personnel. Dans les paragraphes suivants, nous suggérons certaines recommandations pratiques.

Les gestionnaires du secteur des TIC devraient implanter des pratiques de gestion favorisant la transparence et l'implication des travailleurs afin de favoriser une forte perception de justice procédurale. D'abord, la transparence des gestionnaires est primordiale avant, pendant et après les prises de décisions. Concrètement, la communication continue avec les travailleurs est un excellent moyen pour favoriser cette perception de transparence. À titre d'exemple, les gestionnaires pourraient mettre sur pied des sessions d'informations sur les parcours

professionnels au sein de l'entreprise. Ces sessions d'information permettraient aux travailleurs de connaître les prérequis nécessaires pour de nouvelles opportunités de carrières. Les employés auraient ainsi la possibilité de modifier leurs comportements pour atteindre des postes supérieurs. Par ailleurs, les gestionnaires devraient divulguer les décisions avant leur application (ex. promotion, formation, augmentation salariale). Cette communication de l'information pourrait s'effectuer à l'aide de courriels et d'un journal hebdomadaire. Les travailleurs auraient ainsi la possibilité de contester les décisions en intentant un processus d'appel. Ces décisions pourraient être renversées ou modifiées par un comité constitué des gestionnaires et des travailleurs. Enfin, les gestionnaires du secteur des TIC devraient implanter des pratiques de gestion permettant d'impliquer les travailleurs dans les décisions. Par exemple, les employés pourraient participer à la détermination de leurs objectifs et critères d'évaluation. Il faudrait que les outils nécessaires à l'atteinte de ces objectifs (ex. logiciels, matériels informatiques) soient à la disposition du personnel. Dans la mesure du possible, ces pratiques devraient être envisagées pour augmenter la perception de justice procédurale des travailleurs. Cette perception augmenterait leur engagement organisationnel et, subséquemment, leur intention de rester dans l'entreprise.

Les gestionnaires devraient aussi considérer l'allocation équitable des ressources au sein de l'entreprise. Concrètement, les gestionnaires pourraient faire une évaluation du ratio rétributions/contributions des travailleurs. Ce ratio sert à déterminer, par exemple, le montant d'une augmentation salariale octroyée à un employé (rétribution). Afin de calculer la somme des contributions d'un travailleur, cinq facteurs devraient être considérés par les gestionnaires : 1- son niveau de scolarité, 2- son expérience, 3- ses compétences, 4- son effort fourni au travail et 5- son niveau de performance. En rapport avec l'exemple précédent, l'augmentation salariale octroyée à l'employé devrait être proportionnelle à la somme de ses contributions. Considérant que son ratio rétributions/contributions a été respecté, le travailleur percevrait une justice distributive plus importante. Cette perception de justice augmenterait l'engagement organisationnel de l'employé et ensuite son intention de rester au sein de l'entreprise.

Les entreprises du secteur des TIC devraient également implanter des pratiques de gestion encourageant le soutien des employés dans l'organisation. En effet, les gestionnaires devraient

sensibiliser les superviseurs de premier niveau à adopter des comportements de soutien. Compte tenu de leur proximité physique, il est plus probable que les employés requièrent davantage de soutien de la part de ces derniers. Les superviseurs pourraient ainsi recevoir des formations afin de repérer et d'aider les employés dans le besoin. D'ailleurs, il faudrait que les superviseurs sensibilisent les employés à s'entraider et à se préoccuper du bien-être des autres. Le parrainage est un bon exemple. En effet, cette pratique permettrait d'assurer le bien-être des nouveaux travailleurs qui requièrent fréquemment de l'aide. Les pratiques mentionnées précédemment augmenteraient la perception de soutien organisationnel du personnel. Conséquemment, cette perception augmenterait leur intention de rester dans l'entreprise.

Les pratiques de gestion, à l'égard de la perception de justice procédurale, de la justice distributive et du soutien organisationnel, devraient être appliquées à court, moyen et long terme. En ce qui concerne la perception de justice procédurale, les gestionnaires devraient, à court terme, expliquer les procédures aux travailleurs et aux superviseurs. Cette explication des règles procédurales pourrait les aider à faire face à une situation injuste. De plus, les superviseurs devraient s'assurer que la communication est directe, continue et bidirectionnelle avec les travailleurs. Par exemple, les superviseurs pourraient convoquer leur équipe de travail à des réunions mensuelles afin d'obtenir une rétroaction sur les pratiques organisationnelles. À moyen terme, les gestionnaires devraient instaurer des sessions d'information sur les pratiques et procédures de l'entreprise. Ces sessions d'information favoriseraient la perception de transparence lors de l'application de ces pratiques et procédures. À long terme, les gestionnaires devraient instaurer un processus d'appel. Cela pourrait prendre la forme d'un comité d'appel qui serait représentatif des travailleurs.

Par rapport à la justice distributive, les gestionnaires devraient, à court terme, mettre en place un système d'incidents critiques qui amènerait les superviseurs de premier niveau à noter fréquemment les contributions des travailleurs. L'information rapportée aiderait les gestionnaires à rémunérer les employés de manière plus équitable. À moyen terme, les gestionnaires devraient scéduler une rencontre avec les travailleurs pour leur donner une rétroaction sur leur ratio rétributions/contributions. Cette rétroaction permettrait de mieux leur faire comprendre leurs rétributions. Enfin, à long terme, les gestionnaires devraient élargir

l'éventail de rétributions (ex. l'accès à une garderie et l'octroi d'action). Les travailleurs, qui ont contribué à l'entreprise, pourraient obtenir la permission de choisir entre diverses rétributions.

Afin d'améliorer la perception de soutien organisationnel à court terme, les gestionnaires devraient sensibiliser les travailleurs à l'entraide et au bien-être. Les travailleurs pourraient bénéficier des conseils des employés avec plus d'expérience et se sentiraient ainsi davantage compétents pour accomplir leur travail. À moyen terme, les gestionnaires devraient mettre l'emphase sur l'adoption de comportements de soutien de la part des superviseurs de premier niveau. Les superviseurs seraient ainsi mieux outillés pour repérer, aider et soutenir les travailleurs dans le besoin. Enfin, dans une perspective à long terme, une culture organisationnelle axée sur le soutien des travailleurs pourrait être mise en place.

De façon générale, cette recherche a des implications pour la gestion des ressources humaines et les relations industrielles. En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, nos résultats font ressortir l'importance que l'employé a dans les processus et procédures. Cela favorise son engagement organisationnel et, par la suite, son intention de rester dans l'entreprise. Conséquemment, les pratiques de gestion de ressources humaines devraient être adaptées afin d'augmenter la perception de justice procédurale. Par exemple, la planification de carrières pourrait être effectuée conjointement avec les travailleurs. Ils auraient ainsi l'opportunité de choisir l'employé méritant la promotion tout en tenant compte des règles procédurales de l'entreprise. Les employés seraient donc sensibilisés aux décisions de l'entreprise et plus enclins à accepter ces décisions.

En ce qui concerne les relations industrielles, il est possible de s'interroger sur la question suivante : Est-ce que nos résultats seraient similaires dans le secteur syndiqué? En effet, les syndicats visent essentiellement la justice distributive. Les salaires et les conditions de travail de leurs membres demeurent les principaux enjeux durant les négociations et dans les conventions collectives. Par conséquent, nous pensons que la perception de justice distributive des travailleurs est plus importante, que la perception de justice procédurale, dans le secteur syndiqué. Cette perception de justice distributive augmenterait davantage l'engagement des travailleurs et, subséquemment, leur intention de rester dans l'entreprise.

Ce mémoire comporte certaines limites. D'abord, les données proviennent d'une seule entreprise oeuvrant dans le secteur des TIC. Même si cette entreprise est représentative de l'ensemble du secteur, les résultats ne sont pas généralisables. De même, les données regroupent seulement les travailleurs nouvellement embauchés. Les recherches futures devraient étudier les travailleurs avec plusieurs années d'ancienneté qui sont aussi fortement en demande sur le marché du travail. Ensuite, la justice interactionnelle, une dimension de la justice organisationnelle, n'a pas été analysée dans cette recherche. L'impact de cette dimension sur l'intention de rester via l'engagement demeure inconnu. Les études suivantes devraient porter attention à cette dimension. D'autre part, seulement l'engagement organisationnel a été testé comme variable médiatrice. Selon Price (2001), la satisfaction au travail agit également comme variable médiatrice dans la relation entre les dimensions de justice et l'intention de rester. Les recherches subséquentes devraient analyser cette relation. Enfin, près de 80% de la variance de l'intention de rester n'est pas expliquée par le modèle conceptuel. Plusieurs déterminants de l'intention de rester sont manquants. Les recherches suivantes devraient inclure un plus grand nombre de déterminants importants de l'intention de rester. De plus, l'attrition échantillonnale au fil du temps a diminué la précision des résultats statistiques. Cette perte de données est probablement dûe au fait que certains travailleurs ont quitté durant l'enquête ou, tout simplement, qu'ils n'ont pas répondu à nouveau au questionnaire.

En conclusion, les résultats empiriques de ce mémoire guideront les gestionnaires dans l'implantation de pratiques de fidélisation de personnel. Ces pratiques permettront de réduire les coûts importants associés au roulement des travailleurs. Concrètement, les gestionnaires devront adapter les pratiques de gestion afin d'augmenter l'intention de rester, plus faible, de certains employés. Ces employés perçoivent moins de justice procédurale, de justice distributive et de soutien organisationnel dans leur travail. En effet, les gestionnaires devront fournir particulièrement plus d'efforts afin de cultiver la perception de justice procédurale. Par exemple, ils pourront faire preuve de transparence en communiquant les informations permettant d'atteindre des positions hiérarchiques supérieures. De plus, les gestionnaires devront donner des rétributions qui sont proportionnelles aux contributions des travailleurs. Ils pourront, par exemple, baser l'augmentation salariale d'un travailleur en fonction de la somme

de ses contributions dans l'entreprise. Enfin, les gestionnaires devront favoriser les pratiques qui permettent de soutenir le personnel. À titre d'exemple, ils pourront former les superviseurs de premier niveau afin d'identifier et d'aider les employés dans le besoin. Ces superviseurs sont mieux positionnés pour assurer la perception de justice procédurale, la perception de justice distributive et le soutien du personnel compte tenu de leur proximité avec les travailleurs.

## BIBLIOGRAPHIE

Abraham, S. E., Friedman, B. A., et Thomas, R. K. (2005). « The Impact of Union Membership on Intent to Leave: Additional Evidence on the Voice Face of Unions ». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 201-213.

Abraham, S. E., Friedman, B. A., et Thomas, R. K. (2008). « The Relationship Among Union Membership, Facets of Satisfaction and Intent to Leave: Further Evidence on the Voice Face of Unions ». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 1-11.

Adams, J. S. (1963). « Towards an understanding of inequity ». *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Adams, J. S. (1965). « Inequity in social exchange ». Dans Berkowitz L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, USA, 2, 267-299,

Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ». *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Aryee, S., et Chay, Y. W. (2001). « Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality ». *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 154-160.

Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. W., et van der Velde, M. E. G. (2011). « Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study ». *Applied Psychology*, 60(1), 66-86.

Batt, R. (2002). « Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth ». *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.

Behson, S. J. (2011). « The relative importance of organizational justice dimensions on employee outcomes: a critical reanalysis using relative weights analysis ». *Organization Management Journal*, 8(4), 205-217.

Bies, R. J., et Moag, J. S. (1986). « Interactional justice: Communication criteria of fairness ». *Research on negotiation in organizations*, 1(1), 43-55.

Blau, P. M. (1964). « Power and exchange in social life ». *New York: J Wiley & Sons*, 352.

Bluedorn, Allen C. (1982). « A unified model of turnover from organizations ». *Human relations*, 35(2), 135-153.

- Brown, C. C., et Medoff, J. L. (1989). « The employer size-wage effect ». 1027-1059.
- Chen, T. Y., Chang, P. L., et Yeh, C. W. (2003). « Square of correspondence between career needs and career development programs for R&D personnel ». *The Journal of High Technology Management Research*, 14(2), 189-211.
- Cohen-Charash, Y., et Spector, P. E. (2001). « The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., et Holt, D. T. (2010). « Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion ». *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., et Ng, K. Y. (2001). « Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research ». *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cotton, J. L., et Tuttle, J. M. (1986). « Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research ». *Academy of management Review*, 55-70.
- Cropanzano, R., et Folger, R. (1991). « Procedural justice and worker motivation ». Dans Cohen-Charash, Y., et Spector, P. E. (2001), « The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Dawley, D., Houghton, J. D., et Bucklew, N. S. (2010). « Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit ». *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins Jr, G. D., et Ganster, M. L. (2000). « Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention ». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39(4), 625-645.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., et Rhoades, L. (2002). « Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention ». *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Evans, D. S., et Leighton, L. S. (1989). « Why do smaller firms pay less? ». *Journal of Human Resources*, 299-318.
- Fairris, D. (2004). « Internal labor markets and worker quits ». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(3), 573-594.
- Fulford, M. D. (2005). « That's Not Fair! ». *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(1), 73-84.

Greenberg, J. (1993). « The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice ». *Edition R. Cropanzano, « Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource management »*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates publisher, 79-103.

Griffeth, R. W., et Hom, P. W. (2004). « *Innovative theory and empirical research on employee turnover* » : Information Age Pub Incorporated.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., et Gaertner, S. (2000). « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium ». *Journal of management*, 26(3), 463-488.

Haar, J., et Spell, C. (2009). « How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy ». *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1827-1842.

Haines III, V. Y., Jalette, P., et Larose, K. (2010). « Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non Governmental Sector, The ». *Indus. & Lab. Rel. Rev.*, 63, 228-246.

Harris, K. J., Andrews, M. C., et Kacmar, K. M. (2007). « The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes ». *Journal of Business and Psychology*, 22(2), 135-144.

Hayes, A. F. (2012). « PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling ». *Manuscript submitted for publication*. Repéré à <http://www.personal.psu.edu/jxb14/M554/articles/process2012.pdf>.

Hayes, A. F. (2013). « Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis : A Regression-Based Approach ». Repéré à <http://www.afhayes.com/public/mediate.pdf>.

Hom, P. W., et Kinicki, A. J. (2001). « Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover ». *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987.

Howard, L. W., et Cordes, C. L. (2010). « Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal ». *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 409-428.

Industrie Canada (2013). « Technologies de l'information et des communications : *Profil du secteur canadien des TIC* ». Repéré à [http://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/h\\_it07229.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/h_it07229.html).

Iverson, R. D., et Currivan, D.B. (2003). « Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event - History Analysis of the Exit - Voice Hypothesis ». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(1), 101-105.

Janairo, E. (2000). « *Technical Difficulties: Hiring and Keeping IT Employees in State Government* » : Council of State Governments, 30 p.

Jegers, M., Pepermans, R., Hofmans, J., De Cooman, R., et De Gieter, S. (2012). « Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-Turnover Intention Relationship ». *International Studies of Management and Organization*, 42(1), 50-67.

Johnson, J. T., et DeConinck, J. B. (2009). « The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople ». *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333-351.

Kim, S. (2005). « Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions ». *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156.

Kim, T.Y., et Leung, K. (2007). « Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 83-95.

Lambert, E. G. (2001). « To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover ». *American Journal of Criminal Justice*, 26(1), 61-76.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., et Elechi, O. O. (2010). « The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study ». *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7-16.

Lazar, G. (2001). « Keep your key people ». *Electronic Business*, 27(5), 86-94.

Lee, W. J., Phelps, J. R., et Beto, D. R. (2009). « Turnover Intention Among Probation Officers and Direct Care Staff: A Statewide Study ». *Fed. Probation*, 73, 28.

Leventhal, G. (1976). « The distribution of rewards and resources in groups and organizations ». Dans L. Berkowitz et W. Walster (Eds.), « *Advances in experimental social psychology* », New York: Academic Press, 9, 91-131.

Leventhal, G. (1980). « What should be done with equity theory ». Dans Cohen-Charash, Y., et Spector, P. E. (2001), « The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

Leventhal, G. (1980). « What should be done with equity theory ». Dans Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., et Ng, K. Y. (2001), « Justice at the

- millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research ». *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Leventhal, G. (1980). « What should be done with equity theory ». Dans Nowakowski, J.M., et Conlon, D.E. (2005), « Organizational justice: Looking back, looking forward ». *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29.
- Lincoln, J. R. et Kalleberg, A.I. (1996). « Commitment, quits, and work organization in Japanese and US plants ». *Indus. & Lab. Rel. Rev.*, 50(1), 39.
- Masterson, S. S., Lewis, K. G., Barry M. et Taylor, M. S. (2000). « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships ». *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences ». *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Min, H. (2007). « Examining sources of warehouse employee turnover ». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 37(5), 375-388.
- Mor Barak, M. E., Levin, A. et Nissly, J. A. (2001). « Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis ». *Social service review*, 75(4), 625-661.
- Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., et Lane, C. J. (2005). « Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions ». *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548-577.
- Mowday, Richard T, Steers, Richard M, et Porter, Lyman W. (1979). « The measurement of organizational commitment ». *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Nadiri, H., et Tanova, C. (2010). « An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry ». *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Nowakowski, J. M., et Conlon, D. E. (2005). « Organizational justice: Looking back, looking forward ». *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29.
- Park, H. Y. (1994). « Organizational and Environmental Determinants of Functional and Dysfunctional Turnover: Practical and Research Implications ». *Human Relations*, 47(3), 353-366.

- Pilar de Luis Carnicer, M., Sánchez, A. M., Pérez, M. P., et Jiménez, M. J. V. (2004). « Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors ». *Personnel Review*, 33(2), 222-240.
- Poon, J. M. (2012). « Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework ». *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505-1532.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., et Boulian, P. V. (1974). « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians ». *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Posthuma, R. A., Maertz, C. P., et Dworkin, J. B. (2007). « Procedural justice's relationship with turnover: explaining past inconsistent findings ». *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 381-398.
- Price, J. L. (2001). « Reflections on the determinants of voluntary turnover ». *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Ramamoorthy, N., et Flood, P. C. (2004). « Gender and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions ». *British Journal of Management*, 15(3), 247-258.
- Renaud, S., et Morin, L. (2009). « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature Nord-Américaine en GRH, psychologie et économie du travail ». *Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, 17.
- Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). « Perceived organizational support: a review of the literature ». *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Selden, S. C., et Moynihan, D. P. (2000). « A Model of Voluntary Turnover in State Government ». *Review of Public Personnel Administration*, 20(2), 63-74.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., et Gupta, N. (1998). « An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover ». *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Siers, B. (2007). « Relationships among Organisational Justice Perceptions, Adjustment, and Turnover of United States-Based Expatriates ». *Applied Psychology*, 56(3), 437-459.
- Simons, T., et Roberson, Q. (2003). « Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes ». *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432.
- Sousa-Poza, A., et Henneberger, F. (2004). « Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study ». *Journal of Economic Issues*, 113-137.

Stewart, S. M., Bing, M. N., Gruys, M., et Helford, M. C. (2007). « Men, women and perceptions of work environments, organizational commitment and turnover intentions ». *Journal of Business and Public Affairs*, 1(1), 1-21.

Tabachnick, B. G., et Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Taylor, S. (2000). « Occupational pensions and employee retention: debate and evidence ». *Employee Relations*, 22(3), 246-259.

TECHNOCompétences (2008). « Diagnostic sectoriel de main d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications », Montréal, 70 p. Repéré à [http://www.technocompetences.qc.ca/files/Diagnostic\\_2008.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/files/Diagnostic_2008.pdf).

TECHNOCompétences (2011). « Diagnostic sectoriel de main d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications », Montréal, 70 p. Repéré à [http://www.technocompetences.qc.ca/Etudes/TECHNOCompétences\\_DiagnosticSectoriel\\_Final\\_VR.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/Etudes/TECHNOCompétences_DiagnosticSectoriel_Final_VR.pdf).

TechnoMontréal et Montréal International (2012). « Profil de l'industrie des technologies de l'information et des communications du grand Montréal », Montréal, 79 p. Repéré à [http://www.technomontreal.com/pdf/profil\\_industries\\_tic.pdf](http://www.technomontreal.com/pdf/profil_industries_tic.pdf)

Tepper, B. J. (2001). « Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215.

Thibaut, J. W., et Walker, L. (1975). « *Procedural justice: A psychological analysis* » : L. Erlbaum Associates.

Zimmerman, Ryan D, et Darnold, Todd C. (2009). « The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model ». *Personnel Review*, 38(2), 142-158.

Zweimüller, J., et Winter-Ebmer, R. (2000). « Firm-specific training: consequences for job mobility ». *Working Paper Series*, 9.

