

Université de Montréal

L'influence du support du superviseur, du support et de la confiance
organisationnels sur l'intention de quitter des employés

Par
Sandra Lévy-Bencheton

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

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

Mai 2004

©, Sandra Lévy-Bencheton, 2004



HD

4815

U54

2004

v.007

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'influence du support du superviseur, du support et de la confiance
organisationnels sur l'intention de quitter des employés

Présenté par :

Sandra Lévy-Bencheton

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux
Président-rapporteur

Tania Saba
Directeur de recherche

Victor Haines
Membre du jury

Résumé

Ce mémoire traite de l'influence des facteurs organisationnels, notamment du support organisationnel, du support du superviseur et de la confiance organisationnelle, sur l'intention de quitter des employés en examinant l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif. L'étude a été effectuée auprès de 420 employés d'un commerce de détail. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire sur la violation du contrat psychologique. Les résultats des analyses statistiques révèlent que le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle diminuent l'intention de quitter des employés. De plus, la satisfaction au travail a un effet de médiation partielle entre les facteurs organisationnels et l'intention de quitter. L'engagement affectif a aussi un effet de médiation partielle entre les facteurs organisationnels et l'intention de quitter.

Mots-clés :

1. Intention de quitter
2. Support organisationnel
3. Support du superviseur
4. Confiance organisationnelle
5. Satisfaction au travail
6. Engagement affectif

Summary

This study examines the influence of organizational determinants such as organizational support, supervisor support and organizational trust on the intention to quit of employees using job satisfaction and affective commitment as mediators. The sample consists of 420 employees from retail stores. The data was collected via a questionnaire on psychological contract violations. The results of the statistical analyses reveal that organizational support, supervisor support and organizational trust diminish the intention to quit of employees. Job satisfaction partially mediated the relationship between organizational determinants and intention to quit. Affective commitment also partially mediated the relationship between organizational determinants and intention to quit.

Key words:

1. Intention to quit
2. Organizational support
3. Supervisor support
4. Organizational trust
5. Job satisfaction
6. Affective commitment

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	p. 1
Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts	p. 4
1.1 Roulement : définition et effets	p. 5
1.1.1 La définition du roulement	p. 5
1.1.2 Les effets du roulement	p. 5
1.2 Modèles théoriques relatifs au roulement	p. 8
1.2.1 Le modèle de Price	p. 9
1.2.2 Le modèle de Mobley et coll.	p. 10
1.2.3 Le modèle de Hom et coll.	p. 12
1.3 Intention de quitter et roulement	p. 13
1.3.1 Lien de l'intention de quitter et le roulement	p. 13
1.3.2 La théorie de l'action raisonnée pour expliquer l'intention de quitter	p. 14
1.3.3 La pertinence de l'utilisation de l'intention de quitter	p. 15
1.4 Déterminants de l'intention de quitter et du roulement	p. 17
1.4.1 Les facteurs socio-économiques	p. 17
a) l'état du marché du travail	p. 18
b) la composition mixte de la main-d'œuvre	p. 18
c) les opportunités d'emploi	p. 19
1.4.2 Les facteurs individuels	p. 21
a) l'âge	p. 21
b) le sexe	p. 22
c) l'ancienneté	p. 22
d) la scolarité	p. 23
1.5 Prédicteurs classiques de l'intention de quitter et du roulement p. 23	
1.5.1 La satisfaction au travail	p. 24
1.5.2 Satisfaction au travail, intention de quitter et roulement .	p. 25
1.5.3 L'engagement organisationnel	p. 26
1.5.4 Engagement organisationnel, intention de quitter et roulement	p. 27
1.5.5 Satisfaction au travail et engagement organisationnel	p. 27
1.6 Facteurs organisationnels ayant une influence sur l'intention de quitter	p. 29
1.6.1 Le support organisationnel	p. 30
1.6.2 Support organisationnel, satisfaction, engagement, intention de quitter et roulement	p. 33
1.6.3 Le support du superviseur	p. 33
1.6.4 Support du superviseur, support organisationnel, satisfaction, engagement et intention de quitter	p. 35

1.6.5	La confiance organisationnelle	p. 36
1.6.6	Confiance organisationnelle, satisfaction, engagement, intention de quitter et roulement	p. 38
1.7	Synthèse des antécédents du roulement	p. 39
Chapitre 2 : Problématique, modèle d'analyse et question de recherche		p.43
2.1	Problématique	p. 43
2.2	Modèle conceptuel de recherche	p. 46
2.3	Question et hypothèses de recherche	p. 51
2.3.1	La question principale de recherche	p. 51
2.3.2	Les hypothèses de recherche	p. 52
2.4	Opérationnalisation du modèle de recherche	p. 54
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche		p. 61
3.1	Plan d'observation	p. 61
3.1.1	L'échantillonnage	p. 61
3.1.2	La méthode de collecte des données	p. 62
3.1.3	L'instrument de mesure et sa validité	p. 63
3.2	Plan d'analyse	p. 66
Chapitre 4 : Résultats des analyses statistiques		p. 68
4.1	Analyses descriptives	p. 68
4.1.1	La description des variables de contrôle	p. 69
a)	l'âge	p. 69
b)	le sexe	p. 69
c)	l'ancienneté	p. 70
d)	la scolarité	p. 71
4.1.2	La description de la variable dépendante	p. 71
4.1.3	La description des variables indépendantes	p. 73
a)	le support organisationnel	p. 73
b)	le support du superviseur	p. 76
c)	la confiance organisationnelle	p. 78
4.1.4	La description des variables médiatrices	p. 80
a)	la satisfaction au travail	p. 80
b)	l'engagement affectif	p. 80
4.2	Analyses bivariées et multivariées	p. 82
4.2.1	Les liens significatifs entre les variables indépendantes et la variable dépendante	p. 83
4.2.2	Les effets de médiation	p. 86

Chapitre 5 : Discussion	p. 92
5.1 Importance des facteurs organisationnels pour expliquer l'intention de quitter	p. 92
5.2 Effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif dans les modèles explicatifs de l'intention de quitter	p. 94
5.3 Contributions de l'étude	p. 95
5.4 Limites de l'étude	p. 96
5.5 Pistes de recherches futures	p. 97
Bibliographie	p. 98

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I :	Les définitions conceptuelles des variables	p. 50
Tableau II :	L'opérationnalisation des variables indépendantes	p. 55
Tableau III :	L'opérationnalisation des variables médiatrices	p. 58
Tableau IV :	L'opérationnalisation de la variable dépendante	p. 59
Tableau V :	L'opérationnalisation des variables de contrôle.....	p. 60
Tableau VI :	La distribution des répondants selon l'âge	p. 69
Tableau VII :	La distribution des répondants selon le sexe	p. 70
Tableau VIII :	La distribution des répondants selon l'ancienneté	p. 70
Tableau IX :	La distribution des répondants selon la scolarité	p. 71
Tableau X :	La distribution des répondants selon l'intention de quitter	p. 73
Tableau XI :	La distribution des répondants selon le support organisationnel	p. 75
Tableau XII :	La distribution des répondants selon le support du superviseur	p. 77
Tableau XIII :	La distribution des répondants selon la confiance organisationnelle	p. 79
Tableau XIV :	La distribution des répondants selon la satisfaction au travail	p. 80
Tableau XV :	La distribution des répondants selon l'engagement affectif	p. 81
Tableau XVI :	La matrice de corrélation des variables	p. 82
Tableau XVII :	Les régressions hiérarchiques examinant l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante	p. 85

- Tableau XVIII :** Les régressions hiérarchiques examinant l'effet des variables médiatrices sur la variable dépendante ... p. 86
- Tableau XIX :** Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif sur le support organisationnel p. 89
- Tableau XX :** Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif sur le support du superviseur p. 90
- Tableau XXI :** Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif sur la confiance organisationnelle p. 90
- Tableau XXII :** Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de l'engagement affectif sur la satisfaction au travail..... p. 91

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Le modèle de Price	p. 10
Figure 2 :	Le modèle de Mobley et coll.	p. 11
Figure 3 :	Le modèle de Hom et coll.	p. 12
Figure 4 :	Le modèle conceptuel	p. 46

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

H :	Hypothèse
% :	Pourcentage
Moy :	Moyenne
É-T :	Écart-type
p :	Seuil de signification
R :	Corrélation de Pearson
β :	Coefficient de Béta

DÉDICACE

Je dédie cet ouvrage à mon père André Lévy-Bencheton; un homme qui a obtenu plusieurs diplômes universitaires en travaillant le jour et en étudiant le soir tout en s'occupant de sa femme et de ses jumelles nouveau-nées. Il a été ma plus grande source d'inspiration. Il m'a inculqué de bonnes valeurs et m'a transmis son goût passionné pour les études. C'est donc grâce à lui que j'ai atteint mon but; il peut bien être fier de moi.

REMERCIEMENTS

Je profite de cette occasion pour remercier ma mère et ma sœur, mes deux piliers de support. À mon mari Steven Esar, son amour et son dévouement inconditionnel m'ont donné la force d'accomplir cet ouvrage. À madame Tania Saba, ma directrice de recherche, un gros merci pour son aide et ses précieux conseils.

Introduction

Durant les dernières années, plusieurs entreprises ont connu une augmentation importante de leur taux de roulement. Selon Griffeth et Hom (2001), un sondage national effectué auprès de 52% des organisations interrogées révèle que leur taux de roulement croît comparativement aux années précédentes. De plus, une recherche effectuée par l'institut de Saratoga indique que 17 millions d'employés étaient prêts à mettre fin à leur emploi en 1999, pour aller travailler ailleurs, comparativement à 6 millions d'employés cinq ans auparavant (Griffeth et Hom, 2001).

Le roulement est un problème bien réel auquel sont confrontées de nombreuses entreprises et il semble que la situation ne fait qu'empirer au fil des années. Les stratégies de rétention des employeurs, lorsqu'elles existent, ne sont donc pas toujours efficaces. Dans un tel contexte, les gestionnaires en ressources humaines ont intérêt à détecter les motifs véritables qui poussent les employés à quitter leur emploi, car la perte de travailleurs compétents pourrait nuire à la survie de l'organisation sur des marchés de plus en plus compétitifs.

Dans ce mémoire, nous nous intéressons aux déterminants de l'intention de quitter. La revue de littérature suggère que trois catégories de facteurs influencent l'intention de quitter des employés : les facteurs socio-economiques, les facteurs individuels et les facteurs organisationnels. Plus précisément, nous nous attarderons à expliquer principalement l'influence des facteurs organisationnels, notamment le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle sur

l'intention de quitter en examinant l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif.

Nous pouvons dire que notre recherche est déductive parce qu'elle réfère à des théories pour expliquer des faits. Nous nous inspirons des théories de l'action raisonnée et du support organisationnel afin de bâtir notre modèle conceptuel de recherche. L'instrument de mesure utilisé est un questionnaire qui comprend essentiellement des questions fermées, ce qui permet une analyse quantitative des données recueillies. Nous nous intéressons au contenu plutôt qu'au processus puisque nous étudions un problème spécifique, en l'occurrence l'intention de quitter des employés oeuvrant au sein d'une entreprise, dans le secteur du commerce de détail.

Notre mémoire est divisé en cinq chapitres. Premièrement, nous présenterons un recensement des écrits qui couvre les études pertinentes à notre sujet de recherche. Deuxièmement, nous introduirons la problématique ainsi que notre modèle d'analyse qui comprend le modèle conceptuel, le modèle opératoire, la question principale et la formulation d'hypothèses de recherche. Troisièmement, la méthodologie de notre étude sera exposée. Elle comprend un plan d'observation et un plan d'analyse. Nous expliquerons, dans le plan d'observation, l'échantillonnage, la méthode de collecte des données, l'instrument de mesure et sa validité. Ensuite, nous décrirons les analyses descriptives, bivariées et multivariées qui vont nous être utiles à l'analyse statistique des données. Quatrièmement, nous présenterons les résultats des analyses statistiques à l'aide de tableaux. Finalement, nous aborderons une discussion basée sur les résultats

des analyses en indiquant les limites et les contributions de l'étude ainsi que les pistes de recherches futures.

Chapitre 1 : Revue de littérature et définition des concepts

Dans ce premier chapitre, nous présenterons une recension des écrits pertinents à notre sujet de recherche ainsi que les définitions de nos concepts-clés. En premier lieu, nous définirons le concept du roulement et décrirons ses effets négatifs et positifs en milieu organisationnel. Ensuite, nous introduirons les premiers modèles du roulement de Price (1977) et de Mobley et coll. (1978) suivis du modèle de Hom et coll. (1992). Ces trois modèles sont importants car ils incluent des concepts essentiels à notre étude, tels que la satisfaction au travail et l'intention de quitter et nous permettent d'établir leur lien avec le roulement. En deuxième lieu, nous définirons le concept de l'intention de quitter et étudierons sa relation avec le roulement à travers la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980). Nous exposerons ainsi les avantages et les désavantages reliés à l'utilisation de l'intention de quitter comme variable dépendante. En troisième lieu, nous examinerons les déterminants de l'intention de quitter et du roulement, tels que les facteurs socio-économiques, les facteurs individuels et les facteurs organisationnels. Deux prédicteurs classiques de l'intention de quitter et du roulement, souvent cités dans les écrits, à savoir la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel seront ensuite présentés. Finalement, nous ferons une synthèse des antécédents du roulement à l'aide de la méta-analyse de Griffeth et coll. (2000).

1.1 Roulement : définition et effets

1.1.1 La définition du roulement

Mobley (1982) propose une définition générale du roulement : un individu qui n'est plus membre de l'organisation d'où il recevait une rémunération en contrepartie d'une prestation de travail. La plupart des études qui traitent du roulement ne font pas de distinction entre le roulement volontaire et le roulement involontaire. Dans le premier type de roulement, l'employé prend intentionnellement la décision de quitter l'organisation, tandis que dans le deuxième type de roulement, c'est l'employeur qui met fin, unilatéralement, à la relation d'emploi (Shaw et coll. 1998).

Nous nous intéressons particulièrement au roulement de nature volontaire où l'employé prend la décision de quitter son emploi car le roulement involontaire est initié par l'entreprise. Il permet au gestionnaire de rationaliser ses effectifs ou de mettre fin à l'emploi des travailleurs qui font preuve d'un rendement inadéquat au travail (Griffeth et Hom, 2001).

1.1.2 Les effets du roulement

Le roulement déclenche un grand nombre d'effets néfastes en milieu organisationnel. Les coûts attribuables au roulement peuvent atteindre des sommes d'argent exorbitantes pour les entreprises. Selon Cascio (2000), le coût du roulement

par travailleur varie entre 93% à 200% de son salaire dépendamment des habiletés qu'il détient et de son niveau de responsabilités au sein de l'entreprise.

Les coûts attribuables au roulement peuvent être répartis en trois grandes catégories : les coûts de séparation, les coûts de remplacement et les coûts de formation. Les coûts de séparation représentent l'entrevue de départ, les fonctions administratives reliées au dossier de l'employé et l'indemnité de départ, si applicable. La prime de séparation fait souvent partie des coûts de séparation. Nous n'en avons pas tenu compte puisqu'elle réfère au roulement de nature involontaire. Les coûts de remplacement comprennent la communication de l'ouverture du poste (journal, agence), les fonctions administratives de pré-embauche (l'étude du curriculum vitae, la vérification de références), l'entrevue de sélection et les examens de pré-embauche (tests d'honnêteté, tests d'habiletés cognitives...). Les coûts de formation incluent la littérature informationnelle (pamphlets pour nouveaux employés), le programme formel de formation et le jumelage avec une personne d'expérience : un mentor (Cascio, 2000).

Le roulement diminue la performance globale de l'organisation pour deux raisons. Premièrement, l'employé qui décide de partir ne donnera pas son 100% durant les dernières semaines de travail. Deuxièmement, l'employeur devra procéder au remplacement de ce travailleur le plus rapidement possible. Par conséquent, le travail des employés qui demeurent membres de l'entreprise augmente jusqu'à ce que le poste soit comblé affectant ainsi leur rendement au travail (Griffeth et Hom, 2001). Si le travailleur qui quitte possède des compétences uniques et se démarque par sa

performance exceptionnelle, son remplacement sera plus difficile et risque de faire subir à l'organisation une perte importante (Mobley, 1982).

Notons que les chaînes de communication sociales formelles et informelles essentielles au bon fonctionnement d'une entreprise risquent d'être ébranlées par le départ d'un employé qui est grandement apprécié par ses collègues de travail. De plus, les départs d'employés qui jouent un rôle de premier plan en termes de communication affectent la cohésion de l'équipe de travail et auront des répercussions négatives sur les collègues de travail et sur l'organisation en général (Griffeth et Hom, 2001; Mobley, 1982).

Des niveaux élevés de roulement peuvent contribuer à une baisse de motivation des employés qui restent au sein de l'organisation. Les survivants ressentiront une grande tristesse, particulièrement s'ils étaient proches des collègues de travail qui sont partis. Ces travailleurs mécontents vont peut-être à leur tour rechercher un emploi alternatif pour éventuellement se séparer de l'organisation. En effet, le roulement cause du roulement additionnel; c'est un effet boule de neige puisque les employés qui démissionnent encouragent généralement d'autres à suivre leur pas (Cossette, 2002; Griffeth et Hom, 2001; Mobley, 1982).

Toutefois, un certain taux de roulement est bénéfique à l'organisation pour diverses raisons. L'arrivée de nouveaux candidats contribuera au succès de l'entreprise puisque ces derniers auront l'occasion de faire bénéficier l'organisation de leurs

nouvelles connaissances, de leurs idées innovatrices ainsi que, de leur style particulier (Cossette, 2002; Griffeth et Hom, 2001; Mobley, 1982).

Les employés qui demeurent membres d'une organisation, malgré leur désir de quitter, peuvent manifester des comportements déviants qui représentent des coûts élevés pour l'entreprise. L'absentéisme, le manque de motivation, le sabotage, et l'accomplissement d'une plus faible qualité de travail comptent parmi les comportements qui occasionnent une perte de productivité pour l'entreprise. Il est donc préférable de voir partir ces individus plutôt que de les retenir contre leur gré (Mobley, 1982).

1.2 Modèles théoriques relatifs au roulement

Nous allons présenter trois modèles théoriques relatifs au roulement. Les deux premiers, des modèles classiques souvent cités dans la revue de littérature, notamment celui de Price (1977) et celui de Mobley et coll. (1978). Le troisième modèle, celui de Hom et coll. (1992), représente une version simplifiée et améliorée du modèle de Mobley. Ces modèles théoriques sont d'une grande importance car ils incorporent deux variables cruciales à notre étude : la satisfaction au travail et l'intention de quitter. De plus, ils permettent d'établir les liens de ces variables entre elles et également avec le roulement. Nous effectuerons, à la fin de cette section, une comparaison des trois modèles étudiés.

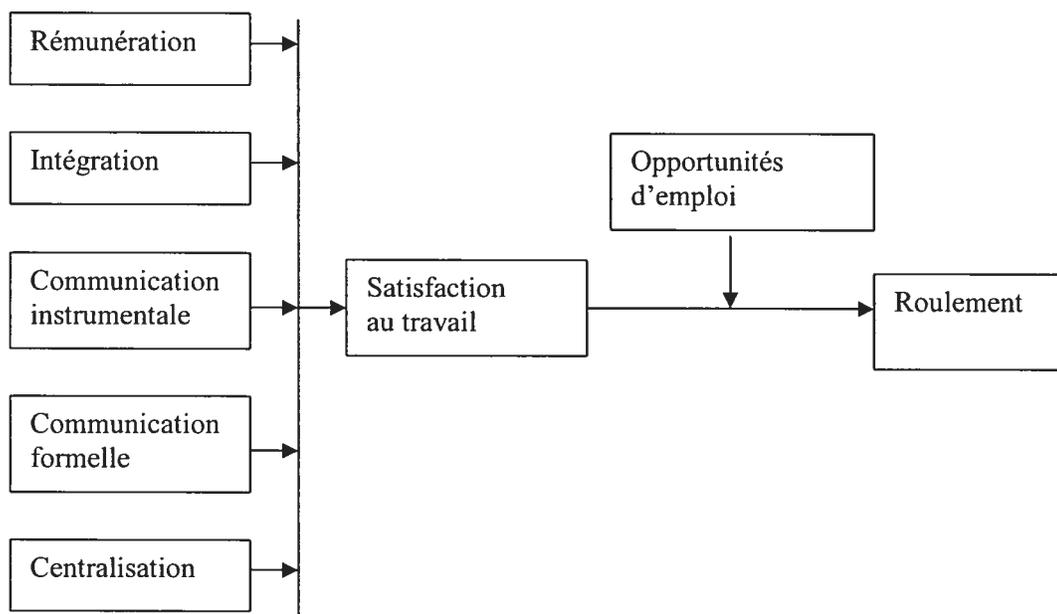
1.2.1 Le modèle de Price

Selon Price (1977 cité dans Mobley, 1982) les principaux déterminants qui ont pour effet de favoriser la rétention des employés sont la rémunération, l'intégration, la communication instrumentale, la communication formelle et la centralisation. Les quatre premiers déterminants sont positivement liés au roulement tandis que le cinquième, la centralisation, est négativement associé au roulement. Les déterminants vont avoir une influence sur le roulement à travers la satisfaction au travail et les opportunités d'emploi. Le modèle de Price (1977) propose un effet d'interaction entre la satisfaction au travail et les opportunités d'emploi, c'est-à-dire que l'insatisfaction mènera au roulement seulement quand les opportunités d'emploi, sur le marché du travail, seront élevées.

Bluedorn (1980 cité dans Mobley, 1982) évalue le modèle de Price à l'aide de cinq tests empiriques. Les résultats de l'étude montrent que l'effet d'interaction entre la satisfaction au travail et les opportunités d'emploi n'est pas supporté. Selon l'auteur, les opportunités d'emploi sont des antécédents de la satisfaction au travail plutôt qu'une variable qui interagit entre la satisfaction au travail et le roulement.

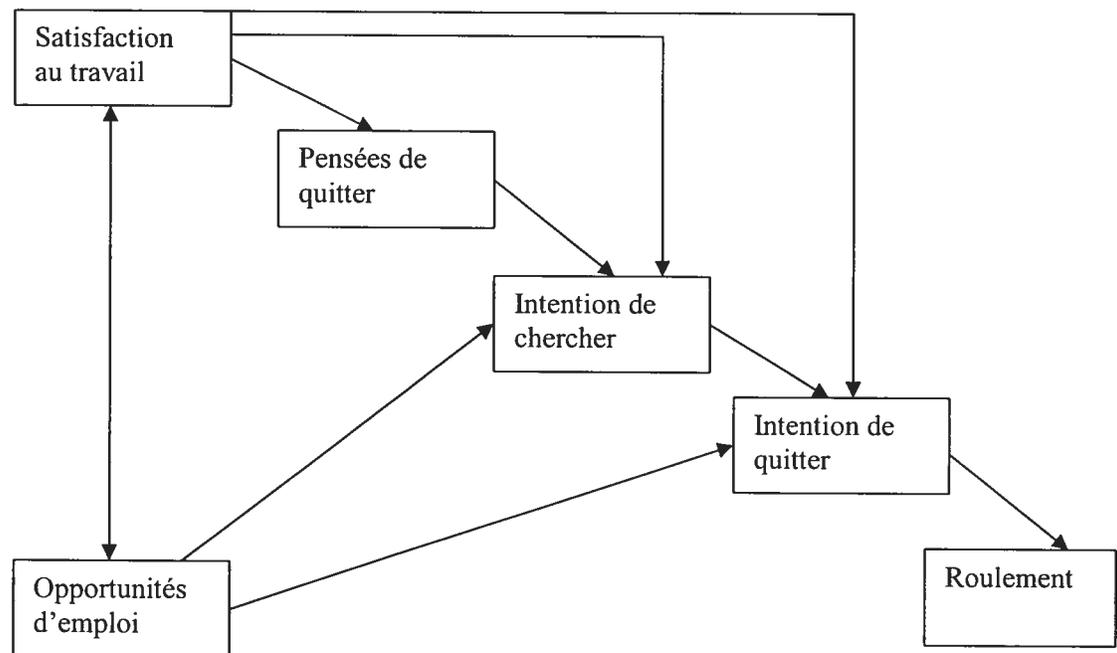
Figure 1

Modèle de Price (1977)

1.2.2 Le modèle de Mobley et coll.

Le modèle de Mobley et coll. (1978) est cohérent avec la théorie de l'action raisonnée qui prédit que l'intention de quitter est le précurseur immédiat du roulement (Ajzen et Fishbein, 1980). Selon les auteurs, l'insatisfaction au travail se traduit en roulement à travers une séquence d'intentions de retrait : pensées de quitter, intention de chercher un emploi, évaluation des alternatives d'emploi et finalement l'intention de quitter. L'employé qui développe une intention de quitter et qui perçoit des opportunités d'emploi sur le marché du travail sera plus enclin à mettre fin à son lien d'emploi.

Figure 2
Modèle de Mobley et coll. (1978)



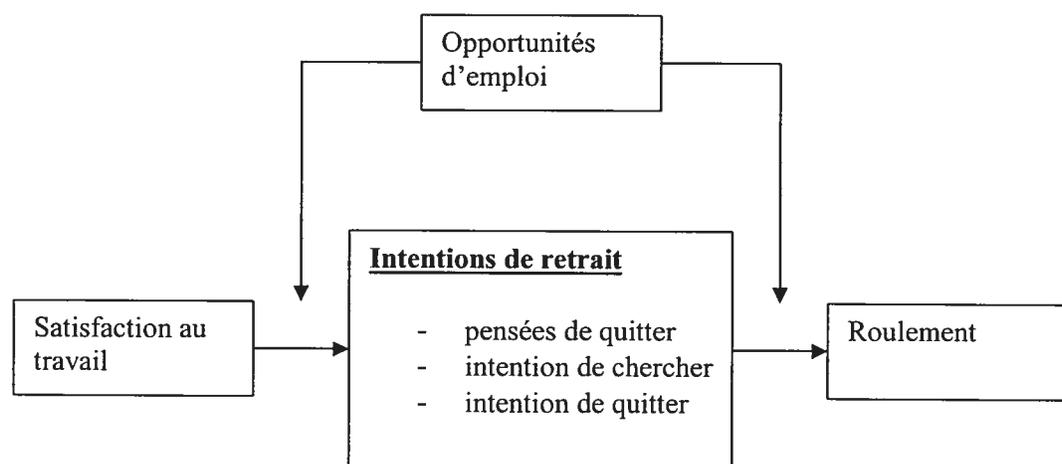
Le modèle de Mobley et coll. (1978) a été validé empiriquement par les auteurs dans le milieu hospitalier et dans le domaine de la vente. En effet, basé sur le modèle de Mobley et coll (1978), l'étude de Sager et coll. (1988) révèle une relation négative élevée entre la satisfation au travail et les pensées de quitter ainsi qu'une relation positive entre l'intention de quitter et le roulement. Les résultats suggèrent que l'intention de quitter constitue le précurseur immédiat du roulement parmi les vendeurs d'une manufacture.

1.2.3 Le modèle de Hom et coll.

Le modèle de Mobley et coll. (1978) a aussi été validé empiriquement dans la méta-analyse de Hom et coll. (1992) qui propose un modèle plus parcimonieux où les intentions de retrait : pensées de quitter, intention de chercher un emploi et intention de quitter forment un concept global. Les intentions de retrait présentées de manière distincte sont difficiles à concevoir empiriquement pour plusieurs raisons. Premièrement, ces intentions peuvent toutes se former en même temps. Deuxièmement, elles peuvent avoir une interaction réciproque. Finalement, les nombreuses études qui se servent des intentions de retrait ne spécifient pas de temps spécifique pour la transition d'une intention à une autre. Un concept global représentant les intentions de retrait est donc plus utile que leur répartition en différentes étapes (Hom et Griffeth, 1991).

Figure 3

Modèle de Hom et coll. (1992)



Nous avons brièvement présenté les premiers modèles du roulement de Price et de Mobley. Dans le modèle de Price (1977), les principaux déterminants du roulement sont des facteurs de nature organisationnelle tandis que pour Mobley et coll. (1978) ce sont principalement des facteurs de nature individuelle, tels que les intentions de retrait qui mènent au départ d'un employé. Les deux modèles traitent de l'importance de la satisfaction au travail et des opportunités d'emploi dans la décision de quitter d'un travailleur. L'étude de Hom et coll. (1992), plus rigoureuse sur le plan méthodologique, présente une version améliorée et simplifiée du modèle de Mobley où les intentions de retrait forment un concept global plutôt que des intentions distinctes. Les trois modèles étudiés identifient des antécédents majeurs du roulement mais négligent d'autres précurseurs importants, rapportés dans les écrits, essentiels à la rétention des employés que nous allons introduire tout au long de cette étude.

1.3 Intention de quitter et roulement

L'intention de quitter et le roulement étant deux variables dépendantes ayant été abondamment traitées dans les écrits, il est important d'expliquer les liens qui existent entre elles et de noter la pertinence de l'utilisation de chacun des concepts.

1.3.1 Lien de l'intention de quitter et du roulement

À travers un grand nombre d'études, l'intention de quitter d'un travailleur est considérée comme le meilleur prédicteur de son comportement véritable de départ.

La méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) montre une relation positive entre l'intention de quitter et le roulement. Cette relation a été confirmée par d'autres études empiriques subséquentes notamment, Griffeth et Hom, (2001); Mor Barak et coll. (2001); Price, (2001). En général, plus un employé a l'intention de quitter son organisation plus il aura tendance à réellement mettre fin à son lien d'emploi.

Tett et Meyer (1993) définissent l'intention de quitter d'un travailleur comme «un désir conscient et délibéré de vouloir quitter l'organisation» (p.261). Ce concept est souvent étudié en demandant aux répondants s'ils pensent rester au sein de l'entreprise durant les 6 et/ou 12 prochains mois à venir.

1.3.2 La théorie de l'action raisonnée pour expliquer l'intention de quitter

L'intention de quitter d'un employé est le précurseur direct du roulement, tel que prédit par une théorie dominante en psychologie sociale : la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980). Cette théorie se base sur le principe qui veut que l'individu rationnel se serve de l'information dont il dispose et évalue les effets de ses actions avant d'entreprendre un comportement quelconque. Selon la théorie de l'action raisonnée, l'intention ne mène pas obligatoirement au comportement mais, en général, si on élimine les événements imprévisibles, une personne agit en concordance avec ses intentions (Ajzen et Fishbein, 1980).

L'étude longitudinale de Vandenberg et Nelson (1999) révèle que l'intention de quitter ne se traduit pas automatiquement par le roulement car, dans certains cas, l'employeur peut remédier au problème vécu par l'employé et ainsi diminuer son intention de quitter. Par exemple, une mauvaise relation avec le superviseur peut être corrigée par l'intervention d'un cadre supérieur. Les auteurs concluent que seules les intentions provenant d'une insatisfaction avec l'organisation et ses valeurs en général mènent à la décision de quitter du travailleur. Dans un tel cas, le gestionnaire en ressources humaines ne pourra pas faire grand-chose pour combler les besoins de l'employé mécontent.

1.3.3 La pertinence de l'utilisation de l'intention de quitter

Plusieurs avantages sont associés à l'utilisation de l'intention de quitter à travers les études. Tout d'abord, l'intention de quitter est une variable de type préventif et non de type réactif (Cossette, 2002; Laurendeau, 2001). Cette observation nous indique que les gestionnaires en ressources humaines peuvent s'intéresser aux motifs réels qui contribuent à l'intention de quitter des employés afin d'agir et non de réagir au départ de ces derniers. Une fois les travailleurs partis, l'employeur ne pourra plus intervenir pour améliorer la rétention de son personnel.

De plus, la revue de littérature montre qu'un grand nombre d'études se fie régulièrement sur l'intention de quitter des employés pour prédire leur décision de se

séparer de l'organisation (Cossette, 2002; Laurendeau, 2001; Dalton et coll. 1999; Wong et coll. 1995; Farkas et Tetrick, 1989).

Finalement, le roulement ne bénéficie pas des propriétés statistiques attribuables à l'intention de quitter. Ce concept est facilement mesurable à l'aide d'une échelle incluant quelques énoncés, comparativement aux études sur le roulement qui nécessitent souvent un modèle de nature longitudinale (Dalton et coll. 1999).

Nous retrouvons également des désavantages associés à l'utilisation de l'intention de quitter à travers les études. Tett et Meyer (1993) nous préviennent des dangers d'employer l'intention de quitter comme substitut au roulement. Similairement, les résultats de l'étude de Vandenberg et Nelson (1999) révèlent que l'intention de quitter d'un travailleur ne se traduit pas toujours par son comportement réel de séparation. Ce dernier peut manifester son intention de quitter mais demeurer au sein de l'organisation, si le problème qui le poussait à partir venait à disparaître.

De plus, l'intention de quitter d'une personne n'est pas nécessairement une donnée fiable car elle peut varier d'une journée à l'autre. L'étude de George et Jones (1996) montre que l'humeur d'un employé joue un rôle déterminant dans la manifestation de l'intention de quitter. Dans le même ordre d'idées, Judge (1993) affirme que l'intention de quitter peut varier d'un travailleur à l'autre en fonction de sa disposition affective. Ce concept est donc facilement affecté par l'état émotionnel d'un individu.

Finalement, un grand nombre d'études mesure l'intention de quitter à l'aide d'un seul énoncé, par exemple, en demandant au répondant s'il a l'intention de rester au sein de l'entreprise durant les six prochains mois à venir. Cette façon de procéder peut compromettre la validité des réponses obtenues, particulièrement si l'employé a mal interprété la question posée (Cossette, 2002).

Plusieurs facteurs influencent l'intention de quitter d'un employé ou expliquent le phénomène du roulement. Nous allons élaborer ceux qui nous intéressent afin de bâtir notre modèle d'analyse.

1.4 Déterminants de l'intention de quitter et du roulement

Les déterminants de l'intention de quitter et du roulement peuvent être divisés en trois grandes catégories : les facteurs socio-économiques, les facteurs individuels et les facteurs organisationnels.

1.4.1 Les facteurs socio-économiques

Les facteurs socio-économiques expliquent en partie le phénomène du roulement. Nous retrouvons parmi ces facteurs : l'état du marché du travail, la composition mixte de la main-d'oeuvre, les opportunités d'emploi, le taux de chômage, le taux d'inflation, le type d'industrie... (Laurendeau, 2001).

a) L'état du marché du travail

Selon Mobley (1982), nous retrouvons une forte association entre l'état du marché du travail et la rétention du personnel tel qu'indiqué par l'abondance ou la rareté des emplois disponibles. Si le marché du travail révèle une abondance dans la disponibilité d'emplois offerts, le taux de roulement des entreprises augmente et vice versa.

Le gestionnaire en ressources humaines devrait évaluer les disponibilités des emplois sur le marché du travail par région, par type d'industrie et par occupation afin d'obtenir une relation significative avec le taux de roulement organisationnel. Durant certaines périodes, l'état du marché révèle qu'il n'y a pas beaucoup d'emplois offerts, mais certaines occupations demeurent souvent en demande telles que les infirmières ainsi que les programmeurs (Mobley, 1982).

b) La composition mixte de la main-d'oeuvre

La composition de la main-d'oeuvre actuelle indique que les deux générations qu'on retrouve principalement sur le marché du travail sont les baby-boomers et la génération x. Les baby-boomers sont nés approximativement entre les années 1946 à 1964. Ils comptent environ 78 millions d'individus aux États-Unis. La génération x est née approximativement entre les années 1961 à 1981. Elle compte environ 45 millions d'individus (Smola et Sutton, 2002).

La génération x a un style de vie, des sources de motivation et des valeurs significativement différentes de la génération traditionnelle des baby-boomers. L'employeur peut motiver cette nouvelle génération en développant ses connaissances et ses compétences en lui fournissant un milieu de travail hautement stimulant et rempli de défis. La génération x veut une sécurité de carrière et non une sécurité d'emploi. Elle requiert un feedback constant et des relations avec des employés d'expérience (mentors). Une des priorités principales de cette génération est d'équilibrer sa vie personnelle et sa vie professionnelle (Dunn-Cane, 1999). Les gestionnaires en ressources humaines doivent considérer les différences qui séparent les deux générations afin de développer des stratégies de rétention propres à chaque groupe.

c) Les opportunités d'emploi

Les modèles classiques du roulement de Price (1977) et de Mobley et coll. (1978) incluent les opportunités d'emploi comme un déterminant important du roulement. La flexibilité des organisations et la faible loyauté des employés facilitent leurs mouvements d'une entreprise à l'autre. L'étude de Kirschenbaum et Mano-Negrin (1999) distingue entre la perception des opportunités d'emploi et les opportunités d'emploi qui sont réellement disponibles sur le marché du travail. Dans le premier cas, la mesure des opportunités d'emploi est strictement subjective, puisque les répondants doivent donner leur perception quant à la disponibilité d'emploi sur le marché du travail interne (départemental et organisationnel) et externe (local, national, types d'occupation). Par contre, les opportunités d'emploi objectives dépendent de facteurs

plus précis, tels que la taille de l'organisation, la proximité de la compétition et l'affiliation de l'organisation.

Les opportunités d'emploi objectives permettent de distinguer parmi les opportunités internes et externes qui ont pour effet d'influencer l'intention de quitter d'un employé. Elles dépendent de facteurs précis, tels que la taille de l'organisation et la proximité de la compétition. La taille de l'organisation a un effet négatif sur le roulement, c'est-à-dire que plus l'organisation est grande moins les employés vont vouloir quitter car ils auront davantage accès aux postes offerts à l'interne. La compétition qui se situe à proximité de l'entreprise a un effet positif sur le roulement, c'est-à-dire qu'un travailleur qui se retrouve entouré d'organisations en directe compétition aura plus de facilité à se déplacer de l'une à l'autre (Kirshenbaum et Mano-Negrin, 1999).

La perception des opportunités d'emploi pour influencer l'intention de quitter est mal utilisée dans de nombreuses études; ces dernières confondent les opportunités d'emploi internes avec celles qui sont externes. Les résultats de Kirshenbaum et Mano-Negrin (1999) suggèrent que la perception d'opportunités d'emploi prédit avec efficacité l'intention de quitter d'un employé alors que les opportunités d'emploi objectives prédisent mieux le roulement.

1.4.2 Les facteurs individuels

Les facteurs individuels expliquent en partie le phénomène du roulement. Ils comprennent des déterminants démographiques, tels que l'âge, le sexe, l'ancienneté, la scolarité...

a) L'âge

Les études montrent que l'âge est négativement lié au roulement (Griffeth et coll. 2000; Mobley et coll. 1978). Les jeunes employés ont plus tendance à quitter une entreprise que leurs collègues de travail plus âgés. Cette situation peut s'expliquer par le fait que les jeunes travailleurs occupent souvent des postes de premier niveau et ont peu de responsabilités familiales facilitant ainsi leur déplacement d'une entreprise à l'autre. De plus, ils ont souvent des attentes concernant leur travail qui ne sont pas comblées dans les premiers emplois qu'ils occupent (Mobley, 1982).

L'étude de Smola et Sutton (2002) traite des différences générationnelles dans les valeurs de la génération x et des baby-boomers. Les résultats de l'étude révèlent que la nouvelle génération a des valeurs face au travail significativement différentes de celles des baby-boomers. La nouvelle génération veut réaliser simultanément ses objectifs personnels et professionnels. Elle est moins loyale à l'entreprise et se préoccupe plus de ses propres intérêts que les boomers. La génération x veut être promue plus rapidement que celle des baby-boomers. Elle ne perçoit pas nécessairement

le travail comme un des aspects les plus importants de sa vie. On pense, par exemple, que les membres de la nouvelle génération seraient plus enclins à quitter leur emploi s'ils gagnaient une grosse somme d'argent. Par ailleurs, les membres de la génération x perçoivent plus fortement que les boomers l'importance de se donner à fond dans un emploi.

b) Le sexe

La méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) note une relation négative mais non significative entre le sexe et le roulement contredisant ainsi les études qui affirment que les femmes quittent leurs emplois plus souvent que les hommes à cause de leurs responsabilités familiales. Les auteurs montrent que les femmes et les hommes ont un taux de roulement comparable. Ainsi, certaines études en économie du travail constatent que les femmes éduquées suivent les pas des hommes en matière de roulement; elles mettent fin à leur emploi actuel pour aller travailler dans une autre entreprise, comparativement aux femmes moins éduquées qui quittent un emploi en se retirant totalement du marché du travail (Griffeth et coll. 2000).

c) L'ancienneté

La méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) montre que l'ancienneté est un des meilleurs prédicteurs du roulement parmi les facteurs démographiques étudiés. La relation entre l'ancienneté et le roulement est négative (Mobley et coll. 1978).

Les travailleurs qui ont moins d'années d'expérience au sein de l'organisation ont plus tendance à quitter que ceux qui en ont plus. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les employés qui comptent plusieurs années d'ancienneté ont investi dans l'entreprise et ont beaucoup à perdre s'ils se séparent de cette dernière (fonds de pension, avantages sociaux, jours de vacances...). Selon Mobley (1982), le roulement est élevé durant les premières années suivant l'embauche pour les raisons suivantes : l'âge de l'employé, son incompatibilité avec l'emploi et une mauvaise socialisation de la part de l'organisation.

d) La scolarité

Les résultats de la méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) révèlent une relation positive entre la scolarité et le roulement. Plus un individu est scolarisé plus il aura tendance à quitter l'entreprise. Cette relation a été contestée par le passé puisque Mobley (1982) n'attribue pas une grande importance à la scolarité pour prédire le roulement du personnel car il constate que dans une même catégorie d'emploi on retrouve peu de variance parmi les employés, d'où le peu d'intérêt pour ce déterminant. De plus, la qualité de la formation reçue est à questionner puisqu'elle peut varier d'une personne à l'autre.

1.5 Prédicteurs classiques de l'intention de quitter et du roulement

Nous retrouvons, dans la revue de littérature, deux prédicteurs classiques de l'intention de quitter et du roulement : la satisfaction au travail et l'engagement

organisationnel. Nous allons étudier ces deux concepts plus en détail et identifier les liens de ces variables entre elles et avec l'intention de quitter.

1.5.1 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est la variable psychologique la plus étudiée en relation avec le roulement (Lum et coll. 1998; George et Jones, 1996). Selon Brown et Peterson (1993) nous pouvons définir la satisfaction au travail comme : «un état émotionnel positif qui provient de l'évaluation que fait un individu de son emploi ou de ses expériences de travail» (p.63). La satisfaction au travail est un concept qui peut être étudié globalement ou sous diverses facettes (Tett et Meyer, 1993). Les cinq dimensions de la satisfaction au travail, souvent rapportées dans les écrits sont la satisfaction avec l'emploi, la satisfaction avec les collègues de travail, la satisfaction avec la supervision, la satisfaction avec les opportunités de promotion et la satisfaction avec la rémunération (Griffeth et coll. 2000; Larwood et coll. 1998).

Selon Tett et Meyer (1993), la satisfaction étudiée par facettes est un déterminant aussi important que la satisfaction globale au travail pour prédire l'intention de quitter des employés. La satisfaction par facettes permet à l'entreprise de bien cibler le niveau de satisfaction des travailleurs sur des dimensions bien précises (satisfaction avec la rémunération ou satisfaction avec les collègues de travail) ce que ne permet pas de faire la mesure de la satisfaction globale au travail.

Par contre, les résultats de la méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) révèlent que la satisfaction globale au travail est un meilleur prédicteur du roulement comparativement à la satisfaction par facettes. Une dimension mesurant la satisfaction globale au travail est préférable à l'addition de dimensions de satisfaction pour former un index général de satisfaction au travail. L'addition de facettes de satisfaction peut exclure des éléments pertinents à la contribution de la satisfaction globale de l'employé (ex : satisfaction avec les avantages sociaux). De plus, l'addition de facettes de satisfaction qui ne sont pas importantes à la satisfaction globale du travailleur mène à de fausses interprétations concernant la satisfaction générale de ce dernier (Nagy, 2002).

1.5.2 Satisfaction au travail, intention de quitter et roulement

Selon la méta-analyse de Hellman (1997), la satisfaction au travail d'un employé est négativement associée à son intention de quitter l'organisation. Cette relation a été confirmée par de nombreuses études subséquentes notamment, Cossette, (2002); Lambert et coll. (2001); Mor Barak et coll. (2001); Abraham, (1999); Jinnett et Alexander, (1999); Shaw, (1999); Krausz et coll. (1998); Larwood et coll. (1998). Dans le même ordre d'idées, la méta-analyse de Harter et coll. (2002) indique que la satisfaction au travail est négativement liée au roulement. Nous pouvons donc conclure que plus la satisfaction au travail d'un employé est élevée moins il aura l'intention de quitter et moins il se séparera effectivement de l'organisation.

1.5.3 L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un autre prédicteur connu de l'intention de quitter et du roulement. Meyer et coll. (2002) font une distinction entre trois types d'engagement organisationnel : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement raisonné. Les auteurs affirment qu'un employé ressent simultanément ces trois types d'engagement organisationnel. L'engagement affectif réfère à «un attachement émotionnel, une identification et une implication envers l'entreprise». L'engagement normatif se définit par «un sentiment d'obligation de demeurer au sein de l'entreprise». Quant à l'engagement raisonné, il réfère à un engagement «calculé». L'employé ne quittera pas l'organisation et demeurera engagé car «il perçoit des coûts élevés associés à son départ» (p.21). Les engagements affectif, normatif et raisonné sont influencés par des antécédents différents et produisent des effets, en milieu de travail, propres à chacun. Par contre, ces trois dimensions ont toutes une influence sur l'intention de quitter des employés (Jaros, 1997).

La méta-analyse de Meyer et coll. (2002) révèle que parmi les trois types d'engagement organisationnel décrits ci-dessus, l'engagement affectif est un meilleur prédicteur de l'intention de quitter comparativement à l'engagement normatif et l'engagement raisonné. Par contre, l'étude de Hartmann et Bambacas (2000) indique que dans le cas des travailleurs, à temps partiel, d'une université australienne, c'est l'engagement raisonné qui prédisait mieux leur intention de quitter que l'engagement affectif et l'engagement normatif. Ainsi plus leur engagement raisonné était élevé moins

ils manifestaient l'intention de quitter l'organisation. Ce résultat s'explique par le fait que les employés, à temps partiel, sont plus attirés par les avantages concrets offerts par l'entreprise plutôt que par leurs sentiments d'attachement et d'obligation envers cette dernière.

1.5.4 Engagement organisationnel, intention de quitter et roulement

Un grand nombre d'études montre que l'engagement organisationnel est négativement lié à l'intention de quitter (Cossette, 2002; Hackett et Lapierre, 2001; Mor Barak et coll. 2001; Hartmann et Bambacas, 2000; Lalonde, 2000; Chang, 1999; Lum et coll. 1998; Jaros, 1997; Babakus et coll. 1996; Rosin et Korabik, 1995; Wong et coll. 1995; Brown et Peterson, 1993; Naumann, 1993; Lee et Mowday, 1987; Williams et Hazer, 1986). Également, l'engagement organisationnel est négativement associé au roulement, selon la méta-analyse de Harter et coll. (2002). En général, plus l'engagement organisationnel d'un employé est élevé moins il aura l'intention de quitter et moins il quittera effectivement l'organisation.

1.5.5 Satisfaction au travail et engagement organisationnel

La méta-analyse de Meyer et coll. (2002) révèle que la satisfaction au travail est positivement liée à l'engagement organisationnel. Par contre, nous retrouvons, dans la revue de littérature, un débat concernant la séquence causale de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel. Trois modèles théoriques sont ressortis à travers les

études examinées. Dans le premier modèle, qui a reçu beaucoup de support empirique, la satisfaction au travail a un effet indirect sur l'intention de quitter seulement à travers l'engagement organisationnel (Lum et coll. 1998; Brown et Peterson, 1993; Williams et Hazer, 1986). Ce modèle propose que l'engagement organisationnel soit plus proche de la décision finale de partir d'un employé que de la satisfaction au travail.

Selon Porter et coll. (1974), l'engagement organisationnel est un déterminant supérieur du roulement comparativement à la satisfaction au travail. L'engagement organisationnel prend plus de temps à se développer que la satisfaction au travail car l'employé évalue sa relation avec l'entreprise dans toute sa globalité. Cependant, la satisfaction au travail se forme plus rapidement car le travailleur se soucie d'aspects spécifiques de son environnement de travail. Donc, les auteurs arrivent à la conclusion que l'engagement organisationnel est un concept plus stable et fiable que la satisfaction au travail pour prédire le roulement. La méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) suggère aussi que l'engagement organisationnel prédit mieux le roulement que la satisfaction au travail; par contre, les auteurs attribuent ce résultat à la façon dont le concept de l'engagement organisationnel a été mesuré, c'est-à-dire à l'aide d'une échelle incluant des dimensions de l'intention de quitter.

Dans le deuxième modèle théorique, l'engagement organisationnel a un lien indirect avec l'intention de quitter, seulement à travers la satisfaction au travail. Dans ce cas, un employé développe un engagement organisationnel tôt dans sa relation d'emploi suivi plus tard d'une satisfaction au travail. L'étude de Farkas et Tetrick (1989)

supporte ce modèle dans un deuxième temps, c'est-à-dire après que le travailleur ait passé un certain nombre de mois au sein de l'entreprise. Ce résultat indique que l'engagement organisationnel prend plus de temps à se former que ne reconnaît ce modèle. Les auteurs suggèrent un lien cyclique et réciproque entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Dans le troisième modèle théorique, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel ont des liens directs et indépendants avec l'intention de quitter. La méta-analyse de Tett et Meyer (1993) supporte ce modèle comparativement aux deux autres modèles proposés précédemment.

1.6 Facteurs organisationnels ayant une influence sur l'intention de quitter

Les facteurs organisationnels ont une grande influence sur l'intention de quitter des employés. Ces facteurs sont nombreux, donc pour les besoins de notre recherche, nous allons seulement nous concentrer sur trois déterminants associés au climat organisationnel : le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle.

Churchill et coll. (1976) définissent le climat organisationnel, provenant de la psychologie industrielle, comme «la perception de l'employé quant à sa situation objective de travail incluant les caractéristiques de l'organisation à laquelle il appartient, ainsi que la nature de ses relations avec d'autres personnes pendant qu'il accomplit ses

tâches» (p.324). Les trois déterminants relatifs au climat organisationnel que nous avons sélectionnés aux fins de notre étude sont le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle, des concepts récemment étudiés dans les recherches en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces variables sont particulièrement cruciales au contexte organisationnel actuel, caractérisé d'incertitude et de changements constants en raison des fréquentes restructurations et rationalisation d'effectifs (Laschinger et coll. 2001; Naumann et coll. 1998). Ces transformations apportent énormément d'angoisse aux employés qui perdent leur engagement ainsi que leur confiance envers l'organisation. À ce stade, le rôle du superviseur devient extrêmement important à la motivation des travailleurs afin qu'ils demeurent membres de l'entreprise (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). De plus, l'employeur devra manifester du soutien aux employés durant ces moments difficiles afin de rétablir leur niveau d'engagement et de confiance.

1.6.1 Le support organisationnel

En se basant sur la théorie de l'échange social, Rhoades et Eisenberger (2002) caractérisent la relation d'emploi par un échange d'efforts et de loyauté de la part de l'employé contre des récompenses concrètes de la part de l'employeur. La norme de réciprocité pousse un individu qui reçoit un traitement bénéfique d'une autre personne à retourner la faveur. L'employeur et l'employé qui appliquent les principes de la norme de réciprocité se verront octroyer des gains considérables. Un gestionnaire en ressources

humaines qui, par ses actions, soutient ses travailleurs au quotidien, recevra en retour de ces derniers une reconnaissance sous forme d'engagement affectif.

Rhoades et Eisenberger (2002) définissent le support organisationnel comme «la perception d'un employé quant à la mesure dans laquelle son organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être» (p.698). Le travailleur qui perçoit un support organisationnel présume que l'entreprise lui fournira de l'aide durant les moments difficiles, ainsi que les ressources nécessaires pour effectuer un travail efficace et vaincre les périodes de stress (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003).

La théorie du support organisationnel stipule que les employés ont tendance à personnifier l'entreprise en lui attribuant des traits humains. Les travailleurs ressentent souvent que les actions prises par leur superviseur proviennent de lignes directives organisationnelles, plutôt que de leurs propres initiatives. Le processus de personnification de l'organisation est maintenu à travers la culture, les normes et les politiques de cette dernière qui servent à définir les rôles, les responsabilités et le pouvoir de ses membres. Selon la théorie du support organisationnel, les employés considèrent que les récompenses et les punitions qu'ils obtiennent révèlent leur valeur aux yeux de l'organisation (Rhoades et coll. 2001). De plus, le travailleur qui bénéficie d'un traitement favorable par exemple, une augmentation de salaire ressent un plus grand support organisationnel si le traitement en question résulte d'une initiative organisationnelle plutôt que d'un rapport de force externe ou interne, telle que l'application de politiques gouvernementales ou l'intervention d'un syndicat par le biais

de la convention collective (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003; Rhoades et Eisenberger, 2002; Eisenberger et coll. 1997).

Trois processus psychologiques découlent des effets positifs du support organisationnel. Tout d'abord, un employé qui perçoit un soutien de la part de son organisation se sentira redevable et cherchera à retourner la faveur en contribuant à l'atteinte des buts et des objectifs organisationnels (Eisenberger et coll. 2001). Ensuite, les sentiments d'acceptation et de respect ressentis par le travailleur qui sont attribuables au support organisationnel, vont combler ses besoins sociaux émotionnels et lui permettront de s'identifier plus fortement à son entreprise (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Finalement, selon Rhoades et Eisenberger (2002), un employé qui perçoit un soutien organisationnel reconnaît qu'une meilleure performance au travail est appréciée et récompensée par son employeur. Les trois processus psychologiques décrits ci-dessus seront avantageux aussi bien à l'employé (engagement affectif) qu'à l'organisation en général (diminution du taux de roulement).

Que peut faire un employeur pour montrer à ses employés qu'ils reçoivent du support organisationnel? La revue de littérature suggère que les déterminants d'une plus forte perception d'un support organisationnel soit, par ordre d'importance, la justice procédurale, le support du superviseur, les récompenses organisationnelles et les conditions de travail favorables (Rhoades et Eisenberger, 2002; Rhoades et coll. 2001).

1.6.2 Support organisationnel, satisfaction, engagement, intention de quitter et roulement

Un environnement de travail basé sur le support organisationnel sera favorable à l'employeur ainsi qu'aux employés pour plusieurs raisons. La méta-analyse de Rhoades et Eisenberger (2002) montre que le support organisationnel est positivement associé à la satisfaction au travail. De plus, la méta-analyse révèle que le support organisationnel est positivement lié à l'engagement affectif alors qu'il est négativement corrélé à l'intention de quitter (Materson et coll. 2000; Wayne et coll. 1997). Dans le même ordre d'idées, le support organisationnel et le roulement partagent une faible relation négative (Rhoades et Eisenberger, 2002).

1.6.3 Le support du superviseur

Nous avons mentionné que les travailleurs développent des perceptions générales concernant le traitement qu'ils reçoivent de leur organisation. De la même façon, Eisenberger et coll. (2002) définissent le support du superviseur comme «la perception d'un employé quant à la mesure dans laquelle son superviseur valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être» (p.565). Les superviseurs jouent un rôle crucial à titre de représentants de l'entreprise. Ils ont le devoir de diriger et d'évaluer le rendement des travailleurs et d'en faire part à la haute direction. C'est pour ces raisons que les employés considèrent l'attitude positive ou négative du supérieur à leur égard

comme un indicateur du niveau de support organisationnel obtenu (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Le support du superviseur est un concept similaire au support organisationnel. Nous observons, à travers les écrits, que le support du superviseur est souvent étudié par une échelle identique à celle du support organisationnel où le mot «superviseur» remplace le mot «organisation» (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003; Eisenberger et coll. 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002; Rhoades et coll. 2001; Hutchinson, 1997).

Les études traitent souvent de variables qui se rapprochent du concept du support du superviseur. Parmi ces variables, nous retrouvons l'échange entre superviseur et employé (leader-member exchange) et la considération du superviseur (supervisor consideration). Selon Materson et coll. (2000), l'échange entre supérieur et travailleur doit bénéficier les deux parties tout en étant juste et équitable. De plus, selon Wayne et coll. (1997), la qualité de la relation entre les deux acteurs organisationnels va varier en fonction du support, de l'information et des ressources matérielles obtenues par chacun.

La considération du superviseur est une autre variable qui peut se substituer au support du superviseur. Selon Teas (1983), la considération du superviseur se mesure par «la capacité du superviseur à développer un climat de travail caractérisé par un support psychologique, une confiance mutuelle, un respect, une aide et une amitié» (p.85). Les chercheurs affirment que la mise en œuvre de pratiques de gestion visant

notamment l'organisation du travail, le feedback relatif à la performance individuelle et la participation des employés à la prise de décisions contribuent à augmenter la perception du support du superviseur chez les travailleurs (Brown et Peterson, 1993; Kohli, 1989; Teas, 1983; Churchill et coll. 1976).

1.6.4 Support du superviseur, support organisationnel, satisfaction, engagement et intention de quitter

Les études suggèrent une relation positive entre le support organisationnel et le support du superviseur; par contre, un désaccord existe concernant la séquence causale des deux concepts. D'une part, certains auteurs affirment que le support du superviseur mène au support organisationnel puisque ce dernier est un porte-parole de l'entreprise (Eisenberger et coll. 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002; Rhoades et coll. 2001; Wayne et coll. 1997). D'autre part, un nombre d'auteurs montrent que le support de l'organisation conduit au support du superviseur car un employé qui obtient déjà de l'appui de son entreprise sera perçu plus favorablement par son supérieur immédiat ainsi que par ses collègues de travail (Wayne et coll. 2002; Materson et coll. 2000; Yoon et Thye, 2000).

Un grand nombre d'études révèle une relation positive entre le support du superviseur et la satisfaction au travail des employés (Griffin et coll. 2001; Price, 2001; Schirmer et Lopez, 2001; Babin et Boles, 1996). Pareillement, nous retrouvons une association positive entre les concepts qui se rapprochent du support du superviseur, tels

que l'échange entre superviseur et travailleur (Materson et coll. 2000) et la considération du superviseur (Kohli, 1989; Williams et Hazer, 1986; Teas, 1983) avec la satisfaction au travail. De plus, certaines pratiques appliquées par le supérieur immédiat contribuent à l'augmentation de la satisfaction au travail des employés, par exemple l'organisation du travail (Kohli, 1989; Churchill et coll. 1976) et la participation à la prise de décisions (Teas, 1983; Churchill et coll. 1976).

Un nombre restreint d'études montre une relation positive entre le support du superviseur et l'engagement organisationnel (Price, 2001; Chang, 1999). Également, peu d'écrits ont trouvé une association directe et négative entre le support du superviseur et l'intention de quitter. Par contre, cette association a été supportée par Kalliath et Beck (2001) qui ont réalisé une étude auprès d'infirmières d'un hôpital en Nouvelle-Zélande.

1.6.5 La confiance organisationnelle

Le concept de confiance organisationnelle a été relativement négligé dans la littérature; peu d'études empiriques ont été faites à ce sujet (Tan et Tan, 2000). Nous retrouvons un désaccord parmi les auteurs quant à la définition de la confiance organisationnelle ainsi qu'au nombre de dimensions que possède ce concept (Rousseau et coll. 1998). Tan et Tan (2000) définissent la confiance organisationnelle comme «l'évaluation globale du niveau de confiance qu'un employé attribue à son organisation.

Ce dernier estime que son entreprise entreprendra des actions favorables et non nuisibles à son bien-être» (p.242).

On retrouve cinq types de liens de confiance pouvant être établis entre les acteurs organisationnels : la confiance interpersonnelle entre deux personnes (Ganesan et Hess, 1997; Mayer et coll. 1995; Cook et Wall, 1980), la confiance latérale envers les collègues de travail (Costigan et coll. 1998; Cook et Wall, 1980), la confiance verticale envers le superviseur (Tan et Tan, 2000; Costigan et coll. 1998) et la confiance envers la haute direction (Laschinger et coll. 2001; Costigan et coll. 1998; Konovsky et Cropanzano, 1991; Cook et Wall, 1980). Nous allons étudier la confiance organisationnelle qui réfère à l'entreprise dans toute sa globalité.

Les concepts de la confiance envers la haute direction et la confiance organisationnelle sont souvent confondus à travers les études (Laschinger et coll. 2001; Costigan et coll. 1998). Ces deux types de confiance sont semblables du fait qu'elles proviennent d'une relation de nature impersonnelle, tandis que la confiance envers les collègues de travail et la confiance envers le superviseur font référence à une relation de nature interpersonnelle entre deux personnes. La haute direction est souvent formée de quelques gestionnaires hauts placés qui ont peu de contact régulier avec les employés. Ces derniers développent donc un niveau de confiance envers la direction basé sur la perception de la justice des systèmes organisationnels mis en place plutôt que sur les comportements et les attributs personnels des membres de la haute direction (Costigan et coll. 1998). La confiance organisationnelle est aussi un concept abstrait; on parle ici

de l'entreprise dans toute sa globalité incorporant ainsi tous les individus (collègues, superviseurs, direction) qui interagissent avec le travailleur.

Selon Shockley-Zabalak et coll. (2000), la confiance envers la haute direction est un meilleur prédicteur de la confiance organisationnelle comparativement aux autres types de confiance (collègues, superviseurs) puisque les membres de la direction jouent un rôle, de premier plan, en étant les porte-parole de l'entreprise. Ils bénéficient d'un statut élevé et ont accès à de l'information privilégiée; c'est donc à eux que revient le devoir de créer un environnement de travail sain basé sur la confiance mutuelle (Mishra et Morrissey, 1990).

Comment un employeur développe-t-il la confiance organisationnelle chez ses employés? L'étude de Tan et Tan (2000) révèle que les déterminants de la confiance organisationnelle sont un environnement de travail ou règne à la fois une justice procédurale et une justice distributive ainsi que la perception des travailleurs de recevoir du support organisationnel. Ces trois précurseurs sont positivement associés à la confiance organisationnelle.

1.6.6 Confiance organisationnelle, satisfaction, engagement, intention de quitter et roulement

La revue de littérature suggère une relation positive entre la confiance organisationnelle et la satisfaction au travail des employés (Laschinger et coll. 2001;

Shockley-Zabalak et coll. 2000). Dans le même ordre d'idées, les études montrent une association positive entre la confiance organisationnelle et l'engagement organisationnel (Laschinger et coll. 2001; Tan et Tan, 2000; Ganesan et Hess, 1997; Hrebiniak et Alluto, 1972). La confiance envers la haute direction est aussi positivement liée à l'engagement organisationnel (Konovsky et Cropanzano, 1991; Cook et Wall, 1980). Nous pouvons donc conclure que plus un employé a confiance envers son entreprise, et particulièrement ses représentants (haute direction), plus son niveau d'engagement organisationnel augmentera.

La confiance organisationnelle est négativement liée à l'intention de quitter d'un employé (Tan et Tan, 2000; Robinson, 1996). Ainsi les études notent une association négative entre la confiance envers la haute direction et l'intention de quitter d'un travailleur (Costigan et coll. 1998; Konovsky et Cropanzano, 1991). En général, un employé qui démontre une confiance envers son organisation, et plus précisément envers ses porte-parole, aura moins l'intention de quitter ces derniers. De plus, selon l'étude de Mishra et Morrissey (1990), une entreprise qui possède un milieu de travail axé sur la confiance mutuelle bénéficiera d'une réduction drastique de son taux de roulement.

1.7 Synthèse des antécédents du roulement

La méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) nous permet de cerner les antécédents qui se rapprochent plus du roulement et ceux qui en sont les plus éloignés.

Elle représente une extension de leur étude antérieure, effectuée en 1995, sur les antécédents du roulement et compte environ 500 corrélations provenant de 42 études des années 90. La méta-analyse révèle que les meilleurs déterminants du roulement se rapprochent le plus de la décision de quitter d'un employé. Ces déterminants sont la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la recherche d'emploi, la comparaison des alternatifs d'emploi, les intentions de retrait et finalement l'intention de quitter. Les auteurs identifient les antécédents qui sont les plus éloignés de la décision de quitter d'un employé. Ces antécédents représentent les caractéristiques de l'environnement de travail qui comprennent : le contenu de l'emploi, le stress, la cohésion du groupe de travail, l'autonomie, le leadership, la justice distributive et les opportunités de promotion. De plus, l'étude de Griffeth et coll. (2000) suggère que les facteurs démographiques étaient en général de faibles prédicteurs du roulement à l'exception de l'ancienneté organisationnelle et du nombre d'enfants à la charge de l'employé. Finalement, l'intention de quitter était le précurseur qui prédisait le mieux le roulement conformément aux résultats des nombreuses études mentionnées ci-dessus.

Griffeth et coll. (2000) font une découverte intéressante à savoir que les méthodes de recherche d'emploi prédisent le roulement aussi bien que l'intention de quitter d'un individu. Les auteurs concluent que l'insatisfaction au travail mène à la décision de quitter d'un employé. Ce processus s'effectuera en deux étapes. Dans la première étape, le travailleur s'engagera dans une phase préparatoire de recherche d'emploi où il évaluera les opportunités d'emploi possibles. Dans la deuxième étape, l'employé passera à la phase active de la recherche d'emploi où il considèrera

l'accessibilité des emplois disponibles. Le travailleur qui trouve une alternative d'emploi supérieure à celle qu'il occupe présentement mettra fin à son lien d'emploi. Les auteurs ne peuvent rien conclure au sujet des méthodes de recherche d'emploi car leur méta-analyse comprend seulement deux études traitant cette variable. Par ailleurs, Griffeth et coll. (2000) demeurent optimistes quant au fait que les méthodes de recherche d'emploi constitueront dans le futur d'importantes prédictrices du départ des employés.

Les résultats de Griffeth et coll. (2000) sont conformes à ceux de l'étude de Blau (1993) qui montre que la phase active de recherche d'emploi prédit mieux le roulement que la phase préparatoire de recherche d'emploi. De plus, selon Blau (1993), la phase active de recherche d'emploi est un prédicteur supérieur du roulement comparativement aux antécédents traditionnels que sont la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et les intentions de retrait. Les comportements de l'employé dans la phase active sont plus proches de sa décision de quitter l'organisation. Ces comportements se manifestent par des actes comme envoyer un curriculum vitae ou effectuer une entrevue avec un autre employeur. Par contre, les comportements associés à la phase préparatoire sont plus éloignés de sa décision de partir; ils comprennent par exemple le rassemblement de l'information sur les emplois disponibles (journaux, références...).

La méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) prend en considération les antécédents-clés du roulement. Cependant, elle n'inclut pas les trois dimensions

relatives au climat organisationnel, à savoir le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle, considérées comme des concepts récents que les études ont commencé à incorporer. Par contre, les auteurs ont réussi à déceler une association négative entre l'échange du superviseur et de l'employé (leader-member exchange) et le roulement organisationnel.

Chapitre 2 : Problématique, modèle d'analyse et question de recherche

Ce deuxième chapitre est divisé en quatre sections. Premièrement, la présentation de notre problématique de recherche nous permettra de faire une synthèse des écrits pertinents à notre sujet et d'établir nos objectifs de recherche. Deuxièmement, nous présenterons notre modèle conceptuel de recherche et décrirons les six variables principales que nous allons examiner. Troisièmement, la question principale suivie des hypothèses de recherche sera formulée. Finalement, nous opérationnaliserons le modèle conceptuel afin qu'il soit mesurable à l'aide de dimensions et d'indicateurs.

2.1 Problématique

Le roulement de la main-d'oeuvre est un défi réel auquel fait face un grand nombre de gestionnaires en ressources humaines. Plusieurs disciplines, notamment la sociologie, la psychologie et l'économie s'intéressent à la question du roulement et tentent d'expliquer les motifs véritables qui poussent un employé à quitter l'organisation. Les écrits, en gestion des ressources humaines, identifient en général trois grandes catégories de facteurs qui contribuent à l'explication du roulement : les facteurs socio-économiques (l'état du marché du travail, les opportunités d'emploi...), les facteurs individuels (l'âge, le sexe...) et les facteurs de nature organisationnelle (le support du superviseur, la confiance organisationnelle...).

Dans cette recherche, nous nous attardons à l'étude de l'intention de quitter d'un employé. Nous prenons pour acquis, en nous référant à la théorie de l'action raisonnée, que les employés qui manifestent une intention de quitter seront portés à effectivement quitter leur emploi (Ajzen et Fishbein, 1980). Notre modèle d'analyse retient les deux prédicteurs classiques de l'intention de quitter à savoir la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel auxquels nous ajoutons trois facteurs relatifs au climat organisationnel, notamment le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle. Nous estimons qu'un environnement de travail caractérisé par un manque de soutien et de confiance conduira à une diminution de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif chez l'employé et à une augmentation de son intention de quitter.

Notre modèle d'analyse est conforme à une théorie influente en psychologie sociale; la théorie de l'action raisonnée qui affirme que les individus sont des êtres rationnels qui ne prennent pas de décisions automatiquement mais plutôt de façon calculée (Ajzen et Fishbein, 1980). De plus, la théorie soutient que les individus ont une volonté d'agir et que leurs intentions sont les précurseurs directs de leur comportement. Il faut cependant admettre que l'intention de quitter ne se traduira pas automatiquement en un départ effectif puisqu'un travailleur qui a eu une mauvaise journée peut citer son intention de quitter sans nécessairement passer à l'acte réel. Un des déterminants principaux de l'intention de quitter est l'attitude positive ou négative de la personne à l'égard du comportement à adopter (Ajzen et Fishbein, 1980). Les principes de la théorie de l'action raisonnée sont grandement supportés par la méta-analyse de Griffeth

et coll. (2000) qui révèle que l'intention de quitter constitue le meilleur prédicteur du roulement.

Plusieurs modèles ayant traité de la rétention du personnel incorporent deux prédicteurs classiques de l'intention de quitter : la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Nous retrouvons dans la littérature un débat concernant la séquence causale entre ces deux variables. Nous nous inspirons du modèle de Lee et Mowday (1987) qui stipule que la satisfaction au travail a un effet direct sur l'intention de quitter ainsi que du modèle contradictoire de Williams et Hazer (1986) qui montre que la satisfaction au travail a un lien indirect avec l'intention de quitter, à travers l'engagement organisationnel. Dans ce dernier modèle, l'engagement organisationnel se rapproche plus de la décision finale de quitter d'un employé comparativement à la satisfaction au travail.

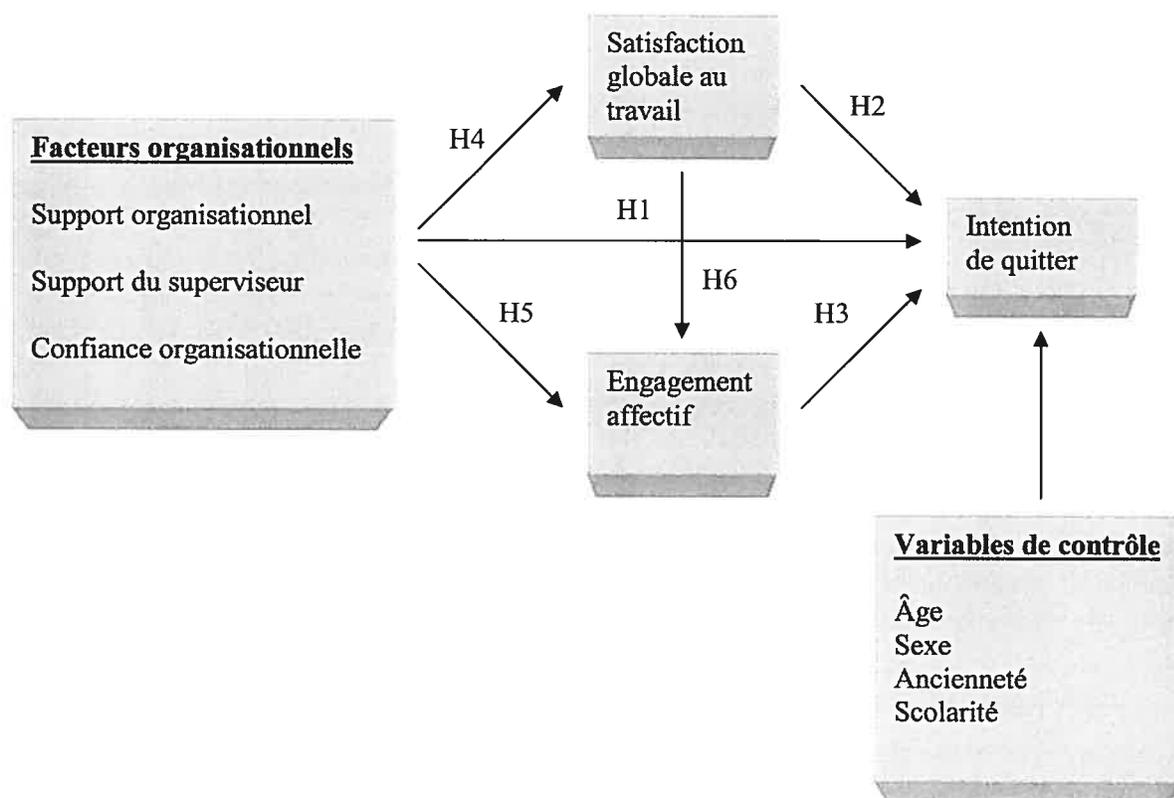
Les trois facteurs relatifs au climat organisationnel que nous avons sélectionnés aux fins de notre étude sont le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle. Ces facteurs ont une grande influence sur la décision de rester ou de quitter des employés. La théorie du support organisationnel affirme que les travailleurs ont tendance à personnifier l'entreprise en lui attribuant des traits humains. Ils perçoivent les traitements positifs et négatifs qu'ils reçoivent de cette dernière comme un indice de leur valeur individuelle. Selon la norme de réciprocité, les employés qui se sentent appréciés par leur employeur développent un engagement affectif et demeurent au sein de l'organisation plus longtemps (Rhoades et coll. 2001).

Les facteurs relatifs au climat organisationnel sont directement et indirectement liés à l'intention de quitter à travers la satisfaction au travail et l'engagement affectif.

2.2 Modèle conceptuel de recherche

Nous allons présenter notre modèle conceptuel de recherche qui comprend six variables-clés : l'intention de quitter, la satisfaction globale au travail, l'engagement affectif, le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle. Le modèle nous permettra d'établir les liens entre ces variables.

Figure 4 : Le modèle conceptuel



Nous allons examiner les liens entre la variable dépendante, les variables médiatrices, les variables indépendantes et les variables de contrôle de notre modèle conceptuel et donner l'explication du choix de ces six variables-clés.

La variable dépendante de notre modèle d'analyse est l'intention de quitter. Elle a été choisie pour trois raisons principales. Premièrement, cette variable s'inspire des principes d'une théorie dominante en psychologie sociale : la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980). Deuxièmement, un grand nombre d'études révèle que l'intention de quitter constitue le meilleur prédicteur du roulement (Griffeth et coll. 2000; Lee et Mowday, 1987; Mobley et coll. 1978...). Troisièmement, l'intention de quitter se mesure facilement à l'aide d'une échelle comprenant quelques énoncés, tandis que les études sur le roulement requièrent souvent un modèle de nature longitudinale (Dalton et coll. 1999).

Les variables médiatrices de notre modèle d'analyse sont la satisfaction globale au travail et l'engagement affectif. Certaines études suggèrent une relation directe et négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Lambert et coll. 2001; Hellman, 1997; Mobley et coll. 1978) alors que d'autres montrent une association indirecte et négative entre ces deux concepts à travers l'engagement organisationnel (Lum et coll. 1998; Brown et Peterson, 1993; Williams et Hazer, 1986).

Nous choisissons la satisfaction globale au travail plutôt que la satisfaction par facettes (rémunération, supervision) car les résultats de la méta-analyse de Griffeth et

coll. (2000) montrent que la satisfaction globale au travail prédit mieux le roulement que la satisfaction par facettes. Également, selon Nagy (2002), un item de satisfaction globale qui demande aux répondants s'ils sont généralement comblés avec leur emploi est préférable à l'addition de facettes de satisfaction pour former un index général de satisfaction au travail.

L'engagement organisationnel est négativement lié à l'intention de quitter d'un employé (Hackett et Lapierre, 2001; Hartmann et Bambacas, 2000; Williams et Hazer, 1986). De plus, selon les études de Griffeth et coll. (2000) et Porter et coll. (1974) l'engagement organisationnel explique en plus grande partie le phénomène du roulement comparativement à la satisfaction au travail. Notre choix a porté sur l'engagement affectif plutôt que sur l'engagement normatif ou l'engagement raisonné car ce premier type d'engagement est associé à plusieurs effets positifs pour l'entreprise, plus particulièrement à la rétention du personnel (Meyer et coll. 2002; Somers et Birnbaum, 2000; Jaros, 1997).

Les variables indépendantes, de notre modèle d'analyse, sont le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle. Tout d'abord, le support organisationnel est positivement associé à l'engagement affectif (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003; Meyer et coll. 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002) et à la satisfaction au travail (Rhoades et Eisenberger, 2002; Materson et coll. 2000; Eisenberger et coll. 1997; Babakus et coll. 1996). De plus, le support organisationnel est négativement lié à l'intention de quitter (Rhoades et Eisenberger,

2002; Materson et coll. 2000; Wayne et coll. 1997). Ensuite, le support du superviseur augmente la satisfaction au travail des employés (Griffin et coll. 2001; Price, 2001; Babin et Boles, 1996) ainsi que leur engagement organisationnel (Price, 2001; Chang, 1999). De plus, il diminue l'intention de quitter des travailleurs (Kalliath et Beck, 2001). Finalement, la confiance organisationnelle est positivement associée à l'engagement affectif (Laschinger et coll. 2001; Tan et Tan, 2000; Hrebiniak et Alluto, 1972) ainsi qu'à la satisfaction au travail (Laschinger et coll. 2001; Shockley-Zabalak et coll. 2000). Aussi, la confiance organisationnelle est négativement liée à l'intention de quitter d'un employé (Tan et Tan, 2000; Robinson, 1996).

Nous avons précisément choisi ces trois variables indépendantes qui nous semblent d'une grande pertinence dans un contexte organisationnel où règne l'incertitude à cause des phénomènes de compétition, de globalisation et de rationalisation d'effectifs (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003; Laschinger et coll. 2001; Naumann et coll. 1998).

Le tableau ci-dessous présente les définitions des variables-clés de notre modèle conceptuel de recherche.

Tableau I : Définitions conceptuelles des variables

<u>Les variables</u>	<u>Les définitions</u>	<u>Les auteurs</u>
Le support organisationnel	«La perception d'un employé quant à la mesure dans laquelle son organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être». (p.698)	Rhoades et Eisenberger (2002)
Le support du superviseur	«La perception d'un employé quant à la mesure dans laquelle son superviseur valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être». (p.565)	Eisenberger et coll. (2002)
La confiance organisationnelle	«L'évaluation globale du niveau de confiance qu'un employé attribue à son organisation. Ce dernier estime que son entreprise entreprendra des actions favorables et non nuisibles à son bien-être». (p.242)	Tan et Tan (2000)
La satisfaction globale au travail	«Un état émotionnel positif qui provient de l'évaluation que fait un individu de son emploi ou de ses expériences de travail». (p.63)	Brown et Peterson (1993)
L'engagement affectif	«Un attachement émotionnel, une identification et une implication envers l'organisation». (p.21)	Meyer et coll. (2002)
L'intention de quitter	«Un désir conscient et délibéré de vouloir quitter l'organisation». (p.261)	Tett et Meyer (1993)

Les variables de contrôle de notre modèle d'analyse comprennent les facteurs démographiques qui ont un impact sur le roulement, notamment l'âge, le sexe, l'ancienneté organisationnelle et le niveau de scolarité. Le profil type de l'employé qui a plus tendance à quitter l'organisation est un jeune travailleur scolarisé qui compte peu d'années d'expérience au sein de l'entreprise (Griffeth et coll. 2000; Mobley et coll. 1978). Le sexe n'a pas d'effet sur le roulement volontaire d'un employé, c'est-à-dire que les femmes et les hommes partagent un taux de départ approximativement équivalent (Griffeth et coll. 2000).

2.3 Question et hypothèses de recherche

2.3.1 La question générale de recherche

Notre question générale de recherche est la suivante :

«Quel est l'impact des facteurs organisationnels, notamment le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle sur l'intention de quitter des employés?»

2.3.2 Les hypothèses de recherche

Nous avons formulé les hypothèses de recherche afin de pouvoir répondre à notre question principale.

H1 : Les facteurs organisationnels ont un effet significatif et négatif sur l'intention de quitter.

H1a : Le support organisationnel est significativement et négativement lié à l'intention de quitter.

H1b : Le support du superviseur est significativement et négativement lié à l'intention de quitter.

H1c : La confiance organisationnelle est significativement et négativement liée à l'intention de quitter.

H2 : La satisfaction globale au travail est significativement et négativement associée à l'intention de quitter.

H3 : L'engagement affectif est significativement et négativement associé à l'intention de quitter.

- H4 :** La satisfaction globale au travail a un effet de médiation partielle entre les facteurs organisationnels et l'intention de quitter.
- H4a :** La satisfaction globale au travail a un effet de médiation partielle entre le support organisationnel et l'intention de quitter.
- H4b :** La satisfaction globale au travail a un effet de médiation partielle entre le support du superviseur et l'intention de quitter.
- H4c :** La satisfaction globale au travail a un effet de médiation partielle entre la confiance organisationnelle et l'intention de quitter.
- H5 :** L'engagement affectif a un effet de médiation partielle entre les facteurs organisationnels et l'intention de quitter.
- H5a :** L'engagement affectif a un effet de médiation partielle entre le support organisationnel et l'intention de quitter.
- H5b :** L'engagement affectif a un effet de médiation partielle entre le support du superviseur et l'intention de quitter.
- H5c :** L'engagement affectif a un effet de médiation partielle entre la confiance organisationnelle et l'intention de quitter.

H6 : L'engagement affectif a un effet de médiation partielle entre la satisfaction globale au travail et l'intention de quitter.

2.4 Opérationnalisation du modèle de recherche

Nous allons opérationnaliser les six variables-clés de notre modèle conceptuel en décomposant chaque concept en dimensions et en précisant les indicateurs qui serviront à les mesurer (tableaux II à V). Les indicateurs utilisés dans le questionnaire sont accompagnés d'une échelle de type likert qui compte cinq niveaux de sélection partant de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait en accord).

Tableau II : Opérationnalisation des variables indépendantes

<u>Les variables indépendantes</u>	<u>Les dimensions</u>	<u>Les indicateurs</u>
<p>Le support organisationnel</p> <p>(Eisenberger et coll.1997; Eisenberger et coll. 1990; Eisenberger et coll. 1986)</p>	<p>Une dimension</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Chez mon employeur, on se soucie de mes opinions. 2) Chez mon employeur, on se soucie réellement de mon bien-être. 3) Chez mon employeur, mes buts et mes valeurs sont fortement considérés. 4) Lorsque j'ai un problème, de l'aide est disponible chez mon employeur. 5) Chez mon employeur, une erreur involontaire me serait pardonnée. 6) Chez mon employeur, on profiterait de moi si l'occasion se présentait. (R) 7) Chez mon employeur, on démontre très peu d'intérêt à mon égard. (R) 8) Chez mon employeur, on est prêt à considérer une demande spéciale de ma part.

<u>Les variables indépendantes</u>	<u>Les dimensions</u>	<u>Les indicateurs</u>
<p>Le support du superviseur</p> <p>(Eisenberger et coll. 2002; Rhoades et coll. 2001)</p>	<p>Une dimension</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mon supérieur se soucie de mes opinions. 2) Mon supérieur se soucie réellement de mon bien-être. 3) Mon supérieur prend fortement en considération mes buts et mes valeurs. 4) Lorsque j'ai un problème, de l'aide est disponible de la part de mon supérieur. 5) Mon supérieur me pardonnerait une erreur involontaire. 6) S'il avait la possibilité, mon supérieur profiterait de moi. (R) 7) Mon supérieur démontre très peu d'intérêt à mon égard. (R) 8) Si je faisais une demande spéciale, mon supérieur serait prêt à la considérer.

<u>Les variables indépendantes</u>	<u>Les dimensions</u>	<u>Les indicateurs</u>
<p>La confiance organisationnelle</p> <p>(Robinson, 1996)</p>	<p>Une dimension</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Je ne crois pas pouvoir faire pleinement confiance à mon employeur. (R) 2) Chez mon employeur, on est franc et direct avec moi. 3) Chez mon employeur, on est d'une grande intégrité. 4) Les motivations et les intentions de mon employeur sont généralement bonnes. 5) Chez mon employeur, on n'est pas toujours honnête et sincère (R). 6) Chez mon employeur, on n'est pas traité équitablement. 7) Chez mon employeur, on peut s'attendre à être traité de façon cohérente et prévisible.

Tableau III : Opérationnalisation des variables médiatrices

<u>Les variables médiatrices</u>	<u>Les dimensions</u>	<u>Les indicateurs</u>
<p>La satisfaction globale au travail</p> <p>(Larwood et coll. 1998)</p>	<p>Une dimension</p>	<p>1) Tout compte fait, dans dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre emploi ?</p>
<p>L'engagement affectif</p> <p>(Meyer et Allen, 1997)</p>	<p>Une dimension</p>	<p>1) Je serais très heureux de terminer ma carrière chez mon employeur.</p> <p>2) Je considère que les problèmes de mon employeur sont aussi les miens.</p> <p>3) Chez mon employeur, je n'ai pas l'impression «de faire partie de la famille». (R)</p> <p>4) Je ne me sens pas «émotivement attaché» à mon employeur. (R)</p> <p>5) Mon employeur a pour moi une signification très importante.</p> <p>6) Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière chez mon employeur. (R)</p>

Tableau IV: Opérationnalisation de la variable dépendante

<u>La variable dépendante</u>	<u>Les dimensions</u>	<u>Les indicateurs</u>
L'intention de quitter (Rusbult et coll. 1988)	Une dimension	<ol style="list-style-type: none"> 1) Je pense souvent à quitter mon emploi. 2) J'ai récemment consacré du temps à rechercher un autre emploi. 3) Au cours de la prochaine année, je vais probablement rechercher un emploi dans une autre organisation. 4) Quand mon environnement de travail se détériore, je pense davantage à quitter mon emploi.

Tableau V : Opérationnalisation des variables de contrôle

<u>Les variables de contrôle</u>	<u>Les dimensions</u>	<u>Les indicateurs</u>
L'âge	Une dimension	Quel âge avez-vous ?
Le sexe	Une dimension	Quel est votre sexe ? 1) Féminin 2) Masculin
L'ancienneté organisationnelle	Une dimension	Depuis combien de temps travaillez-vous chez votre employeur (an(s) et mois) ?
Le niveau de scolarité (Les variables de contrôle adaptées de Van Dyne et Ang, 1998; Zeffane, 1994; Rusbult et coll. 1988)	Une dimension	Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ? 1- Cours secondaire 2- Cours collégial (DEC) ou classique 3- Baccalauréat 4- Maîtrise 5- Doctorat

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Ce chapitre se divise en deux parties. La première partie consiste à présenter le plan d'observation qui décrira le processus d'échantillonnage, la méthode de collecte des données ainsi que l'instrument de mesure en question et sa validité. La deuxième partie examinera la méthode d'analyse.

3.1 Plan d'observation

3.1.1 L'échantillonnage

Le niveau d'analyse, de notre étude, est l'entreprise dont le nom et le secteur spécifique demeureront confidentiels. La population représente toutes les entreprises de commerce de détail et notre sous-échantillon est composé de trois magasins que nous avons sélectionnés dans cet ensemble. Finalement, l'unité d'analyse est l'employé travaillant au sein d'une entreprise de commerce de détail.

Nous avons contacté le directeur des ressources humaines d'une chaîne de commerce de détail dans la ville de Montréal. Nous l'avons rencontré à plusieurs reprises pour discuter d'une étude éventuelle sur la rétention du personnel dans ce type d'industrie qui connaît un taux élevé de roulement. Le directeur, intéressé par notre sujet de recherche, nous a donné libre accès au terrain. La chaîne de commerce de détail, en question, est en pleine expansion. Elle comprend environ 15 magasins, à

grande surface, au Québec et compte 300 employés par magasins. Nous avons fait un échantillonnage raisonné où avec l'aide du directeur des ressources humaines nous avons sélectionné trois magasins spécifiques. Ces trois milieux de travail ont été choisis en fonction de leur taux de roulement et de la composition de la main-d'oeuvre (âge, diversité culturelle, situation financière...). Le fait que le taux de roulement est variable selon les sites choisis permettra de déceler les variables qui ont pour effet de l'exacerber ou de le réduire étant donné que l'étude expliquera la variance dans les intentions de quitter des employés d'un commerce de détail.

3.1.2 La méthode de collecte des données

Les magasins de commerce de détail comprennent cinq départements différents. Chaque département comprend un superviseur et un coordonnateur responsable. Les questionnaires ont été remis aux superviseurs des trois magasins afin qu'ils les distribuent aux employés de leur section assignée. Le superviseur a expliqué aux travailleurs le but général de l'étude sans donner toutefois trop de détails. Les employés ont, à leur tour, rempli le questionnaire pendant les heures de travail et l'ont remis dans une enveloppe scellée à un collègue chargé de ramasser l'ensemble des questionnaires. Ce dernier les a rapportés au conseiller en ressources humaines de son organisation qui les a envoyés à l'université de Montréal. La distribution des questionnaires a pris approximativement 2 à 3 jours. Le rappel et le retour des questionnaires ont pris environ 20 jours.

3.1.3 L'instrument de mesure et sa validité

L'instrument d'observation utilisé est un questionnaire qui a été développé par Saba (2003) et son équipe de recherche. Il comprend un nombre total de 37 questions dont 34 sont des questions fermées et trois des questions ouvertes. Les variables indépendantes mesurées sont premièrement, le support organisationnel (question 17) qui comprend huit indicateurs adaptés de Eisenberger et coll. (1997); Eisenberger et coll. (1990); Eisenberger et coll. (1986). Deuxièmement, le support du superviseur (question 11) contient huit indicateurs adaptés de Eisenberger et coll. (2002); Rhoades et coll. (2001). Troisièmement, la confiance organisationnelle (question 13) compte sept indicateurs adaptés de Robinson (1996).

Quant aux variables médiatrices, la satisfaction globale au travail (question 16) comprend un indicateur adapté de Larwood et coll. (1998) et l'engagement affectif (question 10) est mesuré par six indicateurs adaptés de Meyer et Allen (1997).

La variable dépendante, l'intention de quitter (question 14), compte quatre indicateurs adaptés de la deuxième étude de Rusbult et coll. (1988). Finalement, les variables de contrôle, le sexe (question 22), l'âge (question 21), l'ancienneté organisationnelle (question 27) et le niveau de scolarité (question 25) sont mesurés par des questions directes.

Le questionnaire, élaboré aux fins de cette étude, répond aux conditions de validité et de fiabilité requises en recherche. Les échelles choisies ont été utilisées plusieurs fois par de nombreux auteurs qui ont obtenu des coefficients d'alpha élevés. L'échelle du support organisationnel a été développée par Eisenberger et coll. (1986). Elle comprenait, à l'origine, 36 items et a été modifiée pour une version réduite à huit items. Les indicateurs évaluent la perception de l'employé par rapport à combien l'entreprise valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être. Un exemple d'indicateur serait : «chez mon employeur, on se soucie de mes opinions». L'échelle a un degré de fiabilité élevé avec des coefficients d'alpha rapportés dans les études qui varient entre 0,74 à 0,95 (Hutchinson, 1997).

L'échelle du support du superviseur provient de 16 items modifiés de l'échelle du support organisationnel. Elle comprend huit items qui sont identiques à ceux du support organisationnel, à part que le mot «superviseur» remplace le mot «organisation». Les indicateurs évaluent la perception du travailleur par rapport à combien son superviseur valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être. Un exemple d'indicateur serait : «mon supérieur prend fortement en considération mes buts et mes valeurs». Les études utilisant cette échelle rapportent des coefficients d'alpha élevés d'environ 0,97 (Hutchinson, 1997).

L'échelle de la confiance organisationnelle comprend sept items qui reflètent les conditions d'intégrité et de bienveillance. Un exemple d'item serait : «chez mon

employeur, on est franc et direct avec moi». Les coefficients d'alpha rapportés dans les études utilisant cette échelle varient entre 0,82 à 0,87 (Robinson, 1996).

Un nombre d'auteurs recommandent de mesurer la satisfaction au travail globalement par un item tel que : «dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre emploi?» plutôt que par ses différentes facettes (Nagy, 2002; Griffeth et coll. 2000). L'engagement affectif organisationnel compte six items provenant de l'échelle de Meyer et Allen (1990). Un exemple d'item serait : «je serais très heureux de terminer ma carrière chez mon employeur». Des études se servant de cette échelle ont obtenu des coefficients d'alpha supérieurs à 0,70 (Jaros, 1997).

L'intention de quitter a été mesurée par des items s'inspirant des dimensions identifiées par Mobley et coll. (1978) : la pensée de quitter, l'intention de chercher un autre emploi et l'intention de quitter l'organisation. Un exemple d'item serait : «je pense souvent à quitter mon emploi». Les études utilisant cette échelle ont rapporté des coefficients d'alpha supérieurs à 0,80 (Jaros, 1997).

La validité interne de l'étude dépend de la cohérence de notre structure de preuve. La recherche sera fiable à condition que d'autres chercheurs puissent répliquer l'étude et trouver des résultats similaires à cette dernière. D'une part, le modèle d'analyse est bâti à partir de théories solides comme celles de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980) et du support organisationnel (Rhoades et coll. 2001) qui favoriseront la généralisation des résultats. D'autre part, l'étude utilise un échantillon raisonné, ce qui

peut limiter la généralisation de ces résultats; elle s'adresse principalement aux employés de trois magasins choisis parmi une chaîne de commerce de détail.

3.2 Plan d'analyse

Les analyses descriptives, bivariées et multivariées seront effectuées à l'aide du logiciel statistique SPSS. Nous effectuerons, en premier lieu, la construction des variables de notre modèle qui compte plusieurs indicateurs. Ensuite, nous évaluerons la fidélité interne des échelles à l'aide du test alpha. Selon la revue de littérature, un coefficient alpha de 0,70 est considéré acceptable.

Les analyses descriptives permettront d'observer la distribution des variables de notre échantillon. Elles dépendront de la nature des variables en question qui, dans notre modèle d'analyse, sont principalement de type ordinal ou continu. Par conséquent, les statistiques descriptives appropriées (fréquence, pourcentage...) seront effectuées.

Les analyses bivariées nous permettront d'examiner la présence d'une relation significative entre deux variables ainsi que la force de cette association à l'aide de coefficients de corrélation. Les mesures d'association convenables (Pearson, Gamma, Taub, Rho de Spearman...) dépendront de la nature des variables en question. Nous examinerons les liens entre les variables indépendantes, les variables médiatrices, la variable dépendante et les variables de contrôle.

Les analyses multivariées nous permettront d'évaluer les effets simultanés des variables indépendantes sur la variable dépendante ainsi que les effets de médiation entre les relations proposées. Nous effectuerons des régressions hiérarchiques en nous inspirant des études de Turnley et Feldman (2000) ainsi que de Baron et Kenny (1986).

Chapitre 4 : Résultats des analyses statistiques

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats des analyses statistiques. Tout d'abord, nous allons effectuer les analyses descriptives des variables de notre échantillon. Ensuite, nous allons passer aux analyses bivariées et multivariées où nous allons nous servir de la régression hiérarchique comme outil statistique.

4.1 Analyses descriptives

Nous avons distribué le questionnaire de recherche au printemps 2003. Il a été pré-testé auprès de trois employés, du vice-président en ressources humaines et du directeur des relations de travail avant de le remettre à l'ensemble des employés. Le questionnaire a été distribué à 420 travailleurs. Nous avons reçu 271 qui ont été jugés utilisables pour un taux de réponse de 64,5%. Nous allons présenter le profil général des répondants en effectuant les analyses descriptives sur nos variables de contrôle : l'âge, le sexe, l'ancienneté organisationnelle et le niveau de scolarité. Également, nous allons faire les analyses descriptives appropriées pour la variable dépendante, les variables indépendantes et les variables médiatrices.

4.1.1 La description des variables de contrôle

a) L'âge

Le plus jeune répondant a 16 ans et le plus âgé, 66 ans. Environ 24% des travailleurs se situent entre 16 à 20 ans. La moyenne d'âge des répondants est de 32 ans. Trente-sept employés n'ont pas indiqué leur âge (tableau VI).

Tableau VI : La distribution des répondants selon l'âge

Âge	Fréquence	Pourcentage
16 à 20 ans	65	24
21 à 25 ans	41	15,1
26 à 30 ans	22	8,1
31 à 35 ans	20	7,4
36 à 40 ans	18	6,6
41 à 45 ans	20	7,4
46 à 50 ans	22	8,1
51 et plus	26	9,6
Total	234	86,3
Pas de réponse	37	13,7
Total	271	100

b) Le sexe

La majorité (57,2%) des répondants sont des hommes. Vingt-sept employés n'ont pas indiqué leur sexe (tableau VII).

Tableau VII : La distribution des répondants selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	89	32,8
Masculin	155	57,2
Total	244	90,0
Pas de réponse	27	10,0
Total	271	100

c) L'ancienneté

La majorité (58,7%) des répondants ont une ancienneté organisationnelle qui varie de 1 à 5 ans. La moyenne d'ancienneté des travailleurs au sein de l'entreprise est de 3 ans. Trente-quatre employés n'ont pas répondu à cette question (tableau VIII).

Tableau VIII : La distribution des répondants selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 1 an	42	15,5
1 à 5 ans	159	58,7
6 à 9 ans	11	4,1
10 à 14 ans	20	7,4
15 à 19 ans	4	1,5
20 à 24 ans	1	0,4
Total	237	87,6
Pas de réponse	34	12,4
Total	271	100

d) La scolarité

Approximativement 39,5% des répondants ont suivi des cours en secondaire et 39,1% ont suivi des cours au collège ou ont obtenu un diplôme d'études collégiales. Par contre, seulement 8,9% des travailleurs ont obtenu un diplôme universitaire. Trente-deux employés n'ont pas répondu à cette question (tableau IX).

Tableau IX : La distribution des répondants selon la scolarité

Niveau de scolarité	Fréquence	Pourcentage
Cours secondaire	107	39,5
Cours collégial (DEC) ou classique	106	39,1
Baccalauréat	24	8,9
Maîtrise	2	0,7
Total	239	88,2
Pas de réponse	32	11,8
Total	271	100

4.1.2 La description de la variable dépendante

Rappelons que notre variable dépendante, l'intention de quitter, est constituée de quatre indicateurs. En réponse au premier indicateur : «j'ai récemment consacré du temps à rechercher un autre emploi», 34,3% des répondants ont affirmé être «totalement en désaccord». Pour le deuxième indicateur «au cours de la prochaine année, je vais probablement rechercher un emploi dans une autre organisation», 24% des répondants se sont avérés «totalement en accord». Pour le troisième indicateur : «quand mon

environnement de travail se détériore, je pense davantage à quitter mon emploi», 24,4% des répondants ont déclaré être «plutôt en accord». Quant au quatrième indicateur : «je pense souvent à quitter mon emploi», 25,1% des répondants ont indiqué être «totalement en désaccord» (tableau X).

La moyenne des indicateurs de la variable intention de quitter varie entre 2,49 et 3,20. La dimension «intention de quitter» a une moyenne de 2,85 sur 5 avec un écart-type de 1,10. L'échelle mesurant l'intention de quitter obtient un alpha de Cronbach de 0,81 considéré comme étant très acceptable.

Tableau X : La distribution des répondants selon l'intention de quitter

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
J'ai récemment consacré du temps à rechercher un autre emploi.	Totalement désaccord	93	34,3	2,49	1,45
	Plutôt désaccord	50	18,5		
	Ni désaccord, ni accord	38	14,0		
	Plutôt accord	37	13,7		
	Totalement accord	35	12,9		
	Total	253	93,4		
Au cours de la prochaine année, je vais probablement rechercher un emploi dans une autre organisation.	Totalement désaccord	55	20,3	3,10	1,47
	Plutôt désaccord	33	12,2		
	Ni désaccord, ni accord	64	23,6		
	Plutôt accord	38	14,0		
	Totalement accord	65	24,0		
	Total	255	94,1		
Quand mon environnement de travail se détériore, je pense davantage à quitter mon emploi.	Totalement désaccord	30	11,1	3,20	1,28
	Plutôt désaccord	48	17,7		
	Ni désaccord, ni accord	63	23,2		
	Plutôt accord	66	24,4		
	Totalement accord	47	17,3		
	Total	254	93,7		
Je pense souvent à quitter mon emploi.	Totalement désaccord	68	25,1	2,64	1,34
	Plutôt désaccord	55	20,3		
	Ni désaccord, ni accord	58	21,4		
	Plutôt accord	44	16,2		
	Totalement accord	28	10,3		
	Total	253	93,4		

4.1.3 La description des variables indépendantes

a) Le support organisationnel

La variable «support organisationnel» comprend huit indicateurs (tableau XI). Les répondants se sont déclarés «ni en désaccord ni en accord» avec cinq des huit items de l'échelle. Quant aux indicateurs «lorsque j'ai un problème, de l'aide est disponible chez mon employeur», «chez mon employeur, une erreur involontaire me serait pardonnée»

et «chez mon employeur, on est prêt à considérer une demande spéciale de ma part», les répondants ont plus fortement penché vers être «plutôt en accord» avec ces énoncés.

La moyenne des indicateurs de la variable support organisationnel varie entre 2,86 et 3,90. La dimension «support organisationnel» a une moyenne de 3,37 sur 5 avec un écart-type de 0,65. L'échelle mesurant le support organisationnel obtient un alpha de Cronbach 0,84 qui atteste de sa bonne cohérence interne.

Tableau XI : La distribution des répondants selon le support organisationnel

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
Chez mon employeur, on se soucie de mes opinions.	Totalement désaccord	30	11,1	2,87	1,03
	Plutôt désaccord	54	19,9		
	Ni désaccord, ni accord	100	36,9		
	Plutôt accord	60	22,1		
	Totalement accord	10	3,7		
	Total	254	93,7		
Chez mon employeur, on se soucie réellement de mon bien-être.	Totalement désaccord	22	8,1	2,95	0,99
	Plutôt désaccord	55	20,3		
	Ni désaccord, ni accord	101	37,3		
	Plutôt accord	66	24,4		
	Totalement accord	10	3,7		
	Total	254	93,7		
Chez mon employeur, mes buts et mes valeurs sont fortement considérés.	Totalement désaccord	22	8,1	2,86	0,95
	Plutôt désaccord	62	22,9		
	Ni désaccord, ni accord	106	39,1		
	Plutôt accord	58	21,4		
	Totalement accord	6	2,2		
	Total	254	93,7		
Lorsque j'ai un problème, de l'aide est disponible chez mon employeur.	Totalement désaccord	7	2,6	3,41	0,90
	Plutôt désaccord	31	11,4		
	Ni désaccord, ni accord	85	31,4		
	Plutôt accord	109	40,2		
	Totalement accord	19	7,0		
	Total	251	92,6		
Chez mon employeur, une erreur involontaire me serait pardonnée.	Totalement désaccord	7	2,6	3,90	0,87
	Plutôt désaccord	6	2,2		
	Ni désaccord, ni accord	51	18,8		
	Plutôt accord	133	49,1		
	Totalement accord	58	21,4		
	Total	255	94,1		
Chez mon employeur, on profiterait de moi si l'occasion se présentait.	Totalement désaccord	14	5,2	3,36	1,11
	Plutôt désaccord	41	15,1		
	Ni désaccord, ni accord	82	30,3		
	Plutôt accord	75	27,7		
	Totalement accord	43	15,9		
	Total	255	94,1		
Chez mon employeur, on démontre très peu d'intérêt à mon égard.	Totalement désaccord	8	3,0	3,34	0,97
	Plutôt désaccord	35	12,9		
	Ni désaccord, ni accord	107	39,5		
	Plutôt accord	71	26,2		
	Totalement accord	33	12,2		
	Total	254	93,7		
Chez mon employeur, on est prêt à considérer une demande spéciale de ma part.	Totalement désaccord	8	3,0	3,48	0,89
	Plutôt désaccord	23	8,5		
	Ni désaccord, ni accord	82	30,3		
	Plutôt accord	119	43,9		
	Totalement accord	21	7,7		
	Total	253	93,4		

b) Le support du superviseur

La variable «support du superviseur» comprend huit indicateurs (tableau XII). Les répondants se sont déclarés «plutôt en accord» avec cinq des huit items de l'échelle. Quant aux indicateurs «mon supérieur se soucie réellement de mon bien-être», «mon supérieur prend fortement en considération mes buts et mes valeurs» et «mon supérieur démontre très peu d'intérêt à mon égard», les répondants ont plus fortement penché vers être «ni en désaccord ni en accord» avec ces énoncés.

La moyenne des indicateurs de la variable support du superviseur varie entre 2,92 et 3,93. La dimension «support du superviseur» a une moyenne de 3,38 sur 5 avec un écart-type de 0,76. L'échelle mesurant le support du superviseur obtient un alpha de Cronbach de 0,85 qui atteste de sa bonne cohérence interne.

Tableau XII : La distribution des répondants selon le support du superviseur

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
Mon supérieur se soucie de mes opinions.	Totalement désaccord	34	12,5	3,07	1,19
	Plutôt désaccord	48	17,7		
	Ni désaccord, ni accord	69	25,5		
	Plutôt accord	83	30,6		
	Totalement accord	25	9,2		
	Total	259	95,6		
Mon supérieur se soucie réellement de mon bien-être.	Totalement désaccord	30	11,1	3,05	1,11
	Plutôt désaccord	43	15,9		
	Ni désaccord, ni accord	86	31,7		
	Plutôt accord	81	29,9		
	Totalement accord	18	6,6		
	Total	258	95,2		
Mon supérieur prend fortement en considération mes buts et mes valeurs.	Totalement désaccord	30	11,1	2,92	1,06
	Plutôt désaccord	52	19,2		
	Ni désaccord, ni accord	96	35,4		
	Plutôt accord	65	24,0		
	Totalement accord	13	4,8		
	Total	256	94,5		
Lorsque j'ai un problème, de l'aide est disponible de la part de mon supérieur.	Totalement désaccord	13	4,8	3,42	1,00
	Plutôt désaccord	34	12,5		
	Ni désaccord, ni accord	67	24,7		
	Plutôt accord	119	43,9		
	Totalement accord	25	9,2		
	Total	258	95,2		
Mon supérieur me pardonnerait une erreur involontaire.	Totalement désaccord	6	2,2	3,93	0,94
	Plutôt désaccord	14	5,2		
	Ni désaccord, ni accord	44	16,2		
	Plutôt accord	121	44,6		
	Totalement accord	72	26,6		
	Total	257	94,8		
S'il avait la possibilité, mon supérieur profiterait de moi.	Totalement désaccord	22	8,1	3,50	1,20
	Plutôt désaccord	26	9,6		
	Ni désaccord, ni accord	71	26,2		
	Plutôt accord	77	28,4		
	Totalement accord	60	22,1		
	Total	256	94,5		
Mon supérieur démontre très peu d'intérêt à mon égard.	Totalement désaccord	11	4,1	3,54	1,11
	Plutôt désaccord	32	11,8		
	Ni désaccord, ni accord	79	29,2		
	Plutôt accord	74	27,3		
	Totalement accord	59	21,8		
	Total	255	94,1		
Si je faisais une demande spéciale, mon supérieur serait prêt à la considérer.	Totalement désaccord	9	3,3	3,67	0,95
	Plutôt désaccord	13	4,8		
	Ni désaccord, ni accord	79	29,2		
	Plutôt accord	110	40,6		
	Totalement accord	47	17,3		
	Total	258	95,2		

b) La confiance organisationnelle

La variable «confiance organisationnelle» comprend sept indicateurs (tableau XIII). Les répondants se sont avérés «ni en désaccord ni en accord» avec quatre des sept items de l'échelle. Quant aux indicateurs «chez mon employeur, on est franc et direct avec moi», «les motivations et les intentions de mon employeur sont généralement bonnes» et «chez mon employeur, on n'est pas toujours honnête et sincère», les répondants ont plus fortement penché vers être «plutôt en accord» avec ces énoncés.

La moyenne des indicateurs de la variable confiance organisationnelle varie entre 3,20 et 3,43. La dimension «confiance organisationnelle» a une moyenne de 3,32 sur 5 avec un écart-type de 0,68. L'échelle mesurant la confiance organisationnelle obtient un alpha de Cronbach de 0,80 qui atteste de sa cohérence interne.

Tableau XIII : La distribution des répondants selon la confiance organisationnelle

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
Je ne crois pas faire pleinement confiance à mon employeur.	Totalement désaccord	12	4,4	3,30	1,05
	Plutôt désaccord	44	16		
	Ni désaccord, ni accord	89	32,8		
	Plutôt accord	77	28,4		
	Totalement accord	34	12,5		
	Total	256	94,5		
Chez mon employeur, on est franc et direct avec moi.	Totalement désaccord	13	4,8	3,35	0,99
	Plutôt désaccord	32	11,8		
	Ni désaccord, ni accord	90	33,2		
	Plutôt accord	95	35,1		
	Totalement accord	26	9,6		
	Total	256	94,5		
Chez mon employeur, on est d'une grande intégrité.	Totalement désaccord	13	4,8	3,20	0,90
	Plutôt désaccord	30	11,1		
	Ni désaccord, ni accord	117	43,2		
	Plutôt accord	82	30,3		
	Totalement accord	13	4,8		
	Total	255	94,1		
Les motivations et les intentions de mon employeur sont généralement bonnes.	Totalement désaccord	9	3,3	3,43	0,90
	Plutôt désaccord	27	10,0		
	Ni désaccord, ni accord	82	30,3		
	Plutôt accord	118	43,5		
	Totalement accord	18	6,6		
	Total	254	93,7		
Chez mon employeur, on n'est pas toujours honnête et sincère.	Totalement désaccord	15	5,5	3,28	1,08
	Plutôt désaccord	46	17,0		
	Ni désaccord, ni accord	81	29,9		
	Plutôt accord	82	30,3		
	Totalement accord	33	12,2		
	Total	257	94,8		
Chez mon employeur, on n'est pas traité équitablement.	Totalement désaccord	21	7,7	3,28	1,17
	Plutôt désaccord	42	17,5		
	Ni désaccord, ni accord	77	28,4		
	Plutôt accord	72	26,6		
	Totalement accord	42	15,5		
	Total	254	93,7		
Chez mon employeur, on peut s'attendre à être traité de façon cohérente et prévisible.	Totalement désaccord	11	4,1	3,30	0,98
	Plutôt désaccord	39	14,4		
	Ni désaccord, ni accord	92	33,9		
	Plutôt accord	91	33,6		
	Totalement accord	24	8,9		
	Total	257	94,8		

4.1.4 La description des variables médiatrices

a) La satisfaction au travail

La satisfaction globale au travail comprend un indicateur : «tout compte fait, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre emploi?» Environ 37,3% des répondants déclarent être ni insatisfaits et ni satisfaits avec cette affirmation, alors que 35,8% ont répondu être plutôt satisfaits (tableau XIV). La dimension «satisfaction au travail» a une moyenne de 3,40 sur 5 et un écart-type de 0,92.

Tableau XIV : La distribution des répondants selon la satisfaction au travail

Indicateur	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
Tout compte fait, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre emploi?	Totalement insatisfait	9	3,3	3,40	0,92
	Plutôt insatisfait	25	9,2		
	Ni insatisfait, ni satisfait	101	37,3		
	Plutôt satisfait	97	35,8		
	Totalement satisfait	25	9,2		
	Total	257	94,8		

b) L'engagement affectif

La variable «engagement affectif» comprend au total six indicateurs (tableau XV). Les répondants sont «ni en désaccord ni en accord» avec cinq des six items de l'échelle mesurant l'engagement affectif. Ils sont «totalement en désaccord», dans une proportion de 29,5%, sur l'énoncé «je serais très heureux de terminer ma carrière chez mon employeur».

La moyenne des indicateurs de la variable engagement affectif varie entre 2,71 et 3,22. La dimension «engagement affectif» a une moyenne de 3,00 sur 5 avec un écart-type de 0,78. L'échelle mesurant l'engagement affectif obtient un alpha de Cronbach de 0,70 ce qui indique que sa cohérence interne est acceptable.

Tableau XV : Distribution des répondants selon l'engagement affectif

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
Je serais très heureux de terminer ma carrière chez mon employeur.	Totalement désaccord	80	29,5	2,71	1,45
	Plutôt désaccord	40	14,8		
	Ni désaccord, ni accord	64	23,6		
	Plutôt accord	34	12,5		
	Totalement accord	45	16,6		
	Total	263	97,0		
Je considère que les problèmes de mon employeur sont aussi les miens.	Totalement désaccord	58	21,4	2,79	1,31
	Plutôt désaccord	52	19,2		
	Ni désaccord, ni accord	66	24,4		
	Plutôt accord	54	19,9		
	Totalement accord	30	11,1		
	Total	260	95,9		
Chez mon employeur, je n'ai pas l'impression de «faire partie de la Famille».	Totalement désaccord	22	8,1	3,22	1,12
	Plutôt désaccord	40	14,8		
	Ni désaccord, ni accord	96	35,4		
	Plutôt accord	67	24,7		
	Totalement accord	37	13,7		
	Total	262	96,7		
Je ne me sens pas «émotivement attaché» à mon employeur.	Totalement désaccord	32	11,8	3,10	1,19
	Plutôt désaccord	44	16,2		
	Ni désaccord, ni accord	82	30,3		
	Plutôt accord	71	26,2		
	Totalement accord	32	11,8		
	Total	261	96,3		
Mon employeur a pour moi une signification très importante.	Totalement désaccord	33	12,2	2,98	1,14
	Plutôt désaccord	50	18,5		
	Ni désaccord, ni accord	92	33,9		
	Plutôt accord	64	23,6		
	Totalement accord	23	8,5		
	Total	262	96,7		
Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière chez mon employeur.	Totalement désaccord	19	7,0	3,19	1,12
	Plutôt désaccord	47	17,3		
	Ni désaccord, ni accord	99	36,5		
	Plutôt accord	56	20,7		
	Totalement accord	40	14,8		
	Total	261	96,3		

4.2 Analyses bivariées et multivariées

Tout d'abord, nous présentons la matrice des coefficients de corrélation de nos variables afin de faire les analyses bivariées (tableau XVI). Ensuite, nous nous sommes inspirés de l'étude de Turnley et Feldman (2000) pour effectuer les analyses multivariées. En premier lieu, nous avons examiné les liens significatifs entre les variables indépendantes et la variable dépendante. En deuxième lieu, nous avons étudié les effets de médiation des relations proposées à l'aide de la régression hiérarchique et en respectant les trois conditions proposées par Baron et Kenny (1986).

Tableau XVI : La matrice de corrélation des variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Âge									
2. Sexe	,063								
3. Ancienneté	,150*	,020							
4. Scolarité	,100	,086	-,037						
5. Support organisationnel	-,063	-,001	-,108	-,123*					
6. Support du superviseur	-,089	,007	-,164*	-,106	,790***				
7. Confiance organisationnelle	-,148*	,040	-,122*	-,070	,682***	,627***			
8. Satisfaction au travail	,041	-,102	-,102	-,169**	,608***	,483***	,532***		
9. Engagement affectif	,374***	,048	-,012	-,067	,436***	,362***	,434***	,438***	
10. Intention de quitter	-,226**	,009	,036	,225**	-,461***	-,353***	-,414***	-,529***	-,490***

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1

Nous observons que les facteurs organisationnels à savoir le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle, sont significativement et positivement corrélés entre eux (tableau XVI). Le support du superviseur est fortement et positivement associé au support organisationnel ($R= 0,790$), ce qui indique à quel point les deux concepts se rapprochent. Également, les facteurs organisationnels sont significativement et positivement liés à la satisfaction au travail et à l'engagement affectif. De plus, ils sont significativement et négativement corrélés à l'intention de quitter. Dans le même ordre d'idées, nous constatons que la satisfaction au travail et l'engagement affectif sont significativement et positivement associés entre eux ($R= 0,438$) et négativement avec l'intention de quitter (tableau XVI).

4.2.1 Les liens significatifs entre les variables indépendantes et la variable dépendante

Nous proposons dans l'hypothèse 1 que les facteurs organisationnels ont des liens significatifs et négatifs avec l'intention de quitter. Plus précisément, les hypothèses 1a, 1b, 1c affirment que plus un employé ressent du support organisationnel, du support du superviseur et de la confiance organisationnelle, moins il aura l'intention de quitter. Nous allons vérifier ces hypothèses à l'aide de la régression hiérarchique. Premièrement, nous introduisons les variables de contrôle (l'âge, le sexe, l'ancienneté et la scolarité) dans l'équation de régression afin de s'assurer que les résultats proviennent des variables indépendantes et non de l'effet confondant des variables de contrôle. Deuxièmement, nous incluons une variable indépendante à la fois dans l'équation de

régression soit le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle.

D'abord, en ce qui a trait aux variables de contrôle, plus les répondants sont âgés, moins ils manifestent l'intention de quitter ($\beta = -0,264$). De même, plus les répondants sont scolarisés, plus ils ont l'intention de quitter ($\beta = 0,255$). Par contre, le sexe et l'ancienneté organisationnelle ne s'avèrent pas être des variables explicatives dans notre modèle. L'ensemble des variables de contrôle ont un R^2 ajusté de 0,104; ils expliquent donc environ 10% de la variance de l'intention de quitter (tableau XVII).

Nous observons qu'en effet le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle expliquent significativement et négativement l'intention de quitter (tableau XVII). De plus, le ΔR^2 ajusté pour la variable «support organisationnel» est de 0,197; elle explique donc environ 20% de la variance de l'intention de quitter. Ensuite, le ΔR^2 ajusté de la variable «support du superviseur» est de 0,118; elle explique donc environ 12% de la variance de l'intention de quitter. La variable «confiance organisationnelle» a un ΔR^2 ajusté de 0,188; elle explique donc environ 19% de la variance de l'intention de quitter. Parmi les trois variables indépendantes, le support organisationnel a un pouvoir explicatif supérieur aux deux autres variables.

Tableau XVII : Les régressions hiérarchiques examinant l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante

Prédicteurs	Intention de quitter			
<u>Étape 1 :</u>				
Âge	-0,264***	-0,280***	-0,284***	-0,321***
Sexe	0,002	0,008	0,009	0,026
Scolarité	0,255***	0,199**	0,217***	0,226***
Ancienneté	0,084	0,036	0,028	0,038
<u>Étape 2a :</u>				
Support organisationnel		-0,450***		
<u>Étape 2b :</u>				
Support du superviseur			-0,351***	
<u>Étape 2c :</u>				
Confiance organisationnelle				-0,442***
F	7,574***	20,496***	13,862***	19,404***
R ² ajusté	0,104	0,301	0,221	0,292
ΔR^2 ajusté		0,197	0,118	0,188

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1

Nous suggérons, dans les hypothèses 2 et 3, des effets significatifs et négatifs entre les variables médiatrices, notamment la satisfaction au travail et l'engagement affectif, avec l'intention de quitter. Nous observons en se référant au tableau (XVI) de la matrice de corrélation des variables que la satisfaction au travail est significativement et négativement liée à l'intention de quitter ($R = -0,529$). Dans la même direction, l'engagement affectif est significativement et négativement associé à l'intention de quitter ($R = -0,490$).

Nous effectuons des régressions hiérarchiques pour examiner l'influence des variables médiatrices sur la variable dépendante en neutralisant l'effet des variables de contrôle. Nous observons que le ΔR^2 ajusté de la variable «satisfaction au travail» est

de 0,248; elle explique donc environ 25% de la variance de l'intention de quitter (tableau XVIII). La variable «engagement affectif» a un ΔR^2 ajusté de 0,165; elle explique donc environ 17% de la variance de l'intention de quitter. La satisfaction au travail a un pouvoir explicatif supérieur à l'engagement affectif en ce qui a trait à l'intention de quitter des répondants.

Tableau XVIII : Les régressions hiérarchiques examinant l'influence des variables médiatrices sur la variable dépendante

Prédicteurs	Intention de quitter		
<u>Étape 1 :</u>			
Âge	-0,278***	-0,245***	-0,099
Sexe	-0,022	-0,050	-0,010
Scolarité	0,264***	0,173*	0,230***
Ancienneté	0,099	0,035	0,061
<u>Étape 2a :</u>			
Satisfaction au travail		-0,511***	
<u>Étape 2b :</u>			
Engagement affectif			-0,440***
F	8,061***	25,952***	17,652***
R ² ajusté	0,115	0,365	0,282
ΔR^2 ajusté		0,248	0,165

*** p< 0,001; ** p< 0,01; * p< 0,1

4.2.2 Les effets de médiation

Nous allons vérifier les hypothèses 4, 5 et 6 qui proposent des effets de médiation partielle en respectant les conditions proposées par Baron et Kenny (1986). Les auteurs présentent trois conditions essentielles à la confirmation d'un effet de médiation. Premièrement, les variables indépendantes (support organisationnel, support

du superviseur, confiance organisationnelle) et les variables médiatrices (satisfaction au travail, engagement affectif) doivent chacune avoir un lien significatif avec la variable dépendante (intention de quitter). Deuxièmement, les variables indépendantes doivent avoir un lien significatif avec les variables médiatrices. Troisièmement, la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante doit être significativement plus faible (médiation partielle) ou non significative (médiation totale) quand une des variables médiatrices est introduite dans l'équation de régression.

Nous allons vérifier les deux premières conditions de Baron et Kenny (1986) en nous référant au tableau (XVI) de la matrice de corrélation des variables. Nous observons que les variables indépendantes ont toutes un lien significatif avec la variable dépendante. Parmi les variables indépendantes, le support organisationnel a la plus forte relation négative avec l'intention de quitter ($R = -0,461$). Dans le même ordre d'idées, les variables médiatrices ont toutes un lien significatif avec la variable dépendante. Parmi les variables médiatrices, la satisfaction au travail a la plus forte association négative avec l'intention de quitter ($R = -0,529$). La première condition de Baron et Kenny (1986) est donc respectée. De plus, nous constatons que les variables indépendantes ont toutes un lien significatif avec les variables médiatrices (tableau XVI). Parmi les variables indépendantes, le support organisationnel est significativement et positivement lié à la satisfaction au travail ($R = 0,608$) et à l'engagement affectif ($R = 0,436$). Ainsi, la deuxième condition de Baron et Kenny (1986) est donc respectée. Quant à la troisième condition, nous allons la vérifier en effectuant des régressions hiérarchiques supplémentaires (tableaux XIX à XXII).

Les hypothèses qui stipulent des effets de médiation partielle entre les variables seront maintenant examinées. L'hypothèse 4 affirme que la satisfaction au travail a un effet de médiation partielle entre les facteurs organisationnels et l'intention de quitter. Plus précisément, selon les hypothèses 4a, 4b, 4c, un employé qui ressent du support organisationnel, du support du superviseur et de la confiance organisationnelle sera plus satisfait de son travail et aura moins l'intention de quitter. Nous observons que le coefficient bêta attribué aux facteurs organisationnels diminue mais demeure significatif quand la satisfaction au travail est introduite dans l'équation de régression (tableaux XIX à XXI). Le rôle de médiation partielle de la satisfaction au travail entre les facteurs organisationnels et l'intention de quitter est donc confirmé.

L'hypothèse 5 suggère que l'engagement affectif a un effet de médiation partielle entre les facteurs organisationnels et l'intention de quitter. Plus précisément, selon les hypothèses 5a, 5b, 5c, un employé qui ressent du support organisationnel, du support du superviseur et de la confiance organisationnelle développera un engagement affectif et aura moins l'intention de quitter. Nous constatons que le coefficient bêta des facteurs organisationnels diminue mais demeure significatif quand l'engagement affectif est introduit dans l'équation de régression (tableau XIX à XXI). Le rôle de médiation partielle de l'engagement affectif entre les facteurs organisationnels et l'intention de quitter est donc confirmé.

Nos hypothèses 4, 5 et 6 proposent des effets de médiation partielle entre les variables qui sont donc confirmés. Cependant, nous constatons en nous référant au

tableau (XX) un effet de médiation totale entre le support du superviseur et l'intention de quitter quand les variables médiatrices (satisfaction au travail et engagement affectif) sont simultanément introduites dans l'équation de régression ($\beta = -0,094$).

Tableau XIX : Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif sur le support organisationnel

Prédicteurs	Intention de quitter			
<u>Étape 1 :</u>				
Âge	-0,280***	-0,245***	-0,168**	-0,163**
Sexe	0,008	-0,026	0,016	-0,015
Scolarité	0,199**	0,165**	0,183**	0,158**
Ancienneté	0,036	0,017	0,028	0,014
Support organisationnel	-0,450***	-0,246***	-0,327***	-0,180*
<u>Étape 2a :</u>				
Satisfaction au travail		-0,343***		
<u>Étape 2b :</u>				
Engagement affectif			-0,273***	
<u>Étape 2c :</u>				
Satisfaction au travail				-0,295***
Engagement affectif				-0,210**
F	20,496***	23,190***	21,065***	22,149***
R ² ajusté	0,301	0,371	0,348	0,396
ΔR^2 ajusté		0,071	0,048	0,098

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1

Tableau XX : Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif sur le support du superviseur

Prédicteurs	Intention de quitter			
<u>Étape 1 :</u>				
Âge	-0,284***	-0,238***	-0,139*	-0,147*
Sexe	0,009	-0,033	0,019	-0,019
Scolarité	0,217***	0,165**	0,192**	0,157**
Ancienneté	0,028	0,010	0,024	0,010
Support du superviseur	-0,351***	-0,152*	-0,216**	-0,094
<u>Étape 2a :</u>				
Satisfaction au travail		-0,420***		
<u>Étape 2b :</u>				
Engagement affectif			-0,348***	
<u>Étape 2c :</u>				
Satisfaction au travail				-0,348***
Engagement affectif				-0,237***
F	13,862***	21,374***	17,530***	21,175***
R ² ajusté	0,221	0,350	0,304	0,384
ΔR ² ajusté		0,129	0,085	0,165

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1

Tableau XXI : Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif sur la confiance organisationnelle

Prédicteurs	Intention de quitter			
<u>Étape 1 :</u>				
Âge	-0,321***	-0,267***	-0,198**	-0,184**
Sexe	0,026	-0,017	0,028	-0,010
Scolarité	0,226***	0,176**	0,204***	0,167**
Ancienneté	0,038	0,016	0,031	0,014
Confiance organisationnelle	-0,442***	-0,249***	-0,309***	-0,176*
<u>Étape 2a :</u>				
Satisfaction au travail		-0,356***		
<u>Étape 2b :</u>				
Engagement affectif			-0,269***	
<u>Étape 2c :</u>				
Satisfaction au travail				-0,314***
Engagement affectif				-0,196**
F	19,404***	23,325***	19,656***	21,823***
R ² ajusté	0,292	0,375	0,334	0,395
ΔR ² ajusté		0,084	0,044	0,106

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1

L'hypothèse 6 affirme que l'engagement affectif a un effet de médiation partielle entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Nous observons que le coefficient béta de la satisfaction au travail diminue mais demeure significatif quand l'engagement organisationnel est introduit dans l'équation de régression (tableau XXII). Le rôle de médiation partielle de l'engagement affectif entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter est donc confirmé.

Tableau XXII : Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de l'engagement affectif sur la satisfaction au travail

Prédicteurs	Intention de quitter	
<u>Étape 1 :</u>		
Âge	-0,224***	-0,129*
Sexe	-0,043	-0,024
Scolarité	0,169**	0,159**
Ancienneté	0,026	0,019
Satisfaction au travail	-0,493***	-0,383***
<u>Étape 2 :</u>		
Engagement affectif		-0,262***
F	23,921***	24,192***
R ² ajusté	0,335	0,380
ΔR ² ajusté		0,046
*** p< 0,001; ** p< 0,01; * p< 0,1		

Chapitre 5 : Discussion

Dans ce chapitre, nous allons présenter une discussion basée sur les résultats des analyses statistiques. Premièrement, nous allons traiter de l'importance des facteurs organisationnels pour expliquer l'intention de quitter. Deuxièmement, nous allons examiner l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif dans les modèles explicatifs de l'intention de quitter. Finalement, nous allons donner les limites et les contributions de l'étude ainsi que les pistes de recherches futures.

5.1 Importance des facteurs organisationnels pour expliquer l'intention de quitter

Les variables de contrôle qui prédisent le mieux l'intention de quitter de nos répondants sont l'âge suivi de la scolarité, contrairement à la méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) qui indique que l'ancienneté organisationnelle est un prédicteur supérieur du roulement parmi les variables démographiques étudiées. Il faut dire que dans le cas de notre population l'ancienneté organisationnelle moyenne est de l'ordre de 3 ans et donc plutôt faible. Conformément aux résultats de Griffeth et coll. (2000), nous avons trouvé que le sexe n'a pas d'effet sur l'intention de quitter des travailleurs, les femmes et les hommes ayant des intentions de quitter comparables.

Les hypothèses 1, 1a, 1b, 1c affirment que les facteurs organisationnels (support organisationnel, support du superviseur et confiance organisationnelle) ont un lien significatif et négatif avec l'intention de quitter. Ces quatre hypothèses sont confirmées.

Cependant, nous constatons que le support organisationnel et le support du superviseur sont fortement et positivement corrélés entre eux, ce qui veut dire que nous mesurons pratiquement des concepts assimilés. Il est fort probable que les répondants perçoivent le support du superviseur comme faisant partie du support organisationnel plutôt que comme un concept distinct. D'ailleurs, la méta-analyse de Rhoades et Eisenberger (2002) montre que le support du superviseur est un des antécédents du support organisationnel, ce qui explique la forte corrélation entre les deux variables. Les facteurs organisationnels qui expliquent le mieux l'intention de quitter des employés en ordre d'importance sont le support organisationnel, la confiance organisationnelle et le support du superviseur.

Les hypothèses 2 et 3 stipulent que la satisfaction au travail et l'engagement affectif ont une association significative et négative avec l'intention de quitter. Ces deux hypothèses sont supportées. Par contre, nous trouvons surprenant le fait que la satisfaction au travail prédit mieux l'intention de quitter que l'engagement affectif, contrairement aux résultats de la méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) et de l'étude de Porter et coll. (1974) qui révèlent que l'engagement organisationnel a un pouvoir explicatif supérieur à la satisfaction au travail. Nous attribuons notre résultat à la composition de l'échantillon qui compte principalement des jeunes travailleurs à temps partiel. Ces employés vont manifester une satisfaction au travail assez rapidement puisque selon Porter et coll. (1974), l'engagement organisationnel prend plus de temps à se développer. Nous croyons, comme l'étude de Hartmann et Bambacas (2000), que dans le cas des travailleurs à temps partiel l'engagement raisonné prend plus

d'importance que l'engagement affectif et l'engagement normatif. Cette catégorie de jeunes employés est plus attirée par les avantages concrets et immédiats offerts par l'entreprise plutôt que par des sentiments d'attachement et d'obligation envers cette dernière.

5.2 Effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif dans les modèles explicatifs de l'intention de quitter

Les hypothèses 4, 4a, 4b, 4c affirment que la satisfaction au travail a un effet de médiation partielle entre les facteurs organisationnels (support organisationnel, support du superviseur, confiance organisationnelle) et l'intention de quitter. Ces quatre hypothèses sont confirmées. Nous avons pu constater que la satisfaction au travail a un pouvoir explicatif supérieur à l'engagement affectif pour les membres de notre échantillon; donc il est logique de conclure que plus un employé reçoit du support organisationnel, du support du superviseur et de la confiance organisationnelle, plus il sera satisfait de son travail et moins il aura l'intention de quitter l'entreprise.

Les hypothèses 5, 5a, 5b, 5c suggèrent que l'engagement affectif a un effet de médiation partielle entre les facteurs organisationnels (support organisationnel, support du superviseur et confiance organisationnelle) et l'intention de quitter. Ces quatre hypothèses sont confirmées, malgré le fait que l'engagement affectif a un pouvoir explicatif inférieur à la satisfaction au travail en ce qui a trait à l'intention de quitter des membres de notre échantillon. Nous pouvons conclure que plus un employé reçoit du support organisationnel, du support du superviseur et de la confiance organisationnelle,

plus il développera un engagement affectif et moins il aura l'intention de quitter l'entreprise.

Enfin, l'hypothèse 6 propose que l'engagement affectif a un effet de médiation partielle entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. L'hypothèse 6 est confirmée. Ce résultat est conforme aux modèles théoriques de Lum et coll. (1998); Brown et Peterson (1993); Williams et Hazer (1986) qui ont reçu beaucoup de support empirique. Ces modèles suggèrent que la satisfaction au travail a un effet indirect sur l'intention de quitter seulement à travers l'engagement organisationnel qui se rapproche plus de la décision finale de partir d'un travailleur.

5.3 Contributions de l'étude

Cette étude vise à améliorer la compréhension du phénomène de la rétention de la main-d'œuvre. D'une part, nous avons reconfirmé des relations déjà établies, par de nombreux auteurs, en ce qui concerne l'explication de l'intention de quitter par les variables classiques de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif. D'autre part, nous avons vérifié ces modèles auprès d'une population constituée majoritairement de jeunes répondants syndiqués alors que, de nombreuses études traitent généralement de cadres et de professionnels. De plus, nous avons examiné des associations entre des variables récentes que les études ont commencé à incorporer, notamment le support organisationnel, le support du superviseur et la confiance organisationnelle. Ces trois

variables ont été étudiées simultanément plutôt qu'individuellement dans l'explication de l'intention de quitter d'un employé.

Les membres de la génération x vont bientôt remplacer les baby-boomers sur le marché du travail. Par conséquent, le gestionnaire en ressources humaines doit s'intéresser aux valeurs de la nouvelle génération afin de la motiver à rester au sein de l'organisation. Traditionnellement, les études se concentraient sur les pratiques en ressources humaines (rémunération, formation...) pour favoriser la rétention de la main-d'œuvre. Cependant, dans des marchés de plus en plus compétitifs et avec une génération plus exigeante et moins loyale, l'employeur devra aller au-delà des pratiques en ressources humaines; il devra bâtir une relation de soutien et de confiance avec ses employés pour qu'ils demeurent au sein de l'entreprise plus longtemps.

5.4 Limites de l'étude

L'étude est limitée au niveau de la généralisation des résultats. L'échantillon a été formé de manière raisonnée plutôt qu'aléatoire. La recherche s'adresse principalement aux employés de trois magasins spécifiques sélectionnés parmi l'ensemble des magasins de commerce de détail.

Une autre faiblesse de l'étude réfère à l'instrument de mesure utilisé en l'occurrence un questionnaire. Cet instrument nous permet d'obtenir un grand nombre de réponses et de traiter simultanément plusieurs variables. Cependant, le questionnaire a

une portée limitée en ce qui a trait à l'approfondissement des questions posées. De plus, les travailleurs qui sont motivés à répondre aux questions sont souvent ceux qui ont quelque chose à dire et qui veulent être entendus, ce qui les différencie du reste du groupe.

5.5 Pistes de recherches futures

Notre recherche examine l'influence des facteurs organisationnels, notamment du support organisationnel, du support du superviseur et de la confiance organisationnelle sur l'intention de quitter des employés ainsi que l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif. Il serait intéressant d'effectuer une étude de nature longitudinale qui se sert des mêmes variables indépendantes et médiatrices que nous avons utilisées en relation avec le roulement comme variable dépendante. Est-ce que les facteurs qui ont un impact sur l'intention de quitter d'un employé sont-ils identiques à ceux qui influencent son acte véritable de départ? De plus, de nombreuses études se fient sur l'intention de quitter pour expliquer la rétention de la main-d'œuvre. Les chercheurs pourraient examiner ce phénomène en se servant plutôt de l'intention de rester. Est-ce que les facteurs qui contribuent à la formation de l'intention de quitter d'un employé sont-ils différents de ceux qui le motivent à demeurer membre de l'entreprise?

BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. The Journal of Psychology, 133 (4), 441- 455.
- Ajzen, I; et Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewoods Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Babakus, E; Cravens, D. W; Johnston, M; et Moncrief, W. C. (1996). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. The Journal of Personal Selling & Sales Management, 16 (3), 33- 45.
- Babin, B. J; et Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. Journal of Retailing, 72 (1), 57-75.
- Baron, R. M; et Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.
- Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. Personnel Psychology, 46 (2), 313-325.
- Brown, S. P; et Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction : Meta-analysis and assessment of causal effects. Journal of Marketing Research, 30, 63-77.
- Cascio, W. F. (2000). Costing human resources : The financial impact of behaviour in organizations. Canada : South-Western College Publishing.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. Human Relations, 52 (10), 1257-1278.
- Churchill, G. A; Ford, N. M; et Walker, O. C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. Journal of Marketing Research, 13, 323-332.
- Cook, J; et Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. Journal of Occupational Psychology, 53, 39-52.
- Cossette, M. (2002). Les facteurs de rétention et de départ des agents de centres d'appels. Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.

Costigan, R. D; Ilter, S. S; et Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. Journal of Managerial Issues, 10 (3), 303-317.

Dalton, D. R; Johnson, J. L; et Daily, C. M. (1999). On the use of « Intent to... » variables in organizational research : An empirical and cautionary assessment. Human Relations, 52 (10), 1337-1350.

Dunn-Cane, K; Gonzalez, J; et Hildegard, S. (1999). Managing the new generation. Association of Operating Room Nurses Journal, 69 (5), 930-940.

Eisenberger, R; Armeli, S; Rexwinkel, B; Lynch, P. D; et Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86 (1), 42-51.

Eisenberger, R; Cummings, J; Armeli, S; et Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 82 (5), 812-820.

Eisenberger, R; Fasolo, P; et Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Journal of Applied Psychology, 75, 51-59.

Eisenberger, R; Huntington, R; Hutchinson, S; et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71, 500-507.

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.

Farkas, A. J; et Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. Journal of Applied Psychology, 74 (6), 855-868.

Ganesan, S; et Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust : Implications for commitment to a relationship. Marketing Letters, 8 (4), 439- 448.

George, J. M; et Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. Journal of Applied Psychology, 81 (3), 318-325.

Griffeth, R. W; et Hom, P. W. (2001). Retaining valued employees. Thousand Oaks, California : Sage Publications.

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.

- Griffin, M. A; Patterson, M. G; et West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork : The role of supervisor support. Journal of Organizational Behavior, 22, 537-550.
- Hackett, R. D; et Lapierre, L. M. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. Journal of Vocational Behavior, 58, 392- 413.
- Harter, J. K; Schmidt, F. L; et Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87 (2), 268-279.
- Hartmann, L. C; et Bambacas, M. (2000). Organizational commitment : A multi method scale analysis and test of effects. International Journal of Organizational Analysis, 8 (1), 89-108.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. The Journal of Social Psychology, 137 (6), 677-689.
- Hom, P. W; Caranikas-Walker, F; Prussia, G. E; et Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. Journal of Applied Psychology, 77 (6), 890-909.
- Hom, P. W; et Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory cross-sectional and longitudinal analyses. Journal of Applied Psychology, 76 (3), 350-366.
- Hrebiniak, L. G; et Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 17 (4), 555-573.
- Hutchinson, S. (1997). Perceived organizational support : Further evidence of construct validity. Educational and Psychological Measurement, 57 (6), 1025-1034.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. Journal of Vocational Behavior, 51, 319-337.
- Jinnett, K; et Alexander, J. A. (1999). The influence of organizational context on quitting intention : An examination of treatment staff in long-term mental health care settings. Research on Aging, 21 (2), 176-204.
- Judge, T. A. (1993). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? Journal of Applied Psychology, 78 (3), 395- 401.
- Kalliath, T. J; et Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support? A structural equations test. New Zealand Journal of Psychology, 30 (2), 72-76.

Kirschenbaum, A; et Mano-Negrin, R. (1999). Underlying labor market dimensions of "opportunities": The case of employee turnover. Human Relations, 52 (10), 1233-1255.

Kohli, A. K. (1989). Effects of supervisory behavior : The role of individual differences among salespeople. Journal of Marketing, 53 (4), 40-50.

Konovsky, M. A; et Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. Journal of Applied Psychology, 76 (5), 698-707.

Krausz, M; Koslowsky, M; et Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction : Support for a withdrawal progression theory. Journal of Vocational Behavior, 52, 59-71.

Lalonde, P. (2000). The retention of information technology specialists. Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.

Lambert, E. G; Hogan, N. L; et Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent : A test of a structural measurement model using a national sample of workers. The Social Science Journal, 38, 233-250.

Larwood, L; Wright, T. A; Desrochers, S; et Dahir, V. (1998). Extending latent role and psychological contract theories to predict intent to turnover and politics in business organizations. Group & Organization Management, 23 (2), 100-123.

Laschinger, H. K. S; Finegan, J; et Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment. Health Care Management Review, 26 (3), 7-23.

Laurendeau, V. (2001). Les facteurs de rétention du personnel de R & D dans les moyennes entreprises du secteur pharmaceutique. Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.

Lee, T. W; et Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. Academy of Management Journal, 30 (4), 721-743.

Lum, L; Kervin, J; Clark, K; Reid, F; et Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent : Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? Journal of Organizational Behavior, 19, 305-320.

Materson, S. S; Lewis, K; Goldman, B. 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.

Mayer, R. C; Davis, J. H; et Schoorman, F. D. (1995). An integration model of organizational trust. The Academy of Management Review, 20 (3), 709-728.

Meyer, J. P; et Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, California : SAGE Publications.

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, 20-52.

Mishra, J; et Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships : A survey of west Michigan managers. Public Personnel Management, 19 (4), 443- 486.

Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: Causes, consequences, and control. Don Mills, Ontario : Addison-Wesley Publishing Company.

Mobley, W. H; Horner, S. O; et Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. Journal of Applied Psychology, 63 (4), 408-414.

Mor Barak, M. E; Nissly, J. A; et Levin, 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. The Social Service Review, 75 (4), 625-661.

Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75 (1), 77-86.

Naumann, E. (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. Group & Organization Management, 18 (2), 153-187.

Naumann, S. E; Bennett, N; Bies, R. J. et Martin, C. L. (1998). Laid off, but still loyal : The influence of perceived justice and organizational support. International Journal of Conflict Management, 9 (4), 356-368.

Porter, L. W; Steers, R. M; et Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59 (5), 603-609.

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. International Journal of Manpower, 22 (7), 600-624.

Rhoades, L; et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support : A review of literature. Journal of Applied Psychology, 87 (4), 698-714.

Rhoades, L; Eisenberger, R; et Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization : The contribution of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86 (5), 825-836.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. Administrative Science Quarterly, 41 (4), 574-599.

Rosin, H; et Korabik, K. (1995). Organizational experiences and propensity to leave : A multivariate investigation of men and women managers. Journal of Vocational Behavior, 46, 1-16.

Rousseau, D. M; Sitkin, S. B; Burt, R. S; et Camerer, C. (1998). Not so different after all : A cross-discipline view of trust. The Academy of Management Review, 23 (3), 393-404.

Rusbult, C. E; Farrell, D; Rogers, G; et Mainus, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect : An integrative model of responses to declining job satisfaction. Academy of Management Journal, 31, 599-627.

Sager, J. K; Varadarajan, P. R; et Futrell, C. M. (1988). Understanding salesperson turnover : A partial evaluation of Mobley's turnover process model. Journal of Personal Selling & Sales Management, 8 20-35.

Schirmer, L. L; et Lopez, F. G. (2001). Probing the social support and work strain relationship among adult workers : Contributions of adult attachment orientations. Journal of Vocational Behavior, 59, 17-33.

Shaw, J. D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions : The moderating role of positive affect. The Journal of Social Psychology, 139 (2), 242-244.

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.

Shockley-Zalabak, P; Ellis, K; et Winograd, G. (2000). Organizational trust : What it means, why it matters. Organization Development Journal, 18 (4), 35- 48.

Smola, K. W; et Sutton, C. D. (2002). Generational differences : Revisiting generational work values for the new millennium. Journal of Organizational behavior, 23, 363-382.

Somers, M; et Birnbaum, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. Public Personnel Management, 29 (3), 353-365.

Stinglhamber, F; et Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment : A longitudinal study. Journal of Organizational Behavior, 24, 251-270.

Tan, H. H; et Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126 (2), 241-253.

Teas, R. K. (1983). Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople. Journal of Marketing Research, 20, 84-91.

Tett, R. P; et Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytical findings. Personnel Psychology, 46 (2), 259-293.

Turnley, W. H. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. Journal of Organizational Behavior 21 (1), 25- 42.

Vandenberg, R. J; et Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions : When do intentions predict turnover behavior? Human Relations, 52 (10), 1313-1336.

Van Dyne, L; et Ang, S. (1998). «Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore». Academy of Management Journal, 41 (6), 692-703.

Wayne, S. J; Shore, L. M; et Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective. The Academy of Management Journal, 40 (1), 82-111.

Wayne, S. J; Shore, L. M; Bommer, W. H; et Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. Journal of Applied Psychology, 87 (3), 590-598.

Williams, L. J; et Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models : A reanalysis using latent variable. Journal of Applied Psychology, 71 (2), 219-231.

Wong, C. S; Hui, C; et Law, K. S. (1995). Causal relationship between attitudinal antecedents to turnover. Academy of Management Journal 342-346.

Yoon, J; et Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place : Legitimacy and positive affectivity. The Journal of Social Psychology, 140 (3), 295-316.

Zeffane, R. (1994). «Patterns of organizational commitment and perceived management style : A comparison of public and private sector employees». Human Relations, 47 (8), 977-1010.