

Université de Montréal

**Les déterminants du retrait organisationnel :
le cas du cynisme et du départ volontaire**

par Wassila Merkouche

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée
en vue de l'obtention du grade de Ph. D.
en relations industrielles

Octobre 2019

© Wassila Merkouche, 2019

Université de Montréal

Faculté des arts et des sciences
École de relations industrielles

Cette thèse intitulée

Les déterminants du retrait organisationnel :
le cas du cynisme et du départ volontaire

Présentée par

Wassila Merkouche

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes

Jean-Michel Cousineau
Président rapporteur

Stéphane Renaud
Directeur de recherche

Alain Marchand
Codirecteur de recherche

Vincent Rousseau
Membre de jury

Delphine van Hoorebeke
Examinatrice externe

Résumé

L'objectif de la présente thèse est de mieux expliquer le concept de retrait organisationnel et ses déterminants. À travers l'étude de la littérature plus générale des comportements contreproductifs et celle du retrait organisationnel, nous exposons les différentes facettes du retrait organisationnel tant sur le plan du retrait du travail que sur le plan du retrait de l'emploi. Nous proposons également une nouvelle définition du retrait organisationnel, une typologie du retrait du travail et un modèle théorique intégrateur multi-niveaux du retrait organisationnel. Ce modèle original avancé dans cette thèse, duquel découle un certain nombre de propositions théoriques, mobilise principalement l'approche sociologique multi-niveaux, le modèle de l'adaptation en comportement organisationnel, ainsi que la perspective du contrat psychologique et celle de l'ancrage dans l'emploi. L'approche sociologique multi-niveaux de Marchand et al. (2006) permet de répertorier plusieurs déterminants du comportement et/ ou de l'attitude dans les différentes sphères de la vie de l'individu qui, selon le modèle de l'adaptation de Rosse et Miller (1984), agit en s'adaptant adéquatement aux différentes situations au travail. La présente thèse utilise également la perspective du contrat psychologique de Rousseau (1989, 1990). Il s'agit d'une approche pertinente dans l'explication des réactions comportementales et/ou attitudinales de l'employé dans une optique d'échange social (Blau, 1964), suite à une évaluation du degré de respect de son contrat psychologique par son employeur. Cette évaluation porte sur l'ensemble des conditions de travail dans le cadre de la relation d'emploi. Nous privilégions également la perspective de l'ancrage dans l'emploi de Mitchell et al. (2001) pour démontrer que les liens sociaux tissés entre l'employé et les personnes dans son organisation pourraient atténuer l'intensité ou l'ampleur des réponses comportementales et/ou attitudinales négatives résultant d'une situation de non-respect du contrat psychologique de celui-ci de la part de son employeur.

Afin de vérifier l'impact du respect du contrat psychologique ainsi que de l'ancrage dans l'emploi dans l'adoption du retrait organisationnel, nous avons choisi d'étudier plus spécifiquement le cynisme comme attitude de retrait du travail et ce, dans le cadre d'un devis quantitatif transversal ainsi que le départ volontaire comme comportement de retrait de l'emploi dans le cadre d'un devis quantitatif longitudinal.

Les résultats de régressions multiples multi-niveaux de ces deux études indiquent la présence de certains facteurs de protection et de certains facteurs de risque associés à l'adoption du cynisme et du départ volontaire. L'utilisation des compétences au travail, le fait de recevoir de la reconnaissance et le fait qu'il existe des possibilités de développement de carrière constituent des facteurs communs de prévention contre le cynisme et le départ volontaire. De plus, le soutien reçu de la part du superviseur permet de prévenir les attitudes cyniques au travail, alors que la présence de demandes psychologiques élevées au travail, le fait d'être exposé à des horaires irréguliers et de vivre une certaine insécurité d'emploi pourraient augmenter le cynisme. Les résultats indiquent également que le soutien social des collègues, ainsi que la présence de possibilités de développement de carrière, jouent un rôle conjoint dans la prévention du départ volontaire. Quant à la prévention du cynisme, à la fois le soutien social du superviseur et celui des collègues jouent un rôle supplémentaire de protection contre l'attitude cynique éventuelle chez l'employé qui perçoit le non-respect de son contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences, d'autorité décisionnelle, de reconnaissance, de développement de carrière et d'insécurité d'emploi.

Nous avons également réalisé une troisième étude quasi-expérimentale, selon un devis quantitatif transversal, sur les déterminants du départ volontaire. Les résultats de l'ANOVA sur le test de trois conditions expérimentales (cynisme, soutien social et durée du soutien social) sur le départ volontaire indiquent que le fait d'être cynique ou le fait de recevoir un faible soutien social augmentent l'intention de quitter chez l'employé. De plus, ces faits, vécus sur une longue durée augmentent davantage l'intention de quitter son emploi.

La présente thèse permet de faire avancer les connaissances théoriques et empiriques en matière de retrait organisationnel, de cynisme et de départ volontaire. Elle se conclut sur des recommandations possibles pour les praticiens vers une intervention intégrée pour prévenir ces deux réponses possibles à des conditions insatisfaisantes au travail. La thèse souligne l'importance pour l'employé d'utiliser pleinement ses compétences au travail, d'être reconnu pour ses efforts et contributions à l'organisation et d'avoir des opportunités suffisantes de développement et d'avancement de carrière dans le cadre de son emploi.

Mots clés : retrait organisationnel, retrait du travail, retrait de l'emploi, cynisme, départ volontaire, contrat psychologique, ancrage dans l'emploi, soutien social.

Abstract

The purpose of this thesis is to better explain the concept of organizational withdrawal and its determinants. Through the study of the more general literature on counterproductive behavior and organizational withdrawal, we expose the different facets of organizational withdrawal in terms of both work withdrawal and job withdrawal, a definition of organizational withdrawal, a typology of work withdrawal and a multilevel integrative theoretical model of organizational withdrawal. This original model advanced in this thesis, from which a certain number of theoretical propositions arise, mainly mobilizes the multilevel sociological approach, the model of adaptation in organizational behavior, as well as the perspective of the psychological contract and that of job embeddedness. The multilevel sociological approach of Marchand et al. (2006) identifies several determinants of behavior and / or attitude in the different spheres of the individual's life which, according to Rosse and Miller's adaptation model (1984), acts by adapting appropriately to different situations at work. The present thesis also uses the perspective of Rousseau's psychological contract (1989, 1990). It is a relevant approach in the explanation of the behavioral and / or attitudinal reactions of the employee, with a view to social exchange (Blau, 1964), following an assessment of the degree of respect of his psychological contract by his employer. This assessment covers several working conditions in the employment relationship. We also favor the job embeddedness perspective of Mitchell et al. (2001) to demonstrate that the social connections that exist between the employee and the persons in organization could reduce the intensity or magnitude of the negative behavioral and / or attitudinal responses resulting from a situation of non-compliance with the psychological contract of the latter by his employer.

In order to verify the impact of the respect of the psychological contract as well as the job embeddedness on the adoption of the organizational withdrawal, we chose to study more specifically the cynicism as attitude of work withdrawal in the frame of transversal quantitative estimate as well as voluntary departure as a behavior job withdrawal in the context of a long-term quantitative estimate.

The results of multiple multilevel regressions of these two studies indicate the presence of certain protective factors as well as certain risk factors associated with the adoption of cynicism and voluntary leaving. The use of one's skills in the workplace, receiving recognition for the

work and the presence career development opportunities are common factors in preventing cynicism and voluntary departure. In addition, the support received from the supervisor helps to prevent cynical attitudes at work, while the presence of high psychological demands at work, being exposed to irregular hours and experiencing job insecurity could increase cynicism. The results also indicate that social support from colleagues and the presence of career development opportunities play a joint role in preventing voluntary departure. As for the prevention of cynicism, both social support from the supervisor and colleagues play an additional role of protection against the cynical attitude possible to develop by the employee who perceives the non-respect of his psychological contract as regards use of skills, decision-making authority, recognition, career development and job insecurity.

We also carried out a third quasi-experimental study, according to a cross-sectional quantitative estimate, on the determinants of voluntary leaving. The results of the ANOVA regarding the effects of three experimental conditions (cynicism, social support, and duration of social support) on voluntary leaving indicate that being cynical or receiving weak social support increases the intention to leave. In addition, being cynical, receiving weak social support for a long time is the situation that further increases the intention to quit one's job.

This thesis helps to advance the theoretical and empirical knowledge of organizational withdrawal, cynicism and voluntary departure and concludes with possible recommendations for practitioners to an integrated intervention to prevent these two possible responses to unsatisfactory conditions at work. The thesis stresses the importance for the employee to fully utilize his skills at work, to be recognized for his efforts and contributions to the organization and to have sufficient opportunities for career development and advancement within the framework of his job.

Keywords: organizational withdrawal, withdrawal from work, withdrawal from employment, cynicism, voluntary leaving, psychological contract, job embeddedness, social support.

Table des matières

RÉSUMÉ	III
ABSTRACT	V
TABLE DES MATIÈRES	VII
LISTE DES TABLEAUX	XV
LISTE DES FIGURES	XVII
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XIX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 LA PROBLÉMATIQUE DU RETRAIT ORGANISATIONNEL : ÉTAT DE LA QUESTION	8
1.1 Le retrait organisationnel : sa définition et ses manifestations	9
1.1.1 Les définitions de retrait organisationnel.....	9
1.1.2 Les différentes manifestations du retrait organisationnel	11
1.1.3 La classification proposée des manifestations de retrait organisationnel	13
1.1.3.1 Les comportements et/ou d’attitudes de retrait du travail.....	13
1.1.3.2 Les comportements de retrait de l’emploi	19
1.1.4 Vers une nouvelle définition du retrait organisationnel.....	23
1.2 Les différentes perspectives d’étude du retrait organisationnel.....	25
1.2.1 Les différentes perceptives d’étude du retrait organisationnel et sa confusion avec des concepts proches.....	25
1.2.2 Les différentes perceptives d’étude des composantes du retrait organisationnel .	27
1.3 Une synthèse sur les facteurs explicatifs du retrait organisationnel	29
1.3.1 Les caractéristiques liées à l’individu	31
1.3.1.1 Les caractéristiques démographiques	31
1.3.1.2 Les traits de personnalité	38
1.3.1.3 Les attitudes	42
1.3.2 Les caractéristiques liées au travail.....	42
1.3.2.1 La relation de supervision.....	42
1.3.2.2 Les attitudes et les perceptions au travail	44

1.3.2.3	Les conditions de travail	50
1.3.3	Les caractéristiques liées au groupe.....	55
1.3.4	Les caractéristiques liées à l'organisation.....	56
1.3.4.1	Le portrait.....	56
1.3.4.2	La culture	57
1.3.4.3	Le climat éthique.....	57
1.3.4.4	Les pratiques et les politiques	58
1.3.5	Les caractéristiques liées à l'environnement	60
1.4	Les limites aux connaissances actuelles du retrait organisationnel	61
1.4.1	Les limites aux connaissances actuelles sur les manifestations du retrait organisationnel.....	61
1.4.2	Les limites aux connaissances actuelles sur les facteurs explicatifs du retrait organisationnel.....	62
CHAPITRE 2 VERS UN MODÈLE THÉORIQUE INTÉGRATEUR DU RETRAIT ORGANISATIONNEL : SES ANTÉCÉDENTS ET SES MANIFESTATIONS		70
2.1	Les différents modèles explicatifs des antécédents et des manifestations du retrait organisationnel et leurs critiques	70
2.1.1	Le modèle de Hanisch (1995).....	70
2.1.2	Le modèle de Laczó et Hanisch (1999)	73
2.1.3	Le modèle de Hopkins et al. (2010).....	75
2.1.4	Le modèle de Koslowsky (2009)	79
2.2	Les théories explicatives du retrait organisationnel.....	82
2.2.1	Le modèle d'adaptation.....	82
2.2.2	La perspective du stress au travail	83
2.2.3	La perspective de décision	86
2.2.4	La perspective de déviance et de légitimité sociale	86
2.2.5	La perspective des dispositions.....	87
2.2.6	La perspective de discrétion.....	87
2.3	Une nouvelle approche théorique proposée	88
2.3.1	La perspective sociologique multi-niveaux	88

2.3.2	La perspective du contrat psychologique.....	90
2.3.3	La perspective de l’ancrage dans l’emploi.....	95
2.3.4	L’intégration des trois approches théoriques	99
2.4	Le modèle théorique intégrateur du retrait organisationnel	100
2.4.1	Les antécédents du retrait organisationnel	103
2.4.2	Les manifestations du retrait organisationnel	105
2.4.3	L’étape d’évaluation et d’adaptation	106
2.5	Les propositions théoriques découlant du modèle intégrateur du retrait organisationnel	109
2.5.1	L’adoption des comportements de retrait de l’emploi	109
2.5.2	L’adoption des comportements et/ou d’attitudes de retrait du travail	110
2.6	La problématique de la recherche	112
2.7	Le modèle empirique du retrait organisationnel	114
2.7.1	La pertinence d’étudier le cynisme comme attitude de retrait du travail.....	116
2.7.2	La pertinence d’étudier le départ volontaire comme comportement de retrait de l’emploi.....	121
2.7.2.1	Les facteurs explicatifs du départ volontaire liés aux caractéristiques de l’individu.....	123
2.7.2.2	Les facteurs explicatifs du départ volontaire liés aux conditions de travail	126
2.7.2.3	Les facteurs explicatifs du départ volontaire liés aux caractéristiques de l’organisation	129
2.7.2.4	Les facteurs explicatifs du départ volontaire liés à l’environnement	130
2.7.3	Les facteurs explicatifs du retrait organisationnel	131
2.7.3.1	Les facteurs expliquant le respect ou le non-respect du contrat psychologique	131
2.7.3.2	Les facteurs expliquant le degré d’ancrage de l’employé dans son emploi	132
2.7.3.3	Les autres facteurs explicatifs issus de l’approche multi-niveaux : les variables de contrôle.....	133
2.7.4	Les hypothèses découlant du modèle opératoire du retrait organisationnel	135
2.7.4.1	Les hypothèses relatives au retrait du travail	136
2.7.4.2	Les hypothèses relatives au retrait de l’emploi.....	138

2.7.4.3	L'hypothèse relative à l'adoption du retrait de l'emploi suite au retrait du travail en présence constante de faible ancrage dans l'emploi	139
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		141
3.1	Sources des données : populations étudiées et instruments de collecte de données	141
3.1.1	Sources de données pour l'étude du cynisme	142
3.1.1.1	La population étudiée.....	142
3.1.1.2	L'outil de recherche : le questionnaire.....	143
3.1.2	Sources de données pour l'étude du départ volontaire	144
3.1.2.1	La population étudiée.....	144
3.1.2.2	L'outil de recherche : le questionnaire.....	146
3.2	Les mesures des variables.....	146
3.2.1	Les variables dépendantes.....	147
3.2.1.1	Le cynisme	147
3.2.1.2	Le départ volontaire	148
3.2.2	Les variables indépendantes	148
3.2.2.1	L'utilisation des compétences.....	150
3.2.2.2	L'autorité décisionnelle	152
3.2.2.3	Les demandes de travail.....	153
3.2.2.4	La reconnaissance	157
3.2.2.5	Le développement de carrière.....	158
3.2.2.6	L'insécurité et la sécurité d'emploi.....	159
3.2.3	Les variables modératrices.....	160
3.2.3.1	Le soutien social du superviseur	161
3.2.3.2	Le soutien social des collègues.....	163
3.2.4	Les variables de contrôle	164
3.2.4.1	Les variables individuelles.....	164
3.2.4.2	Les variables familiales.....	167
3.2.4.3	Les variables organisationnelles	167
3.3	Les statistiques descriptives.....	168
3.3.1	Les statistiques descriptives de l'étude du cynisme.....	168

3.3.2	Les statistiques descriptives de l'échantillon du départ volontaire.....	173
3.4	Les méthodes d'analyse pour les modèles multi-niveaux.....	178
3.4.1	Les régressions multi-niveaux	178
3.4.2	L'estimation des paramètres et les tests d'hypothèses.....	179
3.5	Les stratégies d'analyse pour les modèles multi-niveaux.....	181
3.5.1	La stratégie d'analyse transversale	181
3.5.2	La stratégie d'analyse longitudinale	182
3.6	Un devis quasi-expérimental factoriel pour l'étude du départ volontaire.....	184
3.6.1	Les sources de données : la population.....	186
3.6.2	L'outil de recherche : le questionnaire.....	186
3.6.3	Les mesures des variables.....	189
3.6.3.1	La variable dépendante	189
3.6.3.2	Les variables indépendantes	189
3.6.3.3	Les variables de contrôle	190
3.6.3.4	La vérification de la manipulation	190
3.6.4	Les statistiques descriptives.....	190
3.6.5	Les méthodes d'analyse	191
3.6.6	La stratégie d'analyse	193
3.6.6.1	La vérification de la manipulation	193
3.6.6.2	La vérification de l'inclusion des co-variables	194
3.6.6.3	Les tests d'hypothèse	195
CHAPITRE 4	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	196
4.1	Les résultats d'analyse des effets directs et de modération sur les bases de données du cynisme et du départ volontaire	196
4.1.1	Les résultats d'analyse des effets directs	196
4.1.1.1	L'influence du respect du contrat psychologique et du degré d'ancrage dans l'emploi sur le cynisme.....	196
4.1.1.2	L'influence de l'évaluation du contrat psychologique et du degré d'ancrage dans l'emploi sur le départ volontaire.....	199
4.1.2	Les résultats d'analyse des effets de modération	201

4.1.2.1	L'influence du respect du contrat psychologique sur le cynisme : l'exploration du rôle modérateur de l'ancrage dans l'emploi.....	201
4.1.2.2	L'influence du respect du contrat psychologique sur le départ volontaire : l'exploration du rôle modérateur de l'ancrage dans l'emploi.....	214
4.2	Les résultats de l'analyse de variance sur la base de données quasi-expérimentale.....	215
4.2.1	Les résultats de la vérification de la manipulation.....	215
4.2.2	Les résultats de la vérification de l'inclusion des co-variables.....	217
4.2.3	Les résultats des tests d'hypothèse	220
4.2.3.1	Les résultats des effets directs.....	221
4.2.3.2	Les résultats d'analyse des effets d'interaction	224
CHAPITRE 5	DISCUSSION DES RÉSULTATS	231
5.1	Discussion sur l'étude du cynisme.....	232
5.1.1	La contribution des variables du contrat psychologique dans l'explication du cynisme	232
5.1.1.1	L'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle	232
5.1.1.2	Les demandes de travail.....	233
5.1.1.3	La reconnaissance	235
5.1.1.4	Le développement de carrière.....	235
5.1.1.5	L'insécurité d'emploi.....	236
5.1.2	La contribution des variables de l'ancrage dans l'emploi dans l'explication du cynisme	237
5.1.3	Le rôle modérateur de l'ancrage dans l'emploi dans la relation entre le respect du contrat psychologique et le cynisme	238
5.1.3.1	Le rôle du soutien social du superviseur dans la relation entre l'utilisation des compétences et le cynisme.....	239
5.1.3.2	Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre l'utilisation des compétences et le cynisme.....	240
5.1.3.3	Le rôle du soutien social du superviseur dans la relation entre l'autorité décisionnelle et le cynisme	240

5.1.3.4. Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre l'autorité décisionnelle et le cynisme	241
5.1.3.5. Le rôle du soutien social du superviseur dans la relation entre la reconnaissance et le cynisme	242
5.1.3.6. Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre la reconnaissance et le cynisme	243
5.1.3.7. Le rôle du soutien social du superviseur dans la relation entre le développement de carrière et le cynisme	244
5.1.3.8. Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre le développement de carrière et le cynisme	244
5.1.3.9. Le rôle du soutien social du superviseur dans la relation entre l'insécurité d'emploi et le cynisme	245
5.1.3.10. Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre l'insécurité d'emploi et le cynisme	246
5.2. Discussion sur l'étude du départ volontaire	247
5.2.1. La contribution des variables du contrat psychologique dans l'explication du départ volontaire	247
5.2.1.1. L'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle	248
5.2.1.2. Les demandes de travail	249
5.2.1.3. La reconnaissance	250
5.2.1.4. Le développement de carrière	250
5.2.1.5. La sécurité d'emploi	251
5.2.2. La contribution des variables de l'ancrage dans l'emploi dans l'explication du départ volontaire	252
5.2.3. Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre le développement de carrière et le départ volontaire	253
5.3. Discussion sur l'étude quasi expérimentale du départ volontaire	254
5.3.1. La contribution du cynisme dans l'explication du départ volontaire	254
5.3.2. La contribution du soutien social dans l'explication du départ volontaire	255
5.3.3. La contribution de la durée du soutien social dans l'explication du départ volontaire	255

5.3.4. Le rôle modérateur du soutien social dans la relation entre le cynisme et le départ volontaire	256
5.3.5. Le rôle modérateur de la durée du soutien social dans la relation entre le soutien social et le départ volontaire	256
5.3.6. Le rôle modérateur de la durée du soutien social dans la relation entre le cynisme et le départ volontaire	256
5.3.7. Le rôle modérateur de la durée du soutien social dans la double relation entre le cynisme et le soutien social sur l'intention de quitter.....	257
CONCLUSION.....	259
BIBLIOGRAPHIE.....	270
ANNEXE 1 : LA MATRICE DE CORRÉLATION DE LA BASE DE DONNÉES SUR LE CYNISME .	280
ANNEXE 2 : LA MATRICE DE CORRÉLATION DE LA BASE DE DONNÉES SUR LE DÉPART VOLONTAIRE	281
ANNEXE 3 : LES DIFFÉRENTS SCÉNARIOS DE L'ÉTUDE QUASI-EXPÉRIMENTALE.....	282
ANNEXE 4 LE CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE DU CÉRAS DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL	307
ANNEXE 5 : LA MATRICE DE CORRÉLATION DE LA BASE DE DONNÉES QUASI-EXPÉRIMENTALE SUR LE DÉPART VOLONTAIRE	310

Liste des tableaux

Tableau I.	Synthèse théorique sur les caractéristiques démographiques	37
Tableau II.	Synthèse théorique sur les traits de personnalité	41
Tableau III.	Synthèse théorique sur les attitudes et les perceptions au travail	49
Tableau IV.	Synthèse théorique sur les conditions de travail	54
Tableau V.	Synthèse théorique sur les caractéristiques liées à l'organisation	59
Tableau VI.	Propositions théoriques découlant du modèle intégrateur du retrait organisationnel	111
Tableau VII.	Taux de participation aux trois temps de l'enquête	146
Tableau VIII.	Comparaison des items relatifs à l'utilisation des compétences entre le <i>JCQ</i> et le questionnaire sur le départ volontaire	151
Tableau IX.	Comparaison des items relatifs à l'autorité décisionnelle entre le <i>JCQ</i> et le questionnaire sur le départ volontaire	153
Tableau X.	Mesure des demandes physiques	154
Tableau XI.	Comparaison des items relatifs aux demandes psychologiques entre le <i>JCQ</i> et le questionnaire sur le départ volontaire	155
Tableau XII.	Comparaison des items relatifs à l'horaire de travail entre l'ESSQ et le questionnaire sur le départ volontaire	157
Tableau XIII.	Comparaison des items relatifs à la reconnaissance entre l' <i>ERI</i> et questionnaire sur le départ volontaire	158
Tableau XIV.	Comparaison des items relatifs au développement de carrière entre l' <i>ERI</i> et le questionnaire sur le départ volontaire	159
Tableau XV.	Comparaison des items relatifs à l'insécurité et à la sécurité d'emploi entre l' <i>ERI</i> et le questionnaire sur le départ volontaire	160
Tableau XVI.	Comparaison des items relatifs au comportement de soutien social du superviseur entre le <i>JCQ</i> et le questionnaire du départ volontaire	162
Tableau XVII.	Comparaison des items relatifs au soutien social des collègues entre le <i>JCQ</i> et le questionnaire sur le départ volontaire	164
Tableau XVIII.	Comparaison des mesures des variables individuelles entre les deux bases de données	166

Tableau XIX.	Statistiques descriptives des scores individuels pour les variables à l'étude de l'échantillon du cynisme	169
Tableau XX.	Statistiques descriptives de l'échantillon du départ volontaire.....	174
Tableau XXI.	Les huit scénarios quasi-expérimentaux de l'étude quasi-expérimentale sur le départ volontaire	185
Tableau XXII.	Statistiques descriptives de l'échantillon quasi-expérimental	190
Tableau XXIII.	Les effets directs du respect du contrat psychologique et ceux du degré d'ancrage dans l'emploi sur le cynisme : analyse multivariée multi-niveaux	197
Tableau XXIV.	Les effets directs du respect du contrat psychologique et ceux du degré d'ancrage dans l'emploi sur le départ volontaire (mesuré par l'intention de rester) : analyse multivariée multi-niveaux	200
Tableau XXV.	Les résultats d'interactions significatives entre cinq variables du contrat psychologique et le soutien social du superviseur	202
Tableau XXVI.	Les résultats d'interactions significatives entre cinq variables du contrat psychologique et le soutien social des collègues	203
Tableau XXVII.	Les résultats de la vérification de la manipulation par un test de T sur des échantillons indépendants	215
Tableau XXVIII.	Les résultats de la vérification des variations des groupes en fonction des co-variables à travers les trois conditions expérimentales	217
Tableau XXIX.	La distribution des répondants selon les trois conditions expérimentales	218
Tableau XXX.	Les résultats de la vérification des variations des groupes en fonction des co-variables à travers les huit scénarios de l'étude	219
Tableau XXXI.	Les résultats de la vérification des variations de la variable dépendante en fonction des co-variables	219
Tableau XXXII.	Les résultats de l'ANOVA sur l'intention de quitter	220
Tableau XXXIII.	Statistiques descriptives de l'intention de quitter selon les trois conditions expérimentales	221
Tableau XXXIV.	Statistiques descriptives de l'intention de quitter selon les huit scénarios de l'étude	222

Liste des figures

Figure 1.	La classification proposée des manifestations de retrait du travail.....	19
Figure 2.	Les deux composantes principales du retrait organisationnel.....	24
Figure 3.	Les antécédents, les influences sur les choix de réponse et les familles de comportements du retrait organisationnel de Hanisch (1995)	72
Figure 4.	Les antécédents et les familles de comportements du retrait organisationnel de Laczó et Hanisch (1999)	75
Figure 5.	Continuum des comportements de retrait organisationnel de Hopkins et al. (2010)	76
Figure 6.	Le modèle conceptuel des comportements de roulement de Hopkins et al. (2010) .	78
Figure 7.	Le modèle multi-niveau du comportement de retrait de Koslowsky (2009)	81
Figure 8.	Les antécédents du retrait organisationnel regroupés selon l'approche sociologique multi-niveaux.....	105
Figure 9.	Les manifestations du retrait organisationnel incluant la typologie des comportements et/ou attitudes de retrait du travail.....	106
Figure 10.	Le modèle théorique intégrateur proposé du retrait organisationnel	108
Figure 11.	Le modèle empirique général proposé du retrait organisationnel.....	115
Figure 12.	Exemple de scénario 1 (111) schématisé	188
Figure 13.	L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences et le soutien social du superviseur	204
Figure 14.	L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences et le soutien social des collègues	205
Figure 15.	L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle et le soutien social du superviseur	206
Figure 16.	L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle et le soutien social des collègues	207
Figure 17.	L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance et le soutien social du superviseur	208

Figure 18.	L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance et le soutien social des collègues	209
Figure 19.	L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière et le soutien social du superviseur	210
Figure 20.	L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière et le soutien social des collègues	211
Figure 21.	L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi et le soutien social du superviseur	212
Figure 22.	L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi et le soutien social des collègues	213
Figure 23.	L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de développement des compétences et le soutien social des collègues	214
Figure 24.	L'interaction entre le cynisme et le soutien social	225
Figure 25.	L'interaction entre le soutien social et la durée du soutien social	227
Figure 26.	L'interaction entre le cynisme et le soutien social : effet de la durée du soutien social	229

Liste des abréviations

RO : Retrait organisationnel

RT : Retrait du travail

RE : Retrait de l'emploi

*Je dédie cette thèse à ma mère qui a toujours prié pour ma réussite,
À mon défunt père qui a toujours été fier de moi,
À mes sœurs et frères qui m'ont encouragée à persévérer,
À mes sœurs Rachida et Wahiba qui m'ont soutenue moralement à chaque étape de cette
longue aventure!*

*Une reconnaissance spéciale à mon très cher mari Salim et à mes très chers enfants Aya et
Mohamed Ilyes qui m'ont encouragée et supportée pendant toutes mes années au doctorat,*

Merci pour votre soutien inconditionnel!

J'espère également être le meilleur exemple pour mes deux autres amours :

Mohamed Ishak et Mohamed Idris

Remerciements

Je tiens à remercier énormément mes deux directeurs de thèse, Stéphane Renaud et Alain Marchand, qui m'ont apporté un très grand soutien et ont rendu cette thèse possible et réalisable. Un grand merci pour leur temps, leurs encouragements, leurs orientations et commentaires constructifs, tout au long de la rédaction de ma thèse, qui ont fait de moi une bien meilleure chercheuse. Une grande reconnaissance pour leur rapidité, leur efficacité et leur capacité exceptionnelle de coordination et de collaboration dans la direction de ma thèse. Mille mercis à mes directeurs pour leur soutien administratif et financier lors de mes communications orales en colloques.

Merci aux membres du comité de cette thèse, Jean-Michel Cousineau et Vincent Rousseau pour leurs judicieuses remarques. Merci au personnel de l'Université de Montréal, notamment aux bibliothécaires Mélanie Avice et Pascal Martinolli, mais également à Josée Sabourin pour ses très pertinents ateliers de groupe de rédaction de thèse.

Je tiens à remercier mes collègues de l'Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale (ERTSM), particulièrement Marie-Eve et Christiane. Merci Marie-Eve pour ton support et ton temps, merci de m'avoir écoutée pendant mes moments difficiles et de découragement. Merci ma chère amie Christiane, ton soutien et tes encouragements, les discussions et le partage de connaissances que nous avons eus m'ont aidé à poursuivre ce long projet. Merci également à tous mes collègues du programme de doctorat en relations industrielles avec qui j'ai partagé des moments très agréables.

Un grand merci également au directeur du programme de doctorat, Patrice Jalette, pour son soutien moral et administratif ainsi que pour son soutien financier très apprécié dans la diffusion et le rayonnement de ma recherche. Merci également au directeur de l'école de relations industrielles, Victor Haines, et à tout le personnel administratif de cette école.

Un grand merci à tous ceux que j'ai connus pendant ce long parcours et qui m'ont encouragée avec leurs gentils mots et leurs souhaits de réussite : les professeurs, les chercheurs et les étudiants!

Introduction

Les comportements contreproductifs adoptés par les employés constituent un phénomène récurrent dans les organisations, lequel suscite une attention particulière à la fois de la part des gestionnaires et des chercheurs en comportement organisationnel. Plus précisément, les comportements et/ou les attitudes de retrait organisationnel (de l'anglais *Organizational withdrawal*) représentent un type particulier de comportements contreproductifs ayant des retombées plutôt négatives pour les organisations. Le retrait organisationnel (RO) est un ensemble de comportements et d'attitudes qui permettent aux employés, généralement insatisfaits dans leur milieu de travail, de se distancer moralement et/ou physiquement de leurs tâches ou de leur environnement de travail ou encore de mettre fin à leur relation d'emploi et quitter l'organisation (Hanisch & Hulin, 1990, 1991; Hanisch, Hulin, & Roznowski, 1998). Notons que les comportements sont des manières d'agir et de réagir et que les attitudes sont des manières d'être. Les manifestations les plus connues et les plus étudiées du RO sont les retards, l'absentéisme, le roulement et la retraite anticipée (Harrison & Newman, 2013).

La plupart des écrits dans le domaine du RO évoquent les conséquences négatives de ce phénomène pour les organisations, alors que quelques-uns mettent en relief un rôle plutôt positif de certains de ces comportements et/ou attitudes.

Bien qu'il semble y avoir un consensus sur l'aspect négatif du RO, certaines études dans ce domaine soulèvent un effet plus positif du RO sur les organisations. Empiriquement, les deux familles principales de comportements et/ou attitudes du RO ont été reliées à des attitudes organisationnelles généralement négatives (Hanisch, 1998). Cependant, on indique que le RO n'est pas nécessairement né d'une attitude négative. Ce comportement peut simplement résulter d'un besoin de maximisation de ressources et de minimisation des risques, dans l'optique de pratiquer un retrait et une distanciation de son travail afin de renouveler son énergie et d'avoir une nouvelle motivation qui augmenterait la performance (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). Ainsi, les retards ou l'absentéisme sont vus comme moyens de rétablissement aidant les employés en situation de stress au travail, par exemple, à éviter ce stimulus (Rurkkhum, 2018; P. Wang & Walumbwa, 2007). De

surcroît, on parle de l'utilisation des comportements et/ou attitudes de retrait comme moyen de se remettre ou de se rétablir d'une maladie physique ou d'un épuisement psychologique afin de protéger les ressources internes, selon la théorie de conservation des ressources de Hobfoll (1989), et de maintenir une bonne performance (Bussing, Falkenberg, Schoppe, Recchia, & Poier, 2017; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011). Cette perspective, basée sur la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989), vient en réaction à l'apparition d'un autre construit connu sous le nom de présentéisme (contraire de l'absentéisme) défini comme une distraction du travail et une baisse de productivité due au fait de se présenter au travail même en étant malade (Harrison & Newman, 2013). En d'autres termes, selon cette perspective, c'est le fait de se présenter au travail tout en étant malade qui engendre des effets plus graves sur la productivité que ceux engendrés par l'absentéisme (Johns, 2010). Le comportement de présentéisme, bien qu'il ait comme résultat la baisse de productivité, a été écarté du concept du RO (Harrison & Newman, 2013). Enfin, d'autres écrits dans le domaine du RO font référence à l'aspect pragmatique derrière l'adoption des comportements et/ou attitudes de RO. En effet, il est admis que le RO peut être utilisé de façon instrumentale et choisi comme moyen pour s'adapter aux obligations contradictoires de conciliation entre la vie personnelle et professionnelle (Spector et al., 2006). Ce caractère instrumental du RO, sans ayant nécessairement une intention négative envers l'organisation, engendre des retombées positives au niveau de l'individu mais demeure, néanmoins, préjudiciable pour l'organisation.

Concernant l'aspect négatif du RO, les conséquences au niveau individuel se traduisent par la perte partielle de revenu, suite au retard et à l'absentéisme, et par la perte totale de celui-ci dans le cas de la fin de la relation d'emploi. Il est également admis que les comportements et/ou attitudes de retrait sont coûteux pour les organisations sur le plan financier et non financier, à court et à long terme (Laczo & Hanisch, 1999; P. Wang & Walumbwa, 2007). Sur le plan financier à court terme, les conséquences négatives se manifestent par la non réalisation des objectifs et de la baisse de productivité suite à des retards et de l'absentéisme fréquents (Berry, Lelchook, & Clark, 2012), ainsi que par les coûts relatifs au remplacement d'employés qui quittent l'organisation et ce, par le recrutement, la sélection et la formation (Hopkins, Cohen-Callow, Kim, & Hwang, 2010; Laczo & Hanisch, 1999). À long terme, les conséquences de ces perturbations se reflètent

négalement sur la relation de l'organisation avec sa clientèle, notamment lorsqu'il s'agit de la perte des employés les plus performants (Laczo & Hanisch, 1999) ou encore lorsque la productivité au niveau individuel est négativement affectée par le RO suite à la baisse de la motivation au travail (Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008). Il est à souligner que les conséquences de certains comportements visibles de RO, tel que l'absentéisme, sont plus facilement détectables et leurs effets sont prévisibles (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Cependant, les conséquences des autres comportements de RO, moins tangibles tels que la navigation exagérée sur internet et ce, en matière de perturbation du fonctionnement et de la productivité, sont considérés plus périlleux et plus coûteux (Huysse-Gaytandjieva, Groot, & Pavlova, 2013). Ceci est particulièrement dû au fait que les raisons conduisant vers l'absentéisme ou le roulement sont davantage connues que celles derrière le fait de rester dans l'organisation tout en étant insatisfait et en lui causant des préjudices (Huysse-Gaytandjieva et al., 2013). C'est pour cette raison que nous croyons qu'il est important d'étudier davantage les comportements et/ou attitudes de RO, autres que les retards, l'absentéisme et le roulement, dont les effets négatifs sont souvent négligés par les organisations du fait de leur caractère intangible et difficilement remarquable.

Concrètement, les comportements et/ou les attitudes de RO sont de plus en plus présents dans les organisations. À titre d'exemple, au Canada, le nombre total de jours perdus par travailleur dans l'année est passé de 8,8 en 2014 à 10 en 2018. Au Québec, ce nombre est passé de 11 en 2014 à 11,8 en 2018 (Statistiques Canada, 2019). L'autre exemple pertinent est celui du roulement volontaire, qui est le départ de l'organisation initié par l'employé. Le taux de celui-ci est passé de 6,1% en 2009-2010 à 7,3 en 2012-2013 (The Conference Board of Canada, 2013)¹.

Les comportements et/ou les attitudes de RO se sont donc à la fois intensifiés, comme les statistiques l'indiquent, et diversifiés à cause d'un certain nombre de changements organisationnels et démographiques. Concernant les changements organisationnels, nous pouvons indiquer que les pressions concurrentielles, l'incertitude et les changements constants dans l'environnement d'affaires obligent les organisations à redéfinir leurs

¹ Il s'agit des dernières données disponibles sur le site de The Conference Board of Canada.

façons de faire et recourir aux changements dans les engagements initiaux et les conditions de travail initiales, ce qui implique souvent une insatisfaction chez les employés. Les employés confrontés à ces changements perçoivent une sorte d'infidélité de la part de leur employeur concernant les promesses qu'ils ont perçues dès l'embauche. De plus, le fait de recourir à de nouveaux modes d'organisation de travail ouvre la voie vers des pratiques de paresse sociale ou de baisse de productivité chez des employés moins satisfaits. Dans le même ordre d'idées, les nouvelles formes d'emploi à temps partiel, les horaires flexibles, le télétravail ou encore la présence de distractions telles que l'internet rendent les occasions de manifestation du RO plus propices à cause de l'absence de moyens de contrôle sur le respect des obligations de travail de la part des employés vivant une insatisfaction au travail.

Quant aux changements sociodémographiques, ils s'illustrent notamment par la présence accrue, dans les lieux du travail, de femmes ayant des responsabilités familiales nécessitant des mesures spéciales, des jeunes généralement plus exigeants envers leurs employeurs et moins fidèles envers ceux-ci et des employés cherchant de plus en plus la conciliation entre le travail et les projets personnels (loisirs, bénévolat, etc). La présence d'une grande diversité dans le milieu du travail implique également des employés avec des attentes très différentes et difficiles à satisfaire, par le fait même. Ces changements sociodémographiques font augmenter les situations d'insatisfaction au travail, et par conséquent, les possibilités de comportements et/ou d'attitudes de RO. Tous ces changements engendrent l'importance de la part des organisations d'améliorer ou au moins de maintenir les conditions initiales de travail et de fournir un climat social rassurant pour les employés, qui sont avant tout des êtres sociaux et sociables, cherchant à s'encadrer au sein d'un réseau social accueillant durant leurs heures de travail, occupant souvent la majorité de leurs journées.

La pertinence d'étudier le retrait organisationnel

Un des aspects qui anime cette recherche est le fait que ce concept de RO a été longuement abordé dans la littérature de façon fragmentée, chacune de ses composantes a été étudiée en silo. D'ailleurs, les travaux de Hulin (1984, 1991) ont défendu l'importance d'étudier le RO en familles de comportements et/ou attitudes au lieu de l'étudier de manière segmentée

puisque cela permettrait une meilleure compréhension du processus psychologique d'adaptation et d'adoption de ces comportements et/ou attitudes et ce, avec une approche globale et intégrée permettant également la prédiction de ceux-ci. Hanisch (1995) indique, pour sa part, que les individus au travail semblent réagir aux situations de travail avec des gestes singuliers et isolés, alors que ces réponses, naissant d'un ensemble d'antécédents ou de stimuli souvent similaires, sont multiples et bien structurées, produites de manière séquentielle répartie dans le temps ou de manière simultanée au cours d'une courte période de temps. De ce fait, selon cette auteure, l'étude d'une réponse comportementale et/ou attitudinale spécifique ne permet qu'une compréhension limitée du RO, car il s'agit d'un ensemble de comportements et/ou attitudes constituant des réponses similaires à des degrés variables. Celles-ci partagent des caractéristiques telles que le fait d'être partiellement substituables, d'avoir les mêmes objectifs pour les individus et d'avoir lieu dans des conditions similaires. La métaphore utilisée par Hanisch (1995) pour illustrer la pertinence de l'approche globale d'étude du RO est celle de l'importance d'évaluer plusieurs symptômes pour déterminer la cause la plus probable de la maladie d'un patient au lieu d'évaluer un seul symptôme chez celui-ci pour déterminer la cause de sa maladie.

Pour les fins de cette thèse, nous étudierons le RO comme concept global et non pas ses composantes spécifiques, telles que l'absentéisme ou le roulement. D'ailleurs, au niveau des implications pratiques, les employeurs auront le privilège d'avoir une meilleure compréhension de l'ensemble des déterminants de toute la famille des comportements et/ou attitudes de RO. Il serait alors plus pratique et pragmatique de leur part de concevoir une approche globale d'intervention en matière de politiques et de pratiques organisationnelles et de gestion des ressources humaines (GRH), afin de prévenir plusieurs comportements et/ou attitudes de RO à la fois, quelles que soient leurs manifestations, car nous supposons que les mêmes antécédents conduisent à des attitudes ou comportements différents selon le codage et l'adaptation qu'en fait l'employé.

L'autre aspect qui justifie cette thèse est le fait que le RO a souvent été confondu avec d'autres concepts très proches, tels que les autres composantes des comportements contreproductifs (la déviance de production, le vol ou le sabotage), ainsi que le fait que les écrits dans le domaine du RO ne convergent pas vers une classification consensuelle qui

prend en compte l'évolution des organisations qui a fait émerger de nouveaux comportements et/ou attitudes pouvant être considérés comme du RO.

Bien que le concept théorique du RO n'ait pas connu un véritable engouement chez les chercheurs en organisations, notamment dû au fait de la complexité d'opérationnaliser le RO tel que conçu de manière globale et intégrée par le modèle de Hanisch (1995), il nous apparaît pertinent de faire avancer les connaissances dans le domaine du RO au travers un nouveau cadre théorique du RO. Ce nouveau cadre théorique prendra en considération les tentatives subséquentes et les évolutions dans les organisations et apportera des précisions au modèle existant pour servir comme référence aux études futures dans le domaine du RO. Le cadre théorique proposé par la présente thèse procurera également un modèle global qui repose sur une nouvelle explication théorique du RO fondée sur la perspective du contrat psychologique et l'approche de l'ancrage dans l'emploi.

Les objectifs et la structure de l'étude du retrait organisationnel

Considérant les limites dans le domaine du RO qui se manifestent spécifiquement par le manque de validation théorique et empirique du modèle conceptuel de Hanisch (1995), ainsi que par l'étude en silo des composantes du RO ne favorisant pas une compréhension globale du RO, nous proposons les éléments constitutifs de cette thèse.

Après un exposé sur les différentes définitions et manifestations du RO, nous faisons une synthèse sur les facteurs explicatifs du RO. Par la suite, nous exposons les différents modèles explicatifs du RO ainsi que les théories explicatives de ce concept. Un nouveau modèle théorique incluant une explication originale combinant deux approches théoriques différentes du RO sera la contribution théorique principale de cette thèse. Dans un deuxième temps, nous proposons la validation de ce modèle théorique sur deux manifestations de RO appartenant chacun à une catégorie de ce concept général, puis une étude globale sur le concept de RO. La première étude traite d'un exemple d'une attitude de retrait du travail, soit le cynisme qui se concrétise par une distanciation envers le travail effectué dans le cadre de la relation d'emploi. La deuxième étude empirique porte sur un des deux exemples du retrait de l'emploi qui est le départ volontaire causant la fin de sa relation d'emploi avec l'employeur actuel. Le départ volontaire est mesuré inversement par l'intention de rester des employés. La troisième étude consiste à étudier la possibilité qu'en

présence de faible soutien social, le cynisme mène à long terme vers le départ volontaire dans le cadre d'une étude quasi expérimentale. Nous expliquons la méthodologie de recherche de chacune de ces études et nous présentons leurs résultats respectifs. Enfin, nous discutons de l'ensemble des résultats des trois études pour conclure sur les apports, les limites et les perspectives futures de recherche.

Chapitre 1 La problématique du retrait organisationnel : état de la question

Ce chapitre s'organise de la façon suivante. D'abord, il présente le concept du retrait organisationnel, sa définition et ses différentes manifestations et aborde les différentes perspectives d'étude du RO et sa confusion avec des concepts proches ainsi que les théories explicatives de ce concept. Ensuite, ce chapitre expose les différents modèles explicatifs du RO et leurs critiques respectives. Enfin, il propose une synthèse sur les facteurs explicatifs du RO, pour arriver à mettre en relief les limites aux connaissances actuelles sur ce concept.

Cependant, avant de présenter les éléments constituant le présent chapitre, nous jugeons important d'expliquer notre stratégie bibliographique. Afin de réaliser cette revue systématique sur vingt ans de littérature sur le RO, nous avons eu recours à une stratégie bibliographique élargie, tant sur le plan des sources d'information que sur le plan de la formulation de la requête de recherche. Ceci est dû au fait que le RO est conçu et appelé très différemment selon les auteurs, ce qui nous amène à tenter de l'harmoniser à travers notre modèle théorique proposé.

Sur le plan de la formulation de la requête, nous avons procédé par des expressions différentes de recherche telles que : le retrait organisationnel (*organizational withdrawal*), le retrait du travail (*work withdrawal*), le retrait de l'emploi (*job withdrawal*), le retrait de l'employé (*employee withdrawal*), le retrait au travail (*withdrawal at work*), l'intention de retrait (*intention to withdraw*), le comportement adaptatif (*adaptive behavior*), le comportement déviant au travail (*deviant behavior at work*), le comportement d'évitement de tâches (*tasks avoidance behavior*) et le comportement contreproductif au travail, (*counterproductive behavior at work*). La formulation la plus récente a été celle de retrait de carrière (*career withdrawal*) ou de retrait professionnel (*professional withdrawal*), et elle a été utilisée seulement par un seul auteur (R. L. Sims & Boytell, 2015).

Sur le plan des sources d'information, dans un premier temps, nous avons cherché et consulté dans *Web of Science*, *Psychinfo Ovid* et *ABI Inform Global* et ce, jusqu'en janvier 2016, tous les articles citant les articles fondateurs de Hanisch et Hulin (1990) au nombre

de 190 et ceux de Hanisch et Hulin (1991) au nombre de 186, mais surtout les articles de Hanisch (1995), au nombre de 10, et notamment celui de Hanisch et al. (1998) au nombre de 67 articles. Ce sont ces deux derniers articles qui formulent le RO incluant ses deux familles de comportements et/ou attitudes ainsi que ses antécédents. De ce fait, nous nous sommes concentrés sur les articles qui indiquent clairement le RO, le retrait du travail (RT) et le retrait de l'emploi (RE) et non pas sur ceux qui traitent spécifiquement de chacune des manifestations faisant partie des grandes familles de RT et du RE. En d'autres termes, nous ne prétendons pas avoir consulté ou connaître toute la littérature spécifique à l'absentéisme ou encore au roulement volontaire. Dans un deuxième temps, pour les fins de dépôt de la présente thèse, la revue systématique sur le RO qui a couvert une durée de 20 années de publications a été mise à jour jusqu'en janvier 2019.

1.1 Le retrait organisationnel : sa définition et ses manifestations

Dans cette section, nous présentons les définitions du RO telles que rapportées dans la littérature et nous proposons notre propre définition pour combler les aspects manquants dans chacune des définitions présentes dans la littérature sur le RO. Nous maintenons les deux grandes familles de comportements et/ou attitudes de RO comme le font les auteurs fondateurs, cependant, nous adoptons notre propre classification qui va se traduire dans notre modèle théorique présenté au chapitre suivant.

1.1.1 Les définitions de retrait organisationnel

Le RO constitue un ensemble d'intentions, d'attitudes et de comportements organisationnels permettant à l'employé de se retirer de son emploi ou encore d'éviter le travail qui lui est assigné (Carmeli, 2005; Hanisch, 1995; Hanisch & Hulin, 1990, 1991). Il est à noter que certains auteurs distinguent deux aspects du RO. D'une part, les intentions de retrait sont expliquées par l'intention de quitter son emploi, et d'autre part, les comportements de retrait sont conçus comme des tentatives pour faire face aux situations négativement perçues, telles que le stress causé par les retards, l'absentéisme et d'autres comportements et/ou attitudes d'évitement de tâches (Probst, 2005).

En qualifiant le RO, certains auteurs parlent d'évitement du travail (Hanisch, 1998) ou encore de tentatives de se retirer des tâches du travail ou de l'environnement du travail de façon plus générale (Kaplan, Bradley, Luchman, & Haynes, 2009). Le retrait ou encore la séparation peut avoir comme objet le travail ou l'emploi (Chiaburu & Byrne, 2009) et peut se faire de manière permanente ou temporaire (Harrison & Newman, 2013). Nous pensons que l'aspect temporaire s'applique plutôt au processus d'adoption du comportement et/ou de l'attitude; par exemple, l'employé adopte des comportements de retard ou de socialisation exagérée avec les collègues jusqu'au moment où la situation perçue négative pour laquelle le comportement est adopté disparaît. En ce qui concerne l'aspect permanent, nous pensons qu'il s'applique plutôt au résultat de l'attitude ou du comportement adopté; par exemple, le départ de l'organisation dans le cadre du roulement définitif. L'aspect permanent peut cependant s'appliquer, par exemple, à un comportement d'absentéisme répété à long terme jusqu'au départ définitif de l'organisation.

Suite à une analyse factorielle exploratoire, Hanisch et Hulin (1990) ont indiqué que le construit du RO contient deux grandes familles de comportements et/ou d'attitudes: le retrait du travail (RT) et le retrait de l'emploi (RE) (Hanisch, 1995, 1998; Hanisch & Hulin, 1990). Le retrait du travail (RT) est constitué des comportements et/ou d'attitudes visant à éviter les tâches du travail tout en demeurant dans l'organisation et en maintenant son adhésion à celle-ci (Hanisch, 1998). On réfère au RT comme étant une présence physique jumelée à une absence morale (Jones, Ni, & Wilson, 2009; Mishra, Sharma, & Swami, 2016) ou encore comme une réduction ou une retenue des efforts ou des participations nécessaires pour l'accomplissement du rôle au travail (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011; X. Wang & Wang, 2017). Quant au retrait de l'emploi (RE), il est constitué des comportements visant à se retirer du poste de travail liant l'employé à l'organisation (Hanisch, 1998).

Ces deux familles de construits, le RT et le RE, sont distinctes, car on leur accorde des antécédents différents. Par exemple, il est admis que le manque de satisfaction au travail provoque le RT plutôt que le RE (Chiaburu & Byrne, 2009). Par ailleurs, en termes de conséquences, les deux familles de construits sont plutôt jumelées. En effet, le retrait réfère

à l'ensemble d'attitudes et de comportements présents chez les employés dont la performance de travail est diminuée (Kaplan et al., 2009).

1.1.2 Les différentes manifestations du retrait organisationnel

L'article de Hanisch (1995) constitue la première étude qui a tenté de conceptualiser le RO. Cette étude est considérée comme le modèle fondateur du RO qui différencie entre le RT et le RE. Le RT peut prendre la forme de retards, d'absentéisme, de départs du travail avant le temps réglementaire ou le fait de consommer de l'alcool pour s'évader de la réalité du travail (Hanisch, 1995; Hanisch et al., 1998). Alors que le RE se traduit par le fait de quitter le travail, de choisir d'être mis à pied ou de prendre sa retraite de manière anticipée (Hanisch, 1995; Hanisch et al., 1998). Depuis ce modèle, les écrits dans le domaine du RO ont fait référence à différentes typologies que nous allons présenter et discuter, pour ensuite proposer notre propre typologie qui sera intégrée à notre modèle théorique présenté au chapitre suivant.

Certains auteurs utilisent une logique chronologique pour expliquer les différentes composantes du RO tel qu'ils le conçoivent. Cette logique est utilisée, par exemple, pour expliquer la relation entre les retards, l'absentéisme et le roulement (Berry et al., 2012). Ces trois éléments sont considérés comme des comportements de retrait physique (Berry et al., 2012). D'autres auteurs utilisent le caractère nocif ou grave du comportement pour expliquer le RO. En effet, il y a un retrait mineur (invisible) et un retrait majeur (visible) (Johns, 2010; Koslowsky, 2009). La typologie de Koslowsky (2009) indique un ensemble de comportements mineurs d'une part, et de l'autre, les retards, l'absentéisme et le roulement. À notre connaissance, dans le domaine de la recherche sur le RO, il n'y a pas encore eu assez d'études sur les comportements mineurs de retrait contrairement aux autres comportements (retards, absentéisme et roulement) pour déterminer le degré de leur aspect nuisible pour l'organisation. Nous considérons que ce critère de classification basé sur le degré de nuisance des comportements de retrait envers l'organisation constitue une lacune dans le modèle Koslowsky (2009). De ce fait, nous ne pouvons pas adopter cette typologie de manière intégrale mais nous faisons la distinction entre le retard, l'absentéisme et le roulement d'une part et les autres comportements et/ou attitudes de RO d'autre part.

Une autre typologie qui combine les deux aspects précédents (chronologie et nocivité) et qui explique le RO en trois temps est celle de Hopkins et al. (2010). En effet, les comportements et/ou les attitudes de RO se classent des moins extrêmes (retards et absentéisme) aux extrêmes (intention de quitter son emploi, tentatives de se faire transférer vers un autre emploi et la recherche active d'un autre employeur) et aux plus extrêmes, tels que le départ réel en dehors de l'organisation (Hopkins et al., 2010). Dans la typologie de Hopkins et al. (2010) nous constatons que les retards et l'absentéisme sont tous les deux considérés comme mineurs par rapports aux autres comportements et/ou attitudes alors que Koslowsky (2009) ne les considère pas ainsi. La même critique formulée envers le modèle de Koslowsky (2009) reste valable pour celui de Hopkins et al. (2010) et ce, concernant le critère du degré de nocivité de chacun des comportements et/ou d'attitudes de RO envers l'organisation, lequel ne sera pas adopté dans notre modèle théorique.

D'autres auteurs différencient encore l'aspect comportemental ou physique (retard, absentéisme, roulement, retraite) et l'aspect attitudinal ou psychologique du retrait (longues pauses, rater les rencontres, usage de drogues, bavarder, se distraire, flâner, rêvasser) (Harrison & Newman, 2013; Rurkkhum, 2018). Ces retraits psychologiques sont considérés comme mineurs par Koslowsky (2009). Dans le même ordre d'idées, une autre typologie différencie l'aspect cognitif limité à l'intention de quitter et l'aspect comportemental tel que l'absentéisme et le roulement volontaire (Fugate et al., 2008). La critique qui peut être formulée envers ces deux typologies très comparables est le fait que même les aspects de RO considérés comme psychologiques se traduisent par des faits négatifs intentés par l'employé laissant une trace concrète dans l'organisation. De ce fait, ce critère ne va pas être adopté dans notre modèle théorique.

Enfin, il y a des écrits qui font une distinction entre les comportements et/ou les attitudes de RO d'une part et le roulement d'autre part, excluant ce dernier du concept de RO (Huysse-Gaytandjieva et al., 2013). De ce fait, cette classification ne sera pas non plus adoptée, car le roulement fait bel et bien partie des comportements et/ou des attitudes de RO selon le modèle fondateur de Hanisch (1995) ainsi que selon plusieurs autres modèles qui ont tenté de l'actualiser.

Contrairement aux différentes typologies présentées précédemment, il est à souligner que Laczó et Hanisch (1999) proposent une typologie très proche de la typologie du modèle original de Hanisch (1995) qui comporte deux composantes, soit le RE et le RT. Cette typologie regroupe les retards, l'absentéisme et d'autres comportements et/ou attitudes défavorables sous la composante RT (Laczó & Hanisch, 1999). Quant au RE, ces deux auteurs incluent l'intention de roulement et l'intention de transfert (Laczó & Hanisch, 1999). De ce fait, nous allons utiliser une combinaison entre le modèle de Hanisch (1995), celui de Laczó et Hanisch (1999) et partiellement celui de Koslowsky (2009) pour construire notre propre classification des comportements et/ou d'attitudes de RO constituant le RT d'une part et le RE d'autre part. Après l'élaboration de notre propre classification du RO, nous proposons également notre propre définition du RO.

1.1.3 La classification proposée des manifestations de retrait organisationnel

Nous allons présenter les différentes définitions de chacune des deux composantes du RO, le RT et le RE, et ce à partir du recensement des écrits dans le domaine du RO. Suite à cette présentation, nous allons proposer notre propre classification des manifestations du RO qui comporte deux apports : un raffinement du concept de RT et une classification originale des comportements et/ou d'attitudes de RT. Enfin, nous allons proposer une définition intégrée du concept du RO.

1.1.3.1 Les comportements et/ou d'attitudes de retrait du travail

Les comportements et/ou attitudes de RT sont des manifestations à court terme qui, pour la plupart, permettent aux individus qui les adoptent d'être moins engagés dans leur travail (Harrison & Newman, 2013). On parle encore de tentatives de se désengager psychologiquement des tâches du travail (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Mishra et al., 2016; Tillman, Hood, & Richard, 2017). Ces comportements et/ou attitudes sont adoptés par des individus insatisfaits en évitant leurs tâches de travail ou en diminuant le temps passé sur des tâches spécifiques de leur travail (Hanisch & Hulin, 1990), tout en maintenant leur lien d'emploi (Hanisch, 1995). Les éléments constituant à la base le RT sont les retards, l'absentéisme, les départs du travail avant le temps réglementaire et le fait de consommer de l'alcool pour s'évader de la réalité du travail (Hanisch, 1995; Hanisch et

al., 1998). Nous estimons que cette définition est incomplète, car elle limite le RT à quelques éléments bien précis et elle ne tient pas compte de l'apparition d'autres comportements et/ou attitudes éventuels. Laczó et Hanisch (1999) ont raffiné cette définition du RT en la concevant ainsi : les retards, l'absentéisme et les comportements défavorables (Laczó & Hanisch, 1999). Nous allons adopter cette classification dans notre modèle, car elle s'avère plus logique et ouverte à l'ajout d'autres comportements et/ou attitudes. Par ailleurs, nous allons mettre de l'ordre dans la troisième catégorie contenant les comportements et/ou attitudes défavorables.

Les exemples les plus connus et les plus étudiés du RT sont les retards et l'absentéisme (Harrison & Newman, 2013; Koslowsky, 2009). Il semble y avoir un consensus sur ces deux comportements comme étant bel et bien deux composantes du RT. Les autres comportements et/ou attitudes défavorables conçus comme faisant partie du RT ont été traités différemment selon les modèles. Par exemple, Koslowsky (2009) les appelle des comportements mineurs adoptés initialement pour conduire ensuite vers les retards et l'absentéisme. Pour leur part, Hopkins et al. (2010) incluent ces comportements comme Laczó et Hanisch (1999) dans la catégorie de comportements de RT qui sont autres que les retards et l'absentéisme (Hopkins et al., 2010).

Nous jugeons que l'approche de Laczó et Hanisch (1999), adoptée également par Hopkins et al. (2010) est tout à fait pertinente, car elle ouvre la voie vers des enrichissements possibles de la catégorie des autres comportements et/ou attitudes défavorables au fur et à mesure que des changements dans les organisations aient lieu. De ce fait, nous adoptons cette définition du RT en l'alimentant avec les écrits subséquents dans le domaine du retrait organisationnel et en créant de façon originale des sous catégories des autres comportements et/ou attitudes défavorables.

1.1.3.1.1 Le retard

Premièrement, le comportement de retard est défini comme le fait d'arriver au travail après le début ou encore le fait de quitter avant la fin du programme d'une journée de travail (Bélanger, Pierro, Mauro, Falco, & De Carlo, 2016; Harrison & Newman, 2013; M. Koslowsky, Sagie, Krausz, & Singer, 1997; Rosenblatt & Shapira-Lishchinsky, 2017). Il est à noter que les limites exactes d'une journée de travail dépendent des règles de chaque

organisation et que le fait de quitter plus tôt est différencié dans la littérature de celui d'arriver plus tard que le programme d'une journée de travail (Bowling, Burns, & Beehr, 2010). Bien que les deux comportements soient souvent positivement reliés (Harrison & Newman, 2013), nous estimons que le retard se limite au fait d'arriver après le début d'une journée de travail et nous classons le fait de quitter plus tôt dans la catégorie des autres comportements et/ou attitudes défavorables comme il est souvent admis dans la littérature (Harrison & Newman, 2013).

La définition du retard peut être reliée à la propension de retard ou à la prédisposition du retard. De plus, il existe des différences dans les définitions opérationnelles du comportement de retard et ce en fonction de la fréquence (hebdomadaire ou mensuelle) ou de la durée totale reflétant le cumul des minutes ou des heures durant une période (Harrison & Newman, 2013; Lau, Wing Tung, & Ho, 2003). Enfin, il peut s'agir de mesures auto-rapportées par les employés quant à la fréquence de leurs retards tel qu'il a été employé dans l'étude de Hanisch et Hulin (1990) sur le personnel insatisfait d'université (Lau et al., 2003).

1.1.3.1.2 L'absentéisme

Deuxièmement, le comportement d'absentéisme est défini comme le manque de présence physique dans un endroit et pendant une période qui sont relatifs au programme quotidien de travail d'un individu où celui-ci s'engage dans des tâches de travail (Bélanger et al., 2016; Harrison & Newman, 2013; Rosenblatt & Shapira-Lishchinsky, 2017). Cependant dans le cas d'horaire flexible ou encore de travail à distance (à domicile), cette définition d'absentéisme n'est pas tout à fait significative. C'est pourquoi, il a été plus pertinent de penser à la définition de la propension de s'absenter ou de l'absentéisme qui constitue une tendance à manquer un programme de travail à travers le temps (Harrison & Newman, 2013). Dans ce sens, l'absentéisme peut se pratiquer sur une courte période de moins de trois mois, une période moyenne allant de trois mois à une année ou encore sur une longue période dépassant une année. Cette différence de périodes se traduit par une différence d'antécédents, car les variables personnelles prédisent l'absentéisme à long terme, alors que les facteurs ponctuels de stress tels que les maladies à court terme prédisent l'absentéisme à court terme (Harrison & Newman, 2013). Les données sur l'absentéisme

proviennent des archives de l'organisation et prennent la forme de fréquence (nombre d'absences) ou de temps perdu (durée totale de nombre de jours absents). Il peut s'agir également de mesures auto-rapportées par les employés quant à la fréquence de leurs absences tel qu'il a été employé dans l'étude de Hanisch et Hulin (1990) sur le personnel insatisfait d'université (Lau et al., 2003). Ce deuxième type de mesure converge souvent avec les données d'archives de l'organisation (Harrison & Newman, 2013). Il est à souligner que l'absentéisme est considéré comme un comportement majeur de RO selon l'approche de Koslowsky (2009) et ce dans une mesure plus nuisible que le retard, car il a pour objectif d'éviter physiquement l'organisation (Carpenter & Berry, 2014; Spector et al., 2006).

1.1.3.1.3 Les autres comportements et/ou attitudes défavorables

Troisièmement, les comportements et/ou attitudes défavorables autres que le retard et l'absentéisme regroupent plusieurs types de manifestations que nous essayons de regrouper en trois types. Ces expressions de RT sont conçues comme des comportements hors tâches qui constituent un ensemble d'actions souvent présentées dans le contexte des comportements contreproductifs au travail (Harrison & Newman, 2013). Il est à souligner que ces comportements et/ou attitudes défavorables sont difficiles à étudier sauf s'ils sont auto rapportés (Harrison & Newman, 2013).

Nous considérons que les comportements et/ou attitudes défavorables peuvent être classés selon les trois catégories principales suivantes : le vol de temps, la baisse intentionnelle de performance et l'absence de manifestation de comportements de citoyenneté organisationnelle. Chacune de ces catégories peut contenir d'autres comportements et/ou attitudes surgissant selon les changements dans les organisations.

D'abord, le vol de temps comme première sous-catégorie des autres comportements et/ou attitudes défavorables du RT regroupe plusieurs comportements tel que le fait de quitter le travail plus tôt que le temps réglementaire du programme de la journée de travail (Bélanger et al., 2016; Hopkins et al., 2010; Lau et al., 2003) et ce parfois même sans permission (Spector et al., 2006). Le fait de prendre des pauses de travail ou de repas plus longues que celles permises par l'organisation est également considéré comme du vol de temps (Carpenter & Berry, 2014; Hopkins et al., 2010; Koslowsky, 2009; Lau et al., 2003). Un

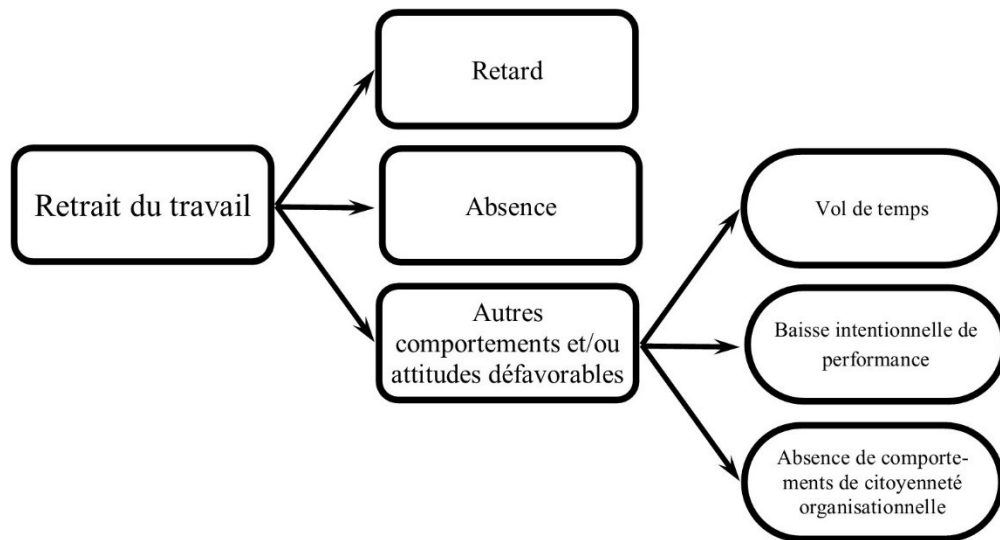
autre comportement et/ou attitude de vol de temps est celui de penser à des questions ou des problèmes personnels ou de s'en occuper pendant le temps du travail (Carpenter & Berry, 2014) et ce souvent en utilisant la navigation exagérée sur internet (Koslowsky, 2009) ou encore en faisant des interruptions douces ou *soft* de son travail pour faire ou recevoir des appels ou des messages concernant des questions urgentes de type personnel ou familial (Hammer et al., 2003). La mauvaise utilisation (utilisation négative) du temps et de ressources consacrées au travail constitue un autre type de vol de temps (Hopkins et al., 2010; Koslowsky, 2009). De même, le fait de travailler très lentement est vu également comme du vol de temps (Carpenter & Berry, 2014), ainsi que le fait d'être dans la lune ou de faire la rêverie (Carpenter & Berry, 2014). Enfin, la socialisation non pertinente pour le travail et exagérée avec les collègues durant la journée de travail constitue également du vol de temps (Koslowsky, 2009). Par ailleurs, nous pouvons souligner que le fait de travailler moins que le temps prévu dans le contrat du travail et ce pour les types d'emplois rémunérés à l'heure peut tout simplement constituer une façon de maximiser ses propres ressources en ayant plus de temps de loisirs. Ce comportement constitue du resquillage qui diminue le niveau d'utilité de l'employé aux yeux de l'employeur et entraîne des coûts à ce dernier (Cousineau, 2015).

Ensuite, la baisse intentionnelle de performance dans les tâches comme deuxième sous-catégorie des autres comportements et/ou attitudes défavorables du RT constitue une manifestation mineure de RO selon Carpenter et Berry (2014). Cette baisse de performance prend la forme de rétention des efforts (Carpenter & Berry, 2014; Koslowsky, 2009) qui se traduit par le fait de se retenir de fournir l'effort complet et requis ou de prêter l'attention nécessaire au travail, d'où le fait de commettre des fautes plus fréquentes ou plus graves en travaillant (Carpenter & Berry, 2014). La baisse intentionnelle de performance prend également la forme de la pratique de la paresse sociale (Koslowsky, 2009) qui a souvent comme conséquence la baisse de productivité de groupe (C. S. Sims, Drasgow, & Fitzgerald, 2005). La baisse de performance implique une baisse du niveau de productivité (Probst, 2005) souvent suite à une perte de motivation (Carpenter & Berry, 2014). Enfin, le fait d'éviter d'assister aux réunions de travail et d'éviter les autres responsabilités de travail font également partie de la baisse intentionnelle de performance (Carpenter & Berry, 2014; Hopkins et al., 2010; Koslowsky, 2009).

Enfin, l'absence de manifestation des comportements de citoyenneté organisationnelle comme troisième sous-catégorie des autres comportements et/ou attitudes défavorables du RT constitue selon plusieurs auteurs une manifestation du RO (Carpenter & Berry, 2014; Koslowsky, 2009; Lau et al., 2003). Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des comportements intentionnels discrétionnaires visant l'amélioration de la performance organisationnelle sans être nécessairement reconnus ou récompensés (Dalal, 2005). En effet, le RO et les comportements de citoyenneté organisationnelle sont deux types de comportements qui sont souvent représentés comme des comportements opposés (Kwantes, 2003) et le fait de ne pas adopter les comportements de citoyenneté organisationnelle dans un contexte qui les valorise et les favorise est vu comme un comportement mineur de RO (Koslowsky, 2009). D'ailleurs, Harrison et Newman (2013) estiment que l'absence de manifestation de comportements de citoyenneté organisationnelle est un précurseur du comportement de retard dans la progression des comportements des RO (Harrison & Newman, 2013). Nous pouvons ajouter à cette catégorie de comportements et/ou d'attitudes défavorables, d'autres comportements négativement admis au sein des organisations tels que l'utilisation et la consommation d'alcool et de drogues (Hopkins et al., 2010) pour s'évader de la réalité du travail (Hanisch 1995).

La Figure 1 présente graphiquement la classification proposée des manifestations de retrait du travail.

Figure 1. La classification proposée des manifestations de retrait du travail



1.1.3.2 Les comportements de retrait de l'emploi

Les comportements de retrait de l'emploi sont des comportements plutôt à long terme marquant un détachement plus articulé par rapport au poste du travail (l'emploi) et à l'organisation (l'employeur) ou encore au marché du travail (Harrison & Newman, 2013). Ces comportements sont les formes les plus extrêmes de rétention d'efforts et constituent le retrait le plus complet de la scène du travail (Fugate et al., 2008; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Ces comportements sont adoptés par les individus afin de se retirer de leur emploi donnant lieu à la rupture de leur lien avec l'organisation (Hanisch, 1995; P. Wang & Walumbwa, 2007). Selon les auteurs fondateurs du RO, les éléments constituant le RE sont le fait de quitter l'emploi, le choix d'être licencié ou mis à pied, et le fait de prendre sa retraite de manière anticipée (Hanisch, 1995; Hanisch et al., 1998). Nous considérons que cette définition peut faire l'objet d'un regroupement, car tous ces éléments conçus individuellement peuvent être regroupés en un ou deux éléments, par exemple, au lieu de trois comme nous le verrons plus tard. Laczo et Hanisch (1999) indiquent que le RE se compose des intentions de roulement et des intentions de transfert (Laczo & Hanisch, 1999). En effet, l'intention de transfert au sein de la même organisation arrive lorsque l'employé souhaite changer sa situation actuelle d'emploi et non pas seulement ses tâches actuelles de travail, ce qui les conduit à considérer l'intention de transfert comme élément

du RE au lieu de la considérer comme RT tel que suggéré par Blau (1998) (Laczo & Hanisch, 1999).

Hopkins et al. (2010) vont dans le même sens que Laczo et Hanisch (1999) en considérant que le RE est composé de l'intention de roulement et de la tentative de transfert. Ces auteurs vont plus loin dans leur description du RO et de ses manifestations en indiquant que ce construit peut être conçu comme une progression de comportements qui est composée du RT (tel qu'expliqué plus haut), du RE, de comportement de recherche d'emploi et de départ à l'extérieur de l'organisation (Hopkins et al., 2010). Nous considérons le comportement de recherche d'emploi ainsi que celui du départ hors de l'organisation, comme deux éléments faisant partie intégrante du RE, tel que défini par les deux modèles discutés précédemment (Hanisch, 1995; Laczo & Hanisch, 1999), contrairement à Hopkins et al. (2010) qui les distinguent du RE. Quant à Koslowsky (2009), il utilise le roulement pour qualifier le comportement de RO majeur, selon sa conception. De ce fait, selon la classification adoptée par Koslowsky (2009) où le RO est composé de comportements mineurs, de retards, d'absentéisme et de roulement, nous supposons que le RE, selon lui, n'est rien d'autre que le roulement. En effet, Koslowsky (2009) englobe dans le roulement tous les aspects de celui-ci : roulement volontaire et involontaire, interne et externe, le fait de quitter son emploi, son organisation ou sa profession et aussi le fait de prendre sa retraite à terme ou de manière anticipée.

Suite à la présentation des différentes visions des auteurs quant à la composition du RE, nous jugeons que le RE se résume au roulement volontaire dysfonctionnel ou encore le départ volontaire (selon Hanisch (1995) et à la retraite anticipée et nous procédons par élimination afin d'arriver à cette conclusion. Dans le modèle de Hanisch (1995) le fait de choisir d'être licencié ou encore celui de rompre volontairement sa relation avec l'organisation (roulement) constituent tous les deux un départ de l'organisation ou de son employeur actuel. Alors que le fait de prendre une retraite anticipée constitue un comportement différent qui est celui du départ volontaire à l'extérieur de l'organisation et vraisemblablement à l'extérieur du marché du travail. De même, quant au modèle de Laczo et Hanisch (1999) qui inclut dans le RE les intentions de roulement et les intentions de transfert, nous pensons retenir les intentions de roulement et exclure les intentions de

transfert, car celui-ci se fait au sein de l'organisation. En effet, nous pensons que le transfert peut soit être fonctionnel ou dysfonctionnel (Renaud & Morin, 2009). Il peut être fonctionnel si l'employé qui adopte ce comportement de vouloir changer de poste dans l'organisation devient inefficace et non performant dans son poste actuel et que le changement vers un autre poste plus stimulant et plus intéressant lui permettrait d'être plus satisfait et plus productif (Renaud & Morin, 2009). De plus, nous pensons que le changement de poste dans l'organisation va souvent se faire dans le but de s'améliorer et d'être plus efficace, ce qui implique le caractère plutôt positif de ce comportement et non pas celui de causer un préjudice à l'organisation. De ce fait, puisque les comportements de RO sont négatifs et contreproductifs, ceci nous amène à exclure les intentions de transfert de la définition du RE telle que conçue par Laczó et Hanisch (1995).

Dans le cas du modèle de Hopkins et al. (2010) qui considère que le RE est composé de l'intention de roulement et de tentative de transfert, nous adoptons le même raisonnement que celui pour Laczó et Hanisch (1999) afin d'exclure la tentative de transfert et de n'admettre que l'intention de roulement comme manifestation du RE. Quant aux deux autres comportements de recherche d'emploi et de départ à l'extérieur de l'organisation présentés comme les comportements les plus extrêmes du RO dans le modèle de Hopkins et al. (2010), nous avons précisé précédemment que nous les considérons comme deux éléments faisant partie intégrante du RE tel que défini par les deux modèles de Hanisch (1995) et celui de Laczó et Hanisch (1999) (Hanisch, 1995; Hopkins et al., 2010; Laczó & Hanisch, 1999). Par conséquent, puisque dans ces deux derniers modèles, nous avons retenu seulement le roulement, ceci s'appliquera également au modèle de Hopkins et al. (2010). C'est à dire que le transfert est exclu du RE du moment qu'il se fait au sein de l'organisation et n'implique pas de rupture du lien d'emploi, et qu'à la fois, les intentions de roulement et les comportements de recherche d'emploi tendent tous vers le départ volontaire à l'extérieur de l'organisation. Quant à Koslowsky (2009), selon sa classification des comportements de RO qui va des comportements mineurs vers le roulement, cet auteur considère que le RE est le roulement ou le départ à l'extérieur de l'organisation sous toutes ses formes incluant la retraite anticipée, ce que nous partageons partiellement comme raisonnement. En effet, cette classification apportée par Koslowsky (2009) n'est pas tout à fait en continuité avec celle de Hanisch (1995), car elle ne reconnaît pas la retraite anticipée

comme manifestation de RE différente du roulement. Par ailleurs, cette vision intégratrice et globale du roulement, de la part de Koslowsky (2009), est pertinente car elle inclut toute forme de départ à l'extérieur de l'organisation du moment que ce départ constitue une rupture du lien d'emploi avec l'organisation causant ainsi intentionnellement un préjudice à celle-ci. Pour ce qui concerne cette thèse, nous adoptons une position intermédiaire entre le modèle de Hanisch (1995) et celui de Koslowsky (2009). Nous admettons comme Hanisch (1995) que la retraite à terme sera exclue du concept de RE, alors que la retraite sous sa forme volontaire (anticipée) sera intégrée à la définition du RE, car elle n'est pas prévisible et cause une perturbation à l'organisation. Par ailleurs, suivant le raisonnement de Koslowsky (2009), l'intégration de la retraite anticipée se fait dans le cadre du roulement, car nous pensons que le fait de prendre sa retraite de manière précoce, bien qu'il entraîne un départ de l'organisation et possiblement du marché du travail et bien qu'il constitue une décision éclairée et pragmatique pour le bien de l'employée, du point de vue du concept du RO, il constitue une rupture volontaire du lien d'emploi et qui est fort probablement préjudiciable pour l'organisation, car elle est inattendue au moment de sa réalisation. Par conséquent, malgré son résultat supplémentaire de fin de carrière professionnelle de l'employé (Harrison & Newman, 2013), la retraite anticipée demeure à notre avis un comportement de roulement volontaire. Tel qu'annoncé précédemment, nous arrivons à la conclusion que le RE se manifeste soit par le départ volontaire dysfonctionnel ou encore par le départ anticipé à la retraite. Celui-ci constitue une décision consciente et volontaire de prendre sa retraite et de mettre fin à sa relation d'emploi et à sa carrière avant l'âge légal en vigueur dans la société (Feldman, 1994).

Quant au concept de départ volontaire dysfonctionnel, nous allons mieux le préciser car il fera l'objet d'une de nos études empiriques. Le roulement de la main d'œuvre constitue un départ volontaire en dehors de l'organisation qui pourrait soit être fonctionnel ou dysfonctionnel pour celle-ci (Guthrie, 2000; Renaud & Morin, 2009). Le roulement fonctionnel est celui qui est bénéfique pour l'organisation tel que le départ d'un employé ayant une mauvaise performance, alors que le roulement dysfonctionnel est celui qui est néfaste pour l'organisation comme le départ d'un employé très performant ou occupant un poste clé, ce qui est considéré en général désavantageux et coûteux pour l'organisation (Guthrie, 2001; Renaud & Morin, 2009).

1.1.4 Vers une nouvelle définition du retrait organisationnel

À la lumière des définitions précédentes du RO dans la littérature, de la classification proposée des manifestations du RO et des caractéristiques communes que nous allons présenter brièvement dans cette section, nous proposons une nouvelle définition intégratrice du RO incluant ses deux composantes.

Le retrait organisationnel implique une intention de porter un préjudice à l'organisation puisqu'il est conçu comme un sous-ensemble des comportements contreproductifs orientés vers l'organisation (Dalal, 2005). En effet, les comportements contreproductifs sont des comportements déployés pour violer les intérêts et les normes de l'organisation ainsi que pour causer un préjudice à l'organisation incluant son personnel (Carpenter & Berry, 2014; X. Wang & Wang, 2017). Plus précisément, les comportements contreproductifs orientés vers l'organisation sont des comportements organisationnels volontaires déviants ayant un effet négatif sur la performance individuelle et diminuent l'efficacité organisationnelle (Lau et al., 2003). Plus précisément, le RT implique un désir d'éviter un environnement déplaisant de travail ou encore le désir de passer plus de temps dans des activités hors du travail et ce, au détriment de la productivité exigée (Bowling et al., 2010). En effet, ces comportements permettent de réduire les coûts de l'emploi et de s'engager dans des activités agréables tout en maintenant les avantages économiques qui en découlent (Harrison, Newman, & Roth, 2006; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011).

Les comportements et/ou les attitudes de RO sont pour la plupart sous le contrôle des individus, d'où leur caractère volontaire. En se référant à la théorie de l'équité d'Adams (1965), à la théorie d'incitations–contributions de March et Simon (1958) et à la théorie de l'échange social de Thibault et Kelly (1959) et de Blau (1964), les comportements et/ou les attitudes de retrait sont utilisés comme moyen de réduction ou de retenue d'efforts et de participation à l'organisation, ce qui implique leur caractère volontaire et contrôlable (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011).

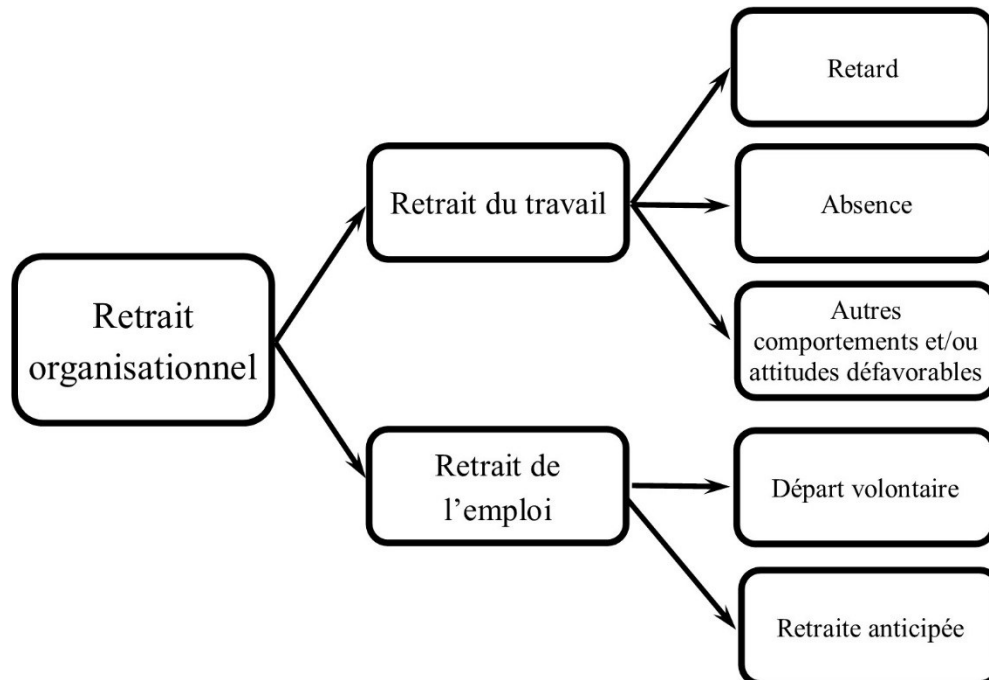
En faisant l'analogie avec les comportements contreproductifs orientés vers l'organisation, les comportements et/ou les attitudes de RO sont des manifestations réfléchies ayant une intention de causer un dommage à l'organisation. Ces comportements et/ou attitudes peuvent à la fois être actifs, tels que le fait d'arriver en retard ou de quitter l'organisation

ou encore passifs, tels que le fait de retenir ses efforts ou celui de diminuer son attention (Carpenter & Berry, 2014).

Nous allons proposer notre propre définition à la lumière des différentes définitions et classifications présentées afin de faire avancer les connaissances dans le domaine du RO. Selon, notre conception, le retrait organisationnel est un ensemble de comportements et/ou d'attitudes contre-productifs volontaires, actifs ou passifs, visant à réduire la participation à la réalisation des objectifs de l'organisation. Ces comportements et/ou attitudes prennent deux formes principales. D'abord, le RT où l'employé sauvegarde son lien d'emploi avec l'organisation tout en réduisant la réalisation de ses tâches de travail par les retards, l'absentéisme ou d'autres comportements et/ou attitudes défavorables. Ensuite, le RE où l'employé met fin à sa relation d'emploi avec l'organisation dans le cadre d'un roulement ou départ volontaire dysfonctionnel ou encore un départ anticipé à la retraite.

Nous illustrons cette définition du RO incluant ses deux composantes le RT et le RE, dont une partie est originale (sous-catégories du RT) à cette étude, à la Figure 2.

Figure 2. Les deux composantes principales du retrait organisationnel



1.2 Les différentes perspectives d'étude du retrait organisationnel

Nous abordons les perspectives d'étude du RO et sa confusion avec des concepts proches et ce à deux niveaux, au niveau global du RO et au niveau de ses composantes, le RT et le RE.

1.2.1 Les différentes perspectives d'étude du retrait organisationnel et sa confusion avec des concepts proches

De manière plus globale, nous constatons que le RO incluant ses deux grandes composantes, le RT et le RE, a été parfois étudié comme étant une déviance de production, comme un comportement contreproductif ou encore comme l'absence d'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle. De ce fait, il est important de pouvoir distinguer le RO de ces concepts et construits proches afin de mieux le cerner.

Premièrement, Kulas et al. (2007), en définissant la déviance de production, indiquent qu'elle inclut ce qui est appelé le RT, surtout en matière de vol de temps qui serait néfaste pour la productivité (Kulas, McInnerney, Frautschy DeMuth, & Jadwinski, 2007). Selon ces auteurs, ces comportements peuvent prendre la forme de réduction de production, plus d'absentéisme et de retards, moins d'implication au travail et moins d'engagement organisationnel. D'autres comportements sont également inclus dans ce construit de déviance de production tels que le fait de quitter le travail plus tôt, de prendre des pauses non autorisées, de socialiser et de flâner (Kulas et al., 2007). Dans le but de maximiser ou de maintenir leurs rôles organisationnels et sociaux et lorsque cet objectif entre en conflit avec les responsabilités du travail, les employés insatisfaits ont tendance à minimiser le temps passé sur les tâches formelles du travail. Ces comportements de déviance de production qui prennent la forme de réduction de temps travaillé sont considérés comme du vol de temps (Kulas et al., 2007). L'appartenance du retard et de l'absentéisme à la déviance sociale et non pas à la déviance interpersonnelle a été confirmée dans l'étude de Bennett et Robinson (2000). Par ailleurs, selon le modèle de Carpenter et Berry (2014), la déviance de production, au même titre que les comportements et/ou les attitudes de retrait,

sont considérés comme étant une composante des comportements contreproductifs au travail visant à faire du tort à l'organisation (Carpenter & Berry, 2014).

Deuxièmement, pour leur part, Bowling et Gruys (2010) considèrent les comportements et/ou les attitudes de retrait en milieu organisationnel comme une forme de comportements contreproductifs mineurs au travail (quitter plus tôt, bavarder avec les collègues, etc.) en les comparant avec les autres comportements contreproductifs majeurs, tels que le sabotage et le vol de matériel de l'organisation (Bowling & Gruys, 2010). De cette perspective, les comportements de retrait tels que l'absentéisme (P. Wang & Walumbwa, 2007) sont vus comme étant beaucoup moins graves en les comparant avec d'autres comportements plus nocifs et plus violents. Ces deux auteurs considèrent le retrait comme un comportement contreproductif dans la tâche orienté vers l'organisation et visant à lui causer un préjudice (Bowling et al., 2010), comparativement au comportement contreproductif hors de la tâche (ou interpersonnel) qui constitue une action physique ou verbale inappropriée visant à faire du tort à une personne dans l'organisation. Par ailleurs, Spector et al. (2006) réfèrent au retrait comme étant un acte pour éviter ou échapper à une situation (Dalal, 2005) induisant une émotion négative (stresseurs, injustice, insatisfaction) plutôt que pour faire du mal (Spector et al., 2006). Les comportements et/ou les attitudes de RO ne sont pas donc des comportements contreproductifs au sens large mais sont considérés comme une composante des comportements contreproductifs au travail et plus précisément une composante de ceux orientés vers l'organisation et qui incluent également le sabotage, la déviance de production et le vol (Carpenter & Berry, 2014). D'ailleurs, ces auteurs recommandent que le retrait organisationnel et les comportements contreproductifs au travail soient intégrés dans un modèle commun qui représente à la fois leur caractère de similitude ainsi que leur aspect distinct (Carpenter & Berry, 2014).

Troisièmement, les comportements et/ou attitudes de retrait sont considérés comme étant les opposés des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Dalal, 2005), car les employés qui adoptent ces derniers s'engagent rarement dans des comportements et/ou attitudes de RO ou les évitent (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). De plus, Harold et Holtz (2015), en discutant du fait de subir l'incivilité en milieu organisationnel, évoquent comme résultats de ce phénomène l'adoption de comportements contreproductifs au travail

qui incluent, selon eux, les comportements de retrait qui se limitent seulement aux retards, à l'absentéisme, aux longues pauses et aux départs hâtifs avant la fin du temps réglementaire du travail (Harold & Holtz, 2015).

À travers cette clarification du concept de RO, par rapport aux autres concepts proches avec lesquels il peut y avoir des confusions et des chevauchements, nous pouvons avancer que le RO est un type de comportement contreproductif orienté vers l'organisation, au même titre que la déviance de production avec laquelle il partage des traits communs, surtout pour sa composante RT (en matière de vol de temps et de baisse de productivité), tout en étant à l'opposé des comportements de citoyenneté organisationnelle dont leur absence est souvent reliée à la présence de comportements et/ou d'attitudes de RO (Dalal, 2005).

1.2.2 Les différentes perceptives d'étude des composantes du retrait organisationnel

Les composantes du RO ont été souvent étudiées sous la bannière d'autres concepts et construits très similaires avec lesquels il existe des chevauchements (Harrison & Newman, 2013) ou encore des confusions (Berry et al., 2012; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011). Certains réduisent le RO à l'absentéisme et au retard (Hammer, Bauer, & Grandey, 2003), à des comportements temporels d'absentéisme et de retard (Rosenblatt & Shapira-Lishchinsky, 2017) ou encore à trois comportements, le retard, l'absentéisme et le roulement (incluant l'intention de quitter et le choix de prendre sa retraite) (Harrison & Newman, 2013; Lobene, Meade, & Pond, 2015; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011), tout en ne faisant parfois la moindre distinction entre le RT et le RE (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011). Cette confusion entre le RT et le RE est illustrée par le fait que Hopkins et al. (2010) ont mentionné que le RO est un bon indicateur de roulement (Hopkins et al., 2010). De ce fait, ces auteurs semblent traiter le RO comme un seul construit, sans distinguer ses composantes, qui cause un autre comportement qui fait normalement partie de ce construit. D'autres auteurs évoquent implicitement les trois comportements de retard d'absentéisme et de roulement lorsqu'ils veulent illustrer les comportements de retrait comme Spector et al. (2006) qui indiquent que l'ennui prédit les comportements de retrait tels que l'absentéisme et les retards (Spector et al., 2006).

D'autres encore confondent entre le RT et le RE (Dalal, 2005). Par exemple, l'absentéisme peut être à la fois considéré comme un RT et un RE (De Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli, 2002). Enfin, le RO est appelé différemment dans les écrits, par exemple on l'appelle tout simplement le retrait de l'employé (Bowling & Gruys, 2010), le retrait (Sukumarakurup, Kay, & Michael D., 2017) ou encore les intentions de retrait (Freund, 2017).

La plupart des composantes principales du RO ont été largement étudiées, notamment, l'absentéisme, le retard et le roulement (Harrison & Newman, 2013; Kaplan et al., 2009; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011). D'ailleurs, ce sont les comportements et/ou attitudes de RO qui ont été les plus étudiés en les comparant avec les autres comportements défavorables (Berry et al., 2012). Il est à souligner que les différentes composantes du RO ont souvent été étudiées séparément et de manière non intégrée à un modèle de référence comme celui de Hanisch (1995) qui a été cité depuis son apparition et jusqu'à la réalisation de ce travail de thèse seulement dix fois (Hanisch, 1995). Pour sa part, l'article de Hanisch et al. (1998) qui reprend le même modèle de Hanisch (1995) avec une autre perspective, celle d'expliquer d'avantage le fondement théorique de l'importance d'étudier une famille de comportements et/ou d'attitudes de RO et non pas des manifestations isolées et de mettre en relief les contribution importantes dans le domaine du RO de 1991 à 1998, a été cité seulement soixante-sept fois depuis 1998, comparativement au nombre important d'études faites séparément dans le domaine du RO (Hanisch, 1995; Hanisch et al., 1998). De ce fait, nous considérons que les études dans le domaine du RO ont plutôt été faites en silo et devraient davantage se rapporter à un modèle global de référence que nous tentons de mettre en valeur.

Ces constats de confusions et de chevauchements nous conduisent à l'importance de rappeler que pour réaliser cette revue systématique sur vingt ans de littérature sur le RO, nous avons eu recours à une stratégie bibliographique élargie, tant sur le plan des sources d'information que sur le plan de la formulation de la requête de recherche, Ceci est dû au fait que le RO est conçu et appelé très différemment selon les auteurs, ce qui nous amène à tenter de l'harmoniser à travers notre modèle théorique proposé.

La formulation de la requête ainsi que les sources d'informations que nous avons utilisées ont été présentées plus haut à la page 8 de la présente thèse.

1.3 Une synthèse sur les facteurs explicatifs du retrait organisationnel

Après avoir donné à la Section 2 de ce chapitre une nouvelle définition du RO, dans cette section, nous allons présenter une synthèse sur les différents facteurs explicatifs du RO.

Nous soulignons également que les antécédents présentés émanent à la fois de la littérature sur le RO et de celle sur les comportements contreproductifs au travail qui englobent ces comportements et/ou attitudes de RO. La littérature sur le RO se résume dans le modèle de Hanisch (1995), les trois modèles qu'ils l'ont actualisés (discutés dans la section précédente) ainsi que tous les écrits subséquents traitant du concept de RO et ce jusqu'en janvier 2019. Quant à la littérature plus globale sur les comportements contreproductifs, elle comprend les études de Lau et al. (2003), de Carpenter et Berry (2014) et celle de Dalal (2005). Nous allons expliquer brièvement leur contenu une après l'autre afin de mieux comprendre le fait que les comportements et/ou les attitudes de RO font partie intégrante des comportements contreproductifs au travail et que ces deux comportements possèdent les mêmes antécédents.

Premièrement, l'étude de Lau et al. (2003) est une revue qualitative et quantitative des antécédents (facteurs personnels, organisationnels, de travail et contextuels) des comportements contreproductifs au travail, notamment le vol, le sabotage, la déviance de production, l'abus d'alcool, le retard et l'absentéisme ainsi que l'extension de pauses de travail et celles des repas (Lau et al., 2003). Ces composantes sont les mêmes composantes des comportements contreproductifs au travail de type organisationnel figurant dans le modèle de Carpenter et Berry (2014), dans lequel ces derniers considèrent le RO comme composante de ce type particulier de comportements contreproductifs (orientés vers l'organisation) au même titre que le sabotage, la déviance de production et le vol (Carpenter & Berry, 2014).

Deuxièmement, l'étude de Carpenter et Berry (2014) est une étude méta-analytique pour clarifier la relation entre les comportements contreproductifs et le RO. Cette étude indique que les deux types de comportements sont fortement liés et ont des modèles de relations nomologiques avec des associations ou corrélations communes qui sont presque

identiques. La relation entre le RO et les comportements contreproductifs au travail ayant comme cible l'organisation est particulièrement forte. De ce fait, Carpenter et Berry (2014) ont démontré empiriquement que les comportements de RO ne sont rien d'autres qu'une composante des comportements contreproductifs de type organisationnel ou orientés vers l'organisation qui comportent aussi la composante du sabotage, de la déviance de production et le vol (Carpenter & Berry, 2014). Le RO comme type de comportement contreproductif au travail orienté vers l'organisation ayant pour but de causer un préjudice à l'organisation est différencié des comportements contreproductifs de type interpersonnel qui englobent la déviance politique et l'agression personnelle et qui portent un préjudice plutôt aux personnes dans l'organisation. Selon ces auteurs, les comportements contreproductifs au travail orientés vers l'organisation et les comportements de RO ont des antécédents communs (Carpenter & Berry, 2014).

Troisièmement, l'étude de Dalal (2005) est une méta-analyse sur la relation entre les comportements contreproductifs et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette étude indique que ces deux types de comportements, bien que conceptuellement opposés, possèdent des antécédents communs. Puisque l'étude de Carpenter et Berry (2014) confirmait que le RO est une partie intégrante des comportements contreproductifs, nous nous sommes basés aussi sur l'étude de Dalal (2005) pour faire la synthèse des antécédents du RO.

Après avoir présenté la littérature qui nous a permis de réaliser cette synthèse, nous allons faire référence aux points de vue convergents des auteurs sur le fait que le RO possède des antécédents différents et à des niveaux distincts. En effet, le modèle original de Hanisch (1995) indique que les réponses comportementales des individus sont le résultat d'un ensemble complexe d'antécédents tels que les attitudes, les cognitions, les comportements requis de rôle et les expériences passées. Selon Laczko et Hanisch (1999), le RO est une conséquence d'attitudes négatives au travail ainsi que d'autres antécédents. Pour leur part, Wang et Walumbwa (2007) pensent que la décision d'adopter un comportement de RO est expliquée par des facteurs attitudinaux ou personnels ainsi que des facteurs sociaux et organisationnels (P. Wang & Walumbwa, 2007).

Sur la base des écrits sur le RO et également sur les différents modèles présentés dans la section précédente, nous avons choisi de présenter les antécédents du RO en les regroupant en cinq grandes catégories : les caractéristiques liées à l'individu, les caractéristiques liées au travail, les caractéristiques liées au groupe, les caractéristiques de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement. Pour chaque groupe d'antécédents, nous traitons d'abord du RT ensuite du RE. Il est pertinent de souligner que dans la littérature consultée sur le RO, et précisément sur la composante RT, seulement les antécédents qui mènent vers le retard et l'absentéisme ont été étudiés. Dans le cas des autres comportements et/ou attitudes de RT, nous supposons que les antécédents relatifs au retard et à l'absentéisme les affectent de la même façon.

1.3.1 Les caractéristiques liées à l'individu

Les caractéristiques individuelles regroupent à la fois les caractéristiques démographiques, les dispositions ou les traits de personnalité et les attitudes générales, celles qui ne sont pas reliées au travail. L'importance des caractéristiques individuelles réside dans le fait que les différences individuelles peuvent expliquer les réponses spécifiques des individus dans des situations de changement qui touchent un groupe entier d'individus dans l'organisation (Koslowsky, 2009). Les trois méta-analyses ont été utiles à différents égards pour recenser les différentes caractéristiques liées à l'individu. Les caractéristiques démographiques et les attitudes sont davantage traitées dans la méta-analyse de Lau et al. (2003), alors que les dispositions sont mieux abordées dans les études de Carpenter et Berry (2014) et celle de Dalal (2005).

1.3.1.1 Les caractéristiques démographiques

Concernant les caractéristiques démographiques, elles incluent principalement l'âge, le genre, l'origine ethnique, l'état de santé, l'état matrimonial, les personnes à charge et le conflit entre la vie personnelle et la vie professionnelle, le niveau de scolarité et le revenu. Nous soulignons que pour les caractéristiques démographiques, nous nous sommes basés davantage sur l'étude de Lau et al. (2003).

1.3.1.1.1 L'âge

Laczo et Hanisch (1999) rapportent une relation négative et significative entre l'âge et le RT. Selon eux, l'âge est un prédicteur significatif pour le RT, car les employés plus âgés

sont moins engagés dans certains comportements de RT notamment l'absentéisme. La méta-analyse de Lau et al. (2003) fait ressortir que les analyses qui mettent l'accent sur les variables démographiques ont démontré que l'âge est un puissant prédicteur valide pour différents comportements contreproductifs. Cette étude rapporte une relation négative entre l'âge et quelques comportements et/ou attitudes de RO, et précisément de RT. Les employés les plus âgés s'engagent moins dans des comportements de retard ($r=-0,20$, $k=3$, $n=391$) et d'absentéisme ($r=-0,11$, $k=6$, $n=1221$). Nous pouvons déduire que cette relation négative est valable également pour les autres comportements et/ou attitudes défavorables à l'organisation faisant partie du RT (Lau et al., 2003). En effet, Spector et al. (2006) confirment ceci en rapportant que les employés les plus âgés démontrent moins de comportements de roulement mais plus de comportements de RT que les employés plus jeunes (Spector et al., 2006). Selon Hopkins et al. (2010), lors d'une étude sur les comportements de retrait dans le secteur de la protection de l'enfance, l'âge plus avancé est associé à des niveaux bas de RT (Hopkins et al., 2010). Enfin, la méta-analyse de Carpenter et Berry (2014) rapporte une relation négative entre l'âge et les comportements de RO ($r=-0,07$, $k=6$, $n=2212$) (Carpenter & Berry, 2014).

Quant au RE, Laczko et Hanisch (1999) indiquent que les employés plus âgés sont moins enclins à adopter des comportements de RE tels que le fait de quitter son emploi. De ce fait, ce sont les employés plus jeunes qui optent pour ce genre de comportements contreproductifs au travail (Laczko & Hanisch, 1999). En effet, les gens restent dans leur emploi, car ils estiment qu'ils ne peuvent pas trouver les opportunités de travail équivalentes pour les gens âgés. Par conséquent, l'âge diminue la vraisemblance du roulement comme mode de retrait d'un environnement insatisfaisant de travail (Adams & Beehr, 1998; Lau et al., 2003).

Nous pouvons conclure à la lumière de ces écrits que l'âge est relié négativement à la fois au RT et au RE.

1.3.1.1.2 Le genre

La méta-analyse de Lau et al. (2003) fait ressortir que les analyses qui mettent l'accent sur les variables démographiques ont démontré que le genre est un prédicteur valide pour différents comportements contreproductifs. Selon cette étude de Lau et al. (2003), le fait

d'être femme est relié positivement au RT. En effet, les femmes sont plus susceptibles d'être absentes du travail que les hommes, ceci pourrait être attribué au fait que les femmes assument davantage des responsabilités familiales. Ces responsabilités les empêcheraient d'être ponctuelles ($r=-0,07$, $k=2$, $n=215$) et d'être toujours présentes ($r=-0,09$, $k=6$, $n=2093$) (Lau et al., 2003). Nous pouvons déduire que cette relation pourrait être également valable pour les comportements de retard, mais nous ne pensons pas que cette relation serait valable pour les autres types de comportements et/ou attitudes défavorables inclus dans le RT et qui ont lieu au moment de la prestation du travail demandé. Par ailleurs, selon Hopkins et al. (2010), le fait d'être une femme est associé à des niveaux bas de comportements et/ou attitudes de RT.

Quant au RE, il existe une relation positive entre le fait d'être femme et le RE. En effet, les femmes sont plus enclines vers le roulement, car elles ont des historiques d'emploi discontinus, moins d'expérience et moins de niveau de rémunération (Adams & Beehr, 1998).

En résumé, il semble être trop tôt pour conclure à un consensus sur la relation entre le genre et le RT. Quant au RE, la seule étude que nous avons répertoriée et qui indique une relation positive entre le fait d'être femme et le RE ne nous permet pas de généraliser ce constat.

Nous ne pouvons donc pas nous prononcer sur le lien entre le genre d'un part et le RT et le RE d'autre part.

1.3.1.1.3 L'origine ethnique

La méta-analyse de Lau et al. (2003) rapporte un effet positif négligeable entre la race et l'absentéisme comme comportement de RT ($r=-0,07$, $k=2$, $n=366$) (Lau et al., 2003). Cependant, selon Jones et al. (2009), la race est devenue une composante importante de la manière avec laquelle les employés américains évaluent leurs expériences dans le milieu du travail. Ces auteurs indiquent que le fait de ne pas être un américain blanc (caucasien) diminue l'engagement et augmente les comportements et/ou attitudes de RO (Jones et al., 2009). Plus précisément, Hopkins et al. (2010) trouvent que le fait d'être une personne de couleur (non caucasien) augmente les comportements de recherche d'emploi comme comportements de RE (Hopkins et al., 2010).

Nous pouvons conclure qu'il existe une relation positive entre la race et le RO, bien que négligeable pour le RT et elle est prouvée pour le RE.

1.3.1.1.4 L'état de santé

L'étude de Lau et al. (2003) n'aborde pas la relation entre l'état de santé et les comportements contreproductifs tels que le RO. De plus, aucune étude subséquente n'aborde la relation entre l'état de santé et le RT.

Concernant le RE, il existe une relation négative entre le bon état de santé et le roulement. En effet, un mauvais état de santé limite la capacité de performer dans le travail et celle de demeurer dans l'emploi, cela augmente le roulement (Adams & Beehr, 1998).

Nous concluons que nous ne pouvons pas nous prononcer de façon exacte sur la relation entre l'état de santé et le RO. D'une part, la relation avec cet antécédent n'a pas été rapportée pour le RT et d'autre part, nous avons trouvé une seule étude qui traite de la relation entre ce déterminant et le RE.

1.3.1.1.5 L'état matrimonial

La méta-analyse de Lau et al. (2003) fait ressortir que les analyses qui mettent l'accent sur les variables démographiques ont montré que le statut matrimonial est un prédicteur valide pour différents comportements contreproductifs. Toutefois, Lau et al. (2003) ne trouvent aucune relation significative entre le statut matrimonial et l'absentéisme comme comportement de RT ($r=0,02$, $k= 2$, $n=415$). Quant aux autres comportements et/ou attitudes de RT, cette étude ne les aborde pas.

Concernant le RE, il existe une relation négative entre le fait d'être en couple et le fait de quitter son emploi. Autrement dit, les employés en couple sont moins enclins vers le roulement. En effet, le fait d'être en couple et ayant des gens à charge augmente la dépendance financière pour l'emploi et alors donne moins de préférence pour le roulement, par conséquent, le statut matrimonial devient une contrainte situationnelle (Adams & Beehr, 1998).

Nous concluons que nous ne pouvons pas statuer sur la relation entre le statut matrimonial et le RT. Quant au RT, la seule étude répertoriée rapporte une relation négative entre ce déterminant et le RT.

1.3.1.1.6 Les personnes à charge et le conflit entre la vie personnelle et professionnelle

En se basant sur une revue qualitative de plusieurs études, Lau et al. (2003) rapportent une relation positive entre le nombre de personnes à charge et le RT. En effet, les femmes ayant le plus de personnes à charge ou qui sont responsables d'enfants d'âge scolaire sont plus susceptibles d'être en retard et de s'absenter. De la même façon, les employés ayant des responsabilités de parenté et les femmes ayant des familles de grande taille enregistrent des taux élevés d'absentéisme. Nous pouvons déduire que cette relation pourrait être également valable pour les comportements de retard mais nous ne pensons pas que cette relation serait valable pour les autres types de comportements et/ou attitudes défavorables inclus dans le RT et qui ont lieu au moment de la prestation du travail demandé.

Également, plus le niveau des responsabilités familiales augmente, cela induit un conflit entre la vie personnelle et la vie professionnelle et affecte positivement le retard et l'absentéisme (Koslowsky, 2009). En effet, le conflit entre la vie personnelle et professionnelle mène vers des interruptions douces ou mineures du travail telles que les appels téléphoniques pour des raisons familiales, les retards et l'absentéisme pour des raisons familiales (Hammer, Bauer, & Grandey, 2003). Cet effet est augmenté si l'employé est femme et si le nombre de personnes à charge augmente (Koslowsky, 2009).

Le nombre de personnes à charge est négativement relié au RE (Adams & Beehr, 1998). Plus le nombre de personnes (souvent des enfants) à charge est grand, plus cela augmente les obligations financières et le besoin pour un revenu régulier, ce qui limite la capacité et la volonté de quitter son emploi (Adams & Beehr, 1998).

Enfin, il est à souligner que Koslowsky (2009) considère que des événements imprévus tels que la maladie des parents ou celles des enfants pourraient également affecter le RO (Koslowsky, 2009).

À la lumière de ces études, nous pouvons conclure qu'il existe une relation positive entre le nombre important de personnes à charge et le conflit entre la vie personnelle et professionnelle qui en résulte et les comportements et/ou attitudes de RT. Pour sa part, la relation est négative entre le nombre de personnes à charge et le RE.

1.3.1.1.7 Le niveau de scolarité

Dans leur méta-analyse sur les déterminants des comportements contreproductifs, Lau et al. (2003) ont trouvé un effet négatif négligeable du niveau de scolarité sur le retard ($r=-0,02$, $k=2$, $n=259$) et l'absentéisme ($r=-0,01$, $k=2$, $n=269$) comme comportement de RT (Lau et al., 2003).

Quant au RE, Spector et al. (2006) rapportent une relation positive entre ce comportement et le niveau de scolarité. Autrement dit, un haut niveau de scolarité est relié à de plus grandes intentions de quitter ainsi qu'à des comportements de RE (Spector et al., 2006). Similairement, Hopkins et al. (2010), dans une étude sur le secteur de la protection de l'enfance, indiquent qu'un plus haut niveau de scolarité (des études de deuxième cycle) est relié positivement à des comportements de recherche d'emploi (Hopkins et al., 2010).

Nous concluons que nous ne pouvons pas considérer l'existence d'une vraie relation négative entre le niveau de scolarité et le RT et nous pouvons conclure qu'il existe une relation positive entre cet antécédent et le RE.

1.3.1.1.8 Le revenu

Dans leur méta-analyse sur les déterminants des comportements contreproductifs, Lau et al. (2003) ne rapportent aucune relation significative entre le revenu et le RT ou le RE. Selon Hopkins et al. (2010), le revenu est relié négativement aux comportements et/ou attitudes de RT. Plus le niveau de revenu est haut, moins l'employé opte pour des comportements et/ou attitudes de RT (Hopkins et al., 2010).

Quant au RE, le revenu est relié négativement au roulement. C'est-à-dire qu'un niveau bas de revenu est relié positivement avec la probabilité de quitter son employeur pour un meilleur revenu chez un autre employeur (Adams & Beehr, 1998).

Nous ne pouvons pas nous prononcer de façon exacte sur la relation entre le revenu d'une part et le RT et le RE d'autre part, car dans les deux cas, il n'existe qu'une seule étude répertoriée et une méta-analyse qui ne rapporte aucune relation significative entre ces variables.

En guise de conclusion générale sur les huit caractéristiques démographiques, nous présentons dans le tableau suivant la synthèse des relations de ces différents antécédents avec le RT et le RE.

Tableau I. Synthèse théorique sur les caractéristiques démographiques

Les caractéristiques démographiques	Relation avec le RT	Relation avec le RE
Âge	Négative Laczo et Hanisch (1999) Lau et al. (2003) Hopkins et al. (2010) Carpenter et Berry (2014)	Négative Laczo et Hanisch (1999) Lau et al. (2003) Adams et Beehr, 1998) Carpenter et Berry (2014)
Genre (femme)	Pas de consensus Lau et al. (2003) Hopkins et al. (2010)	Positive (une seule étude) Adams et Beehr (1998)
Origine ethnique (non caucasien)	Positive (négligeable) Lau et al. (2003) Jones et al. (2009)	Positive (une seule étude) Hopkins et al. (2010)
État de santé (bon)	Pas étudiée	Négative (une seule étude) Adams et Beehr (1998)
État matrimonial (en couple)	Aucune relation Lau et al. (2003)	Négative (une seule étude) Adams et Beehr (1998)
Personnes à charge, conflit entre la vie personnelle et professionnelle	Positive Lau et al. (2003) Hammer et al. (2003) Koslowsky (2009)	Négative (une seule étude) Adams et Beehr (1998)
Niveau de scolarité (haut)	Négative (négligeable) Lau et al. (2003)	Positive Spector et al. (2006) Hopkins et al. (2010)
Revenu (haut)	Négative (une seule étude) Hopkins et al. (2010) Aucune relation Lau et al. (2003)	Négative (une seule étude) Adams et Beehr (1998) Aucune relation Lau et al. (2003)

En guise de conclusion, sur le plan des caractéristiques démographiques, nous pouvons constater que c'est seulement l'âge, le niveau de scolarité, l'origine ethnique (non caucasien), la présence de personnes à charge et de conflit entre le travail et la vie personnelle qui constituent des antécédents du RT sur lesquels il existe un consensus. D'ailleurs la relation entre l'âge et le niveau de scolarité, d'une part et le RT d'autre part

est négative (Hopkins et al., 2010; Laczó & Hanisch, 1999; Lau et al., 2003), alors que la relation entre l'origine ethnique et la présence de personnes à charge et de conflit entre le travail et la vie personnelle, d'une part et le RT d'autre part est positive (Hammer et al., 2003; Jones et al., 2009; Koslowsky, 2009; Lau et al., 2003). La relation du RT avec le revenu est négative mais selon une seule étude (Hopkins et al., 2010), celle avec le genre n'a pas connu de consensus (Hopkins et al., 2010; Lau et al., 2003), celle avec l'état matrimonial n'a pas été prouvée (Lau et al., 2003) et celle avec l'état de santé n'a pas été abordée dans aucune étude. Concernant les antécédents du RE, c'est seulement l'âge et le niveau de scolarité qui constituent des antécédents du RE sur lesquels il existe un consensus. D'ailleurs, la relation de l'âge avec le RE est négative (Adams & Beehr, 1998; Laczó & Hanisch, 1999; Lau et al., 2003) alors que celle du niveau de scolarité avec le RE est positive (Hopkins et al., 2010; Spector et al., 2006). La relation entre le genre (femme) et l'origine ethnique (non caucasien) d'une part, et le RE d'autre part, est positive mais ce, selon une seule étude dans chacun des cas respectivement (Adams & Beehr, 1998; Hopkins et al., 2010). Enfin, la relation entre l'état de santé (bon), l'état matrimonial (en couple), la présence de personnes à charge et le conflit entre le travail et la vie personnelle et le niveau de revenu (haut) d'une part, et le RE d'autre part est négative (Adams & Beehr, 1998). Toutefois, il faut noter que ces quatre relations négatives ont été abordées dans une seule étude dans chacun des cas (Adams & Beehr, 1998). De manière plus générale, les relations entre le RE et la plupart des antécédents démographiques ont été toutes étudiées, contrairement au RT qui n'a pas été étudié en relation avec l'état matrimonial.

1.3.1.2 Les traits de personnalité

Dans cette section, nous discutons des traits de personnalité les plus étudiés dans la littérature sur le RO. Pour ce faire, nous nous basons sur deux méta-analyses. La méta-analyse de Carpenter et Berry (2014), qui clarifie la relation entre les comportements contreproductifs et le RO, aborde la relation entre les dispositions ou les traits de personnalité et chacun de ses construits. Similairement, la méta-analyse de Dalal (2005), sur la relation entre les comportements contreproductifs et les comportements de citoyenneté organisationnelle en matière d'antécédents communs, aborde les dispositions ou les traits de personnalités et quelques attitudes.

1.3.1.2.1 Le caractère consciencieux

À travers sa méta-analyse sur la comparaison entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contreproductifs au travail, Dalal (2005) rapporte que les individus consciencieux vont typiquement adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle, alors que les gens moins consciencieux s'engagent plutôt dans des comportements contreproductifs qui incluent le RO (Dalal, 2005). En effet, le caractère consciencieux prédit à la fois les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contreproductifs et ce, de façon opposée. Le manque de conscience prédit les comportements contreproductifs qui incluent les comportements et/ou attitudes de RO ($r=-0,29$, $k=10$, $n=3280$) (Dalal, 2005). Similairement, Carpenter et Berry (2014), arrivent à la même conclusion sur le fait que le caractère consciencieux est relié négativement aux comportements et/ou attitudes de RO ($r=-0,21$, $k= 11$, $n=2774$) (Carpenter & Berry, 2014).

Nous concluons que les études recensées abordent le RO en général et non pas selon ses deux composantes RT et RE. Il semble y avoir un consensus sur la relation négative entre le RO et le caractère consciencieux dans les études recensées.

1.3.1.2.2 L'affectivité

La méta-analyse de Dalal (2005) indique une relation négative entre l'affectivité positive et les comportements de citoyenneté organisationnelle et une forte relation positive entre l'affectivité négative et les comportements contreproductifs ($r=0,34$, $k=23$, $n=4101$) (Dalal, 2005). En lien avec cette étude, l'hypothèse de Kaplan et al. (2009) sur une relation négative entre l'affectivité positive et le RO n'a pas été supportée, alors que celle sur une relation positive entre l'affectivité négative et le RO a été bien supportée, car cette affectivité augmente ces résultats comportementaux négatifs (Kaplan et al., 2009). Cette relation positive supportée a été reconfirmée également par Carpenter et Berry ($r=0,29$, $k= 6$, $n=2178$) (Carpenter & Berry, 2014).

Nous concluons que les études recensées abordent le RO en général et non pas selon ses deux composantes RT et RE. Ces études semblent avoir un consensus sur la relation positive entre le RO et l'affectivité négative.

1.3.1.2.3 Le type de personnalité

Koslowsky (2009) indique que les personnes appartenant au modèle de comportement de Type A, ceux qui sont compétitifs, précipités et obsédés par le succès, sont en général rapides dans les activités sociales telles que la parole, la marche et l'action de manger. Ces personnes de Type A arrivent plus tôt aux rendez-vous que ceux du Type B et prennent moins de pauses que ces derniers. De plus, l'urgence de temps (composante de ce modèle Type A-Type B) qui est le fait de considérer le temps comme source importante méritant d'être planifiée soigneusement constitue un prédicteur potentiel de diverses formes de comportements et/ou attitudes de RO, notamment ceux reliés au temps (Koslowsky, 2009). La synthèse théorique de Koslowsky indique que la personnalité de type A pourrait être reliée négativement au RO et plus spécifiquement à sa composante RT, car elle est davantage reliée au temps. Nous notons, par ailleurs, l'absence d'études abordant la relation entre la personnalité et le RE.

1.3.1.2.4 Différentes dispositions

Dans une méta-analyse de Carpenter et Berry (2014) sur la comparaison entre les concepts de comportements contreproductifs au travail et ceux des comportements et/ou attitudes de RO, il est conclu que les deux genres de comportements sont en relation négative avec l'extraversion ($r=-0,16$, $k=5$, $n=1140$), la stabilité émotionnelle ($r=-0,17$, $k=6$, $n=1470$), l'agréabilité ($r=-0,12$, $k=4$, $n=863$), l'ouverture ($r=-0,08$, $k=3$, $n=506$), l'autocontrôle ($r=-0,05$, $k=3$, $n=269$) et la désirabilité sociale ($r=-0,13$, $k=5$, $n=1322$) (Carpenter & Berry, 2014). Plus précisément, Koslowsky (2009) indique que le caractère consciencieux et la stabilité émotionnelle jouent un rôle modérateur entre les attitudes et le roulement et qu'il existe une corrélation faible mais significative entre le caractère consciencieux et l'anxiété d'une part et l'absentéisme d'autre part. Enfin, Koslowsky (2009) rapporte que la ponctualité, étant un trait stable et consistant car il existe à la fois dans les situations de travail et celles hors travail, prédit le comportement de retard (Koslowsky, 2009). Ceci rejoint ce que rapporte la méta-analyse de Lau et al. (2003) sur la capacité d'être ponctuel comme élément de croyances personnelles. Ces auteurs rapportent que les employés de manufacture qui se considèrent incapables d'être ponctuel étaient souvent en retard ($r=0,05$, $k=5$, $n=2522$) (Lau et al., 2003).

Nous pouvons conclure que le RT est plus abordé que le RE dans sa relation avec différentes dispositions.

En guise de conclusion générale sur les quatre dispositions, nous présentons dans le tableau suivant la synthèse des relations de ces différents antécédents avec le RT et le RE.

Tableau II. Synthèse théorique sur les traits de personnalité

Les traits de personnalité	Relation avec le RT	Relation avec le RE
Le caractère consciencieux	Négative (pas étudiée spécifiquement) Dalal (2005) Carpenter et Berry (2014)	Négative (pas étudiée spécifiquement) Dalal (2005) Carpenter et Berry (2014)
Affectivité négative	Positive (pas étudiée spécifiquement) Dalal (2005) Kaplan et al. (2009) Carpenter et Berry (2014)	Positive (pas étudiée spécifiquement) Dalal (2005) Kaplan et al. (2009) Carpenter et Berry (2014)
Personnalité de type A	Négative (une seule étude) Koslowsky (2009)	Pas étudiée
Différents traits de personnalité	Plus étudiée Carpenter et Berry (2014) Koslowsky (2009) Lau et al, (2003)	Peu étudiée Carpenter et Berry (2014) Koslowsky (2009)

En somme, sur le plan des dispositions, il semble y avoir un consensus sur la relation positive du caractère non consciencieux et le RO (Carpenter & Berry, 2014; Dalal, 2005). Quant à la relation entre l'affectivité négative et le RO, elle s'avère positive (Carpenter & Berry, 2014; Dalal, 2005; Kaplan et al., 2009). Toutefois, dans le cas de ces deux antécédents, il n'y a pas eu d'études qui abordent leurs relations de manières spécifiques avec le RT ou le RE. Quant au type de personnalité, une seule étude rapporte la relation positive entre le type de personnalité B et le RT (Koslowsky, 2009), alors que le RE n'a pas retenu l'intérêt des chercheurs en RO et ce, sur sa relation avec le type de personnalité. De manière générale, nous pouvons conclure que le RT a été davantage abordé (Carpenter & Berry, 2014; Koslowsky, 2009; Lau et al., 2003) comparativement au RE (Carpenter & Berry, 2014; Koslowsky, 2009) dans sa relation avec différentes dispositions.

1.3.1.3 Les attitudes

Les attitudes présentées dans cette partie sont d'ordre général et ne sont pas liées au travail de l'individu. Ces attitudes sont relatives à la violence, à la consommation d'alcool et au vol. Comme il a déjà été souligné, c'est seulement la méta-analyse de Lau et al. (2003) qui traite des attitudes en relation avec le RO.

Selon la méta-analyse de Lau et al. (2003), qui se sont appuyés sur une revue qualitative de plusieurs études, les attitudes et les croyances des individus influencent leur engagement dans des comportements contreproductifs. En effet, les employés ayant une attitude favorable envers la violence abusent dans la consommation d'alcool en venant au travail et même en étant au travail. De plus, ceux qui ont une attitude favorable au vol et n'en voient pas un acte négatif sont plus susceptibles de voler (Lau et al., 2003). Nous pouvons ainsi inclure le vol de temps (RT) dans le comportement de vol en milieu organisationnel en général puisque l'étude de Lau et al. (2003) porte sur les comportements contreproductifs au travail qui incluent le RO.

Nous pouvons conclure que contrairement au RE, seul le RT est abordé en relation avec les attitudes d'ordre général (Lau et al., 2003) et non pas reliées au travail.

1.3.2 Les caractéristiques liées au travail

Nous présentons les caractéristiques liées au travail les plus étudiées dans la littérature sur le RO. Ce sont notamment la relation de supervision, les attitudes et les perceptions au travail ainsi que les conditions de travail. Les trois méta-analyses ont été utiles à différents égards pour développer sur les caractéristiques liées à l'individu. La relation de supervision et les conditions de travail ont été abordés par la méta-analyse de Lau et al. (2003), alors que les attitudes et les perceptions au travail ont été abordées dans les trois études, Lau et al. (2003), Carpenter et Berry (2014) et celle de Dalal (2005). Comme il a été le cas pour les caractéristiques liées à l'individu, nous traitons du RT ensuite du RE pour chaque antécédent.

1.3.2.1 La relation de supervision

Laczo et Hanisch (1999) rapportent une relation négative mais non significative entre la relation de supervision et le RT (Laczo & Hanisch, 1999). Cette relation a été confirmée, plus tard, dans la méta-analyse de Lau et al. (2003) et d'autres études subséquentes.

D'ailleurs, la méta-analyse de Lau et al. (2003) est la seule à avoir abordé la relation de supervision comme antécédent du RO.

La revue qualitative de ces derniers indique qu'il existe une relation positive entre la mauvaise qualité de supervision et le RT (Lau et al., 2003). En effet, des niveaux bas de support et de contrôle social immédiat de la part du superviseur donnent lieu à un plus haut taux d'absentéisme et de consommation d'alcool et ce précisément chez les employés des hôpitaux, du secteur automobile et du domaine de la marine (Lau et al., 2003). De surcroît, les superviseurs qui ne sont pas sensibles aux besoins et aux perceptions de leurs subordonnés pourraient augmenter leur propension pour le vol (Lau et al., 2003). Nous pouvons ainsi inclure le vol de temps (RT) dans le comportement de vol en milieu organisationnel en général puisque l'étude de Lau et al. (2003) porte sur les comportements contreproductifs au travail qui incluent le RO.

Un autre concept faisant également partie de la relation de supervision est celui de l'habilitation psychologique (*psychological empowerment*) qui est perçue dans la littérature comme étant motivante et est définie comme un processus d'amélioration par les superviseurs des sentiments d'auto-efficacité auprès des membres de l'organisation et ce, par des pratiques formelles et informelles (Conger, Kanungo, & Menon, 2000; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). L'étude de Shapira-Lishchinsky & Tsemach (2014) indique que quelques dimensions de l'habilitation psychologique, telles que l'auto-détermination, la signification et la compétence, jouent un rôle médiateur dans la relation négative entre les perceptions chez les employés du leadership authentique de leurs superviseurs et la fréquence des absences comme comportement de RT. En effet, lorsque le superviseur est perçu comme un leader authentique qui habilite ses subordonnés et les guide vers l'auto-détermination, la signification et la compétence, ces derniers sentent le contrôle sur leur travail ainsi que le respect de la part de leurs collègues, ce qui les encourage à réduire leur absentéisme comme comportement de RT (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014).

Concernant le RE, l'étude de Laczko et Hanisch (1999) traite de la relation de supervision en relation avec le RE. Ces auteurs indiquent que l'insatisfaction de l'employé envers la supervision est un antécédent ayant une relation positive avec le RE (Laczko & Hanisch,

1999). En effet, le fait de vivre une relation positive de supervision rend l'employé plus attaché à son emploi et diminue son intention de quitter l'organisation. Une autre étude préalable à celle de Shapira-Lishchinsky & Tsemach (2014) a démontré une relation négative entre l'habilitation psychologique et le roulement (RE) (Seibert, Wang, & Courtright, 2011). En effet, si l'employé ressent un effort d'habilitation psychologique de la part de son superviseur, il va sentir l'obligation d'être loyal envers l'organisation et demeurer dans son poste.

De façon plus générale, le leadership transformationnel, qui est un concept relatif à la relation de supervision, est négativement relié au RO. En effet, en encourageant les subordonnés à mieux réfléchir sur les obstacles rencontrés dans leur travail et la meilleure façon de les surmonter pour mieux réussir, ce genre de leadership contribue à la réduction des comportements et/ou des attitudes de RO en général (Walumbwa & Lawler, 2003; Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004).

Nous pouvons conclure que la relation négative entre une mauvaise relation de supervision et le RT a été bien démontrée et ce, concernant la supervision en général (Laczo & Hanisch, 1999; Lau et al., 2003; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014) et également concernant quelques aspects plus précis de cet antécédent du RO, notamment le leadership transformationnel (Walumbwa & Lawler, 2003; Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004). Les études portaient sur l'absentéisme et quelques autres comportements et/ou attitudes défavorables faisant partie du RT, tel que le vol (vol de temps) et la consommation d'alcool mais pas sur les retards. Dans le cas du RE, sa relation avec la relation de supervision en général (Laczo & Hanisch, 1999) ainsi qu'avec une de ses composantes telles que l'habilitation psychologique est également négative (Seibert et al., 2011). Par ailleurs, pour cette composante du RO, contrairement au RT étudié lors d'une méta-analyse (Lau et al., 2003), le RE a fait l'objet d'une seule étude en relation avec la relation de supervision (Laczo & Hanisch, 1999).

1.3.2.2 Les attitudes et les perceptions au travail

Dans cette sous-section, nous allons présenter les éléments les plus étudiés relatifs aux attitudes et aux perceptions au travail. Nous avons fait la distinction entre les attitudes que nous croyons relatives au travail lui-même et les perceptions au travail qui pourraient surgir

suite au traitement reçu dans le milieu du travail de la part des personnes œuvrant dans l'organisation. De ce fait, nous traitons dans la sous-catégorie des attitudes au travail, la satisfaction, l'engagement, le stress et l'ennui. Alors que dans la sous-catégorie des perceptions, il est question de traiter du sentiment d'injustice, du harcèlement et de la discrimination.

Les trois méta-analyses, Lau et al. (2003), Carpenter et Berry (2014) et celle de Dalal (2005), ont abordé à différents égards les attitudes et les perceptions au travail. Il est à souligner que les conclusions faites sur les relations entre les variables des attitudes et des perceptions au travail et le RO dans la méta-analyse de Lau et al. (2003) sont toutes basées sur une revue qualitative, sauf les résultats qui mettent en relation la satisfaction et le RO.

1.3.2.2.1 La satisfaction

De façon générale, concernant le RO, la méta-analyse de Lau et al. (2003) fait ressortir la relation négative de ce comportement avec la satisfaction au travail qui est un facteur situationnel désignant un état émotionnel agréable résultant de l'évaluation qu'un employé fait de son emploi, ou de ses expériences d'emploi (Lau et al., 2003). De ce fait, l'employé moins satisfait ou non satisfait est plus susceptible de s'engager dans des comportements contreproductifs incluant le RO (Lau et al., 2003). Dalal (2005) rapporte également une relation négative entre la satisfaction et les comportements contreproductifs, dont le RO ($r=-0,29$, $k=25$, $n=6106$). Enfin, l'étude de Carpenter et Berry (2014) confirme également cette relation négative entre la satisfaction et le RO ($r=-0,40$, $k=20$, $n=12033$).

Concernant le RT, Lau et al. (2003) indiquent que l'insatisfaction est reliée positivement au comportement de vol en milieu organisationnel au sens large. De plus, en étudiant les antécédents de l'absentéisme, la méta-analyse de Lau et al. (2003) indique que ce comportement de RT est présent chez les employés ayant une moindre satisfaction au travail mais selon une relation négative faible ($r=-0,11$, $k=7$, $n=1581$) (Lau et al., 2003). Cette relation négative ayant des effets négligeables est présente également entre la satisfaction au travail d'une part et le retard ($r=-0,08$, $k=4$, $n=501$) et l'abus d'alcool ($r=-0,03$, $k=2$, $n=1417$) d'autre part (Lau et al., 2003). Par ailleurs, concernant quelques symptômes relatifs à l'insatisfaction comme le stress, le burnout ou une grande charge de travail, Lau et al. (2003), dans leur revue qualitative, ont trouvé que les employés

insatisfaits et ayant ces symptômes sont plus susceptibles de venir en retard au travail, alors que cette insatisfaction au travail a des effets négligeables sur l'absentéisme et l'abus d'alcool (Lau et al., 2003).

Concernant le RE, il est à souligner que bien avant la méta-analyse de Lau et al. (2003), Laczko et Hanisch (1999) ont indiqué que l'insatisfaction au travail est un antécédent du RE et non pas du RT comme l'ont étudié Lau et al. (2003) (Laczko & Hanisch, 1999). En effet, Hom et Kinicki (2001) ont confirmé les résultats de Laczko et Hanisch (1999) en rapportant que l'insatisfaction au travail mène vers le roulement (RE) (Hom & Kinicki, 2001).

Nous pouvons conclure que la satisfaction est reliée positivement avec le RT et ce, selon la méta-analyse de Lau et al. (2003). Quant au RE, il est également relié négativement à la satisfaction et ce, selon deux études.

1.3.2.2.2 L'engagement

Similairement à la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel est souvent étudié comme antécédent du RO, sans distinction en général entre ses deux composantes, avec lequel il est toujours relié négativement (Dalal, 2005; Kwantes, 2003; Laczko & Hanisch, 1999).

Nous pouvons conclure qu'il existe un consensus sur la relation négative entre le RO et l'engagement et ce, selon la méta-analyse de Dalal (2005) ($r=-0,28$, $k=22$, $n=5582$), celle de Carpenter et Berry (2014) ($r=-0,24$, $k=8$, $n=2860$), ainsi que selon deux autres études. Toutefois, nous remarquons que cette relation n'a pas été étudiée en distinguant les deux composantes du RO.

1.3.2.2.3 Le stress

La relation entre le stress et le RO a été étudiée dans la méta-analyse de Lau et al. (2003) ainsi que dans celle de Carpenter et Berry (2014). Le stress au travail, défini comme l'inconfort que l'employé ressent dans une situation de travail souvent causé par des demandes qui excèdent la capacité de cet employé, est perçu comme symptôme de l'insatisfaction au travail et a été étudié également comme un antécédent des comportements et/ou attitudes de RO. En effet, un haut niveau de stress perçu est relié positivement à l'adoption de comportements contreproductifs, tels que l'absentéisme et le

vol comme comportements de RT (Lau et al., 2003). Dans la méta-analyse de Carpenter et Berry (2014) sur la comparaison entre le concept de comportements contreproductifs au travail et les comportements et/ou attitudes de RO, il a été également conclu que le stress est relié positivement au RO ($r=0,23$, $k=3$, $n=1785$) (Carpenter & Berry, 2014).

Nous pouvons conclure qu'il existe un consensus sur la relation positive entre le RO et le stress et plus précisément entre le RT et le stress, tel que rapporté par Lau et al. (2003). Par ailleurs, nous notons aussi que c'est seulement le RT qui est abordé dans cette méta-analyse et qu'il n'y pas d'études qui abordent explicitement la relation entre le RE et le stress.

1.3.2.2.4 L'ennui

Un autre concept relié aux attitudes au travail est celui de l'ennui. La méta-analyse de Lau et al. (2003) indique que l'ennui est lié positivement à un comportement contreproductif au travail, soit le vol. Nous considérons le vol de temps comme un comportement de RT. En effet, ces auteurs précisent que les employés percevant leur emploi comme étant ennuyeux se comportent comme les employés insatisfaits et sont susceptibles de voler (Lau et al., 2003). Spector et al (2006) confirment ce résultat en rapportant que les employés qui ressentent de l'ennui et ont un sentiment de dépression s'engagent dans des comportements contreproductifs orientés vers l'organisation (incluant les comportements de RO) et non pas ceux envers les individus de l'organisation et ce afin de s'évader de ces sentiments (Spector et al., 2006).

Nous pouvons conclure qu'il existe un consensus sur la relation positive entre le RO et l'ennui et ce, selon la méta-analyse de Lau et al. (2003) confirmée par une autre étude subséquente. Nous notons aussi que seul le RT est abordé dans la méta-analyse de Lau et al. (2003) et qu'il n'y pas eu d'études qui abordent explicitement la relation entre le RE et l'ennui.

1.3.2.2.5 L'injustice

Le sentiment d'injustice (Lau et al., 2003) ou la perception d'iniquité (Dalal, 2005; Koslowsky, 2009) sont reliés positivement au RO. En d'autres termes, ces facteurs d'attitudes au travail augmentent la possibilité de s'engager dans des comportements de RO et plus précisément de RT selon Lau et al. (2003). Plus précisément, le fait de ressentir une injustice procédurale augmente le RO ($r=-0,03$, $k=5$, $n=2298$) mais ce comportement

est encore plus susceptible d'avoir lieu dans le cas d'injustice interpersonnelle ($r=-0,20$, $k=3$, $n=1185$) (Carpenter & Berry, 2014). La justice organisationnelle en générale est reliée négativement aux comportements de RO selon Dalal (2005) ($r=0,18$, $k=11$, $n=2130$).

Nous pouvons conclure qu'il existe un consensus sur la relation positive entre le RO et l'injustice selon les deux méta-analyses de Lau et al. (2003) et Carpenter et Berry (2014). De plus, cette dernière confirme cette relation positive entre le RO et l'injustice dans sa variante interpersonnelle. Nous notons également que cette relation positive a été abordée par Lau et al. (2003) mais aucune autre étude n'aborde la relation spécifique entre l'injustice et le RE.

1.3.2.2.6 Le harcèlement

Le harcèlement sexuel a une relation positive avec les deux dimensions du RO. Cet effet est plus connu avec le RT qu'avec le RE. En effet, les victimes de ce harcèlement s'engagent dans des comportements et/ou attitudes tels que l'évitement ou la négligence de tâches plutôt que de quitter leur emploi (Willness, Steel, & Lee, 2007).

Nous ne pouvons pas conclure qu'il existe un consensus sur la relation entre le RT et le harcèlement sexuel et encore moins entre celui-ci et le RO, car il s'agit d'une seule étude qui aborde cette relation. De plus, nous notons l'absence d'études sur la relation entre le RO et les autres types de harcèlement tels que le harcèlement physique ou psychologique.

1.3.2.2.7 La discrimination

Les employés qui perçoivent une discrimination basée sur le sexe, la race, l'âge ou l'obligation familiale répondent initialement par un retrait psychologique (le burnout et le désengagement). Par la suite, ces employés s'engagent dans les comportements de retrait physique tels que le retard, l'absentéisme et l'intention de quitter (Volpone & Avery, 2013). De ce fait, la discrimination perçue affecte le retrait physique en passant d'abord par le retrait psychologique traduit par le burnout et le désengagement.

Nous ne pouvons pas conclure qu'il existe un consensus sur la relation entre le RO et la discrimination, car il s'agit d'une seule étude qui aborde cette relation.

En guise de conclusion générale sur les sept attitudes et perceptions au travail, nous présentons, dans le tableau suivant, la synthèse des relations de ces différents antécédents avec le RT et le RE.

Tableau III. Synthèse théorique sur les attitudes et les perceptions au travail

Les attitudes et les perceptions au travail	Relation avec le RT	Relation avec le RE
Satisfaction	Négative Lau et al. (2003) Dalal (2005) Carpenter et Berry (2014)	Négative (deux études) Laczo et Hanisch (1999) Hom et Kinicki (2001) Dalal (2005) Carpenter et Berry (2014)
Engagement	Négative (pas étudiée spécifiquement) Laczo et Hanisch (1999) Kwantes (2003) Dalal (2005) Carpenter et Berry (2014)	Négative (pas étudiée spécifiquement) Laczo et Hanisch (1999) Kwantes (2003) Dalal (2005) Carpenter et Berry (2014)
Stress	Positive Lau et al. (2003) Carpenter et Berry (2014)	Pas étudiée spécifiquement Carpenter et Berry (2014)
Ennui	Positive Lau et al (2003) Spector et al (2006)	Pas étudiée spécifiquement Spector et al (2006)
Injustice	Positive Lau et al. (2003) Dalal (2005) Carpenter et Berry (2014)	Pas étudiée spécifiquement Dalal (2005) Carpenter et Berry (2014)
Harcèlement sexuel	Positive (une seule étude) Willness et al (2007)	Pas étudiée
Discrimination	Positive mais pas étudiée spécifiquement (une seule étude) Valpone et Avery (2013)	Positive mais pas étudiée spécifiquement (une seule étude) Valpone et Avery (2013)

Sur le plan des attitudes et des perceptions au travail, nous pouvons conclure que les seuls antécédents du RT sur lesquels il existe un consensus sont : la satisfaction, le stress, l'ennui et l'injustice. La relation entre la satisfaction et le RT est négative (Carpenter & Berry, 2014; Dalal, 2005; Lau et al., 2003). Cependant, la relation entre le stress, l'ennui et l'injustice d'une part, et le RT d'autre part, est positive (Carpenter & Berry, 2014; Dalal,

2005; Lau et al., 2003; Spector et al., 2006). Concernant le harcèlement sexuel, il est en relation positive avec le RT mais selon une seule étude (Willness et al., 2007). Quant aux antécédents du RE, seule la satisfaction est abordée dans deux études en relation négative avec le RE (Hom & Kinicki, 2001; Laczó & Hanisch, 1999). La relation entre le stress, l'ennui et l'injustice n'a pas été étudiée spécifiquement en lien avec le RE (Carpenter & Berry, 2014; Dalal, 2005). Quant au harcèlement sexuel, aucune étude recensée ne l'aborde en relation avec le RE.

Finalement, l'engagement est en relation négative avec le RO (Dalal, 2005; Kwantes, 2003; Laczó & Hanisch, 1999), alors que la discrimination est en relation positive avec le RO (Volpone & Avery, 2013). Dans les deux cas, aucune distinction entre les deux composantes, le RT et le RE, n'est faite dans ces études.

1.3.2.3 Les conditions de travail

Dans cette sous-section, nous discutons des conditions de travail ou caractéristiques liées au travail qui affectent le comportement et/ou l'attitude de l'employé. Nous avons choisi de représenter ces antécédents reliés aux conditions de travail dans la logique suivante : la maîtrise de la tâche et la clarté du rôle, la surqualification perçue, l'ancienneté dans le poste ou l'expérience, la perception d'alternatives, l'insécurité d'emploi, la présence de distractions externes et la distance entre le domicile et le lieu d'emploi.

Parmi les trois méta-analyses utilisées dans cette section, la seule méta-analyse qui nous a permis de faire la synthèse sur les conditions de travail est celle de Lau et al. (2003), notamment la revue qualitative des études.

1.3.2.3.1 La maîtrise de la tâche et la clarté du rôle

La maîtrise de la tâche qui est reliée au domaine du travail et la clarté du rôle qui est reliée à la fois au domaine du travail et à l'organisation sont reliées négativement avec le RO (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). En d'autres termes, l'employé qui ne maîtrise pas la tâche qu'on lui confie est susceptible d'adopter des comportements et/ou des attitudes de RO. D'ailleurs, la méta-analyse de Lau et al. (2003) avait confirmé que le fait de ne pas avoir reçu une formation adéquate augmente les taux de consommation abusive d'alcool. Pour ce qui est de la clarté du rôle, l'employé dont le rôle n'est pas clair pourrait adopter des comportements et/ou des attitudes de RO (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Pour leur part, Lau et al. (2003) indiquent que l'ambiguïté du rôle et la surcharge du travail sont reliées positivement avec la consommation de drogues au travail.

D'après la méta-analyse de Lau et al. (2003), d'autres caractéristiques liées à l'emploi telles que la complexité de l'emploi, l'interdépendance des tâches et la mobilité dans l'emploi sont reliées positivement au comportement contreproductif de l'abus de consommation d'alcool. (Lau et al., 2003). Selon la même étude, les emplois à haut risque en matière de santé et sécurité au travail constituent également des antécédents d'abus de consommation d'alcool (Lau et al., 2003).

Nous pouvons conclure qu'il existe un consensus sur la relation négative entre le RO d'une part et la maîtrise de la tâche et la clarté du rôle d'autre part.

1.3.2.3.2 La surqualification perçue

Lobene, Meade et Pond (2015) indiquent dans une étude sur les résultats de la surqualification perçue que celle-ci est reliée positivement à une baisse de satisfaction et une baisse d'engagement, mais ce lien positif n'a pas été démontré dans le cas des comportements de RO tels que les retards, l'absentéisme (RT) et le roulement (RE) (Lobene, Meade, & Pond, 2015).

Pour leur part, Maynard et Parfyonova (2013) rapportent qu'il existe une relation positive entre la surqualification perçue et le RE. En effet, ces auteurs indiquent que cet antécédent encourage les comportements de recherche d'emploi. Autrement dit, les employés qui perçoivent avoir une scolarité, des expériences et des compétences supérieures à celles exigées dans l'emploi actuel sont plus susceptibles d'adopter des comportements de recherche d'emploi après environ six mois de leur embauche (Maynard & Parfyonova, 2013).

Nous pouvons conclure que la relation entre la surqualification perçue et le RT n'a pas été encore démontrée. Dans le cas du RE, il existe une seule étude qui démontre une relation positive entre ce comportement et la surqualification perçue, mais une autre étude plus récente infirme l'existence d'une relation entre cet antécédent et le RE.

1.3.2.3.3 L'ancienneté dans le poste ou l'expérience

Lau et al. (2003) rapportent que les travailleurs d'une entreprise publique ayant une longue expérience avaient des taux d'absentéisme plus élevés. Alors qu'ils indiquent qu'une autre étude rapporte des taux d'absentéisme moins élevés dans une manufacture chez des employés ayant moins d'expérience (Lau et al., 2003). Par ailleurs, dans leur méta-analyse, Lau et al. (2003) rapportent une faible relation négative entre l'expérience et le retard ($r=-0,13$, $k=3$, $n=391$) et aucun effet sur l'absentéisme ($r=-0,05$, $k=4$, $n=1807$). Pour leur part, Hopkins et al. (2010) trouvent que l'expérience est associée à l'augmentation d'adoption de comportements et/ou d'attitudes de RT (Hopkins et al., 2010).

Nous concluons qu'il n'existe pas un consensus sur l'effet de l'ancienneté ou l'expérience sur le RT et qu'aucun lien n'a été rapporté entre l'expérience et le RE.

1.3.2.3.4 La perception d'alternatives

Kammeyer-Muller et Wanberg (2003) rapportent une relation négative entre la perception d'existence d'alternatives à l'emploi actuel et le RT. En effet, les employés qui croient avoir des alternatives faibles d'emploi peuvent être réticents à s'engager dans des comportements et/ou des attitudes de RO tels que le RT, car cela comporte des risques pour eux (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Concernant le RE, Adams et Beehr (1998) indiquent que la relation entre les perceptions d'existence d'alternatives d'emploi et le RE est positive. C'est-à-dire que si l'employé perçoit avoir plusieurs perspectives d'emploi et que sa situation s'améliorerait après avoir quitté l'organisation, l'employé opte pour le départ (Adams & Beehr, 1998).

Nous concluons que la relation entre les alternatives d'emploi et le RO est segmentée et ne fait pas l'objet de consensus selon plusieurs études. Cette relation est négative dans le cas du RT et positive dans le cas du RE.

1.3.2.3.5 L'insécurité d'emploi

L'insécurité d'emploi est positivement reliée au comportement contreproductif de consommation de drogues, considéré comme RT (Lau et al., 2003). Par ailleurs, l'étude de Probst (2005) rapporte des relations opposées de l'insécurité d'emploi avec les deux composantes du RO. En effet, l'insécurité d'emploi est négativement reliée au RT

contrairement aux résultats de l'étude de Lau et al. (2003), mais positivement reliée au roulement ou au RE (Probst, 2005). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que ressentir de l'insécurité d'emploi conduirait l'employé à surveiller ses actes afin de ne pas risquer de perdre son emploi. Cependant si cet employé perçoit des alternatives véritables d'emploi ailleurs, il préférerait quitter son emploi actuel envers lequel il sent de l'insécurité pour opter pour un autre emploi ayant une sécurité d'emploi hors de l'organisation.

Nous concluons qu'il existe une relation positive entre le RE et l'insécurité d'emploi abordée seulement par une seule étude, celle de Probst (2005). Toutefois, il est difficile de se prononcer sur un consensus quant à l'existence de relation négative entre le RT et l'insécurité d'emploi.

1.3.2.3.6 Les distractions externes

Suite aux changements ayant eu lieu dans les lieux du travail, la présence de distractions externes se fait de plus en plus remarquée. La distraction par le biais de l'internet est positivement reliée au RT. En effet, la présence d'internet au travail constitue un stimulus externe qui cause un attrait ou même un abus utilisé pour se désinvestir dans les tâches de travail dans le cadre du RT (Koslowsky, 2009).

Nous pouvons conclure que la relation positive entre le RT et la présence de distractions externes ne peut être confirmée, car elle a été rapportée seulement par une étude. De plus, nous notons l'absence d'études sur la relation entre le RE et la présence de distractions externes.

1.3.2.3.7 La distance entre le domicile et le lieu d'emploi

La distance entre le domicile de l'employé et l'emplacement de son emploi est reliée positivement avec le RT. En effet, plus cette distance est longue, plus l'employé serait susceptible d'adopter les comportements de RT, tels que le retard et l'absentéisme (Lau et al., 2003). Ce facteur a été également soulevé par Koslowsky (2009) sous le nom de l'expérience de transport. Cette expérience de transport vers le travail a un effet direct et indirect sur les comportements et/ou les attitudes. Ainsi, l'embouteillage ou un accident de la route peut causer le retard et dans certains cas, l'absence. Le retard est une conséquence logique de l'embouteillage, de difficultés de stationnement et les détours indiqués lors de travaux sur la route (Koslowsky, 2009).

Nous pouvons conclure qu'il y a un consensus sur la relation positive entre le RT et la grande distance entre le domicile de l'employé et son lieu d'emploi. Tandis qu'il n'y a pas d'études portant sur la relation entre ce facteur de distance avec le RE.

En guise de conclusion générale sur les sept conditions de travail, nous présentons dans le tableau suivant la synthèse des relations de ces différents antécédents avec le RT et le RE.

Tableau IV. Synthèse théorique sur les conditions de travail

Les conditions de travail	Relation avec le RT	Relation avec le RE
Maîtrise de la tâche	Négative (pas étudiée spécifiquement) Lau et al. (2003) Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003)	Négative (pas étudiée spécifiquement) Lau et al. (2003) Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003)
Surqualification perçue	Pas démontrée (une seule étude) Lobene et al. (2015)	Positive (une seule étude) Maynard et Parfyonova (2013) Pas démontrée (une seule étude) Lobene et al. (2015)
Ancienneté	Pas de consensus Lau et al. (2003) Hopkins et al (2010)	Aucune étude
Perceptions d'alternatives	Négative (une seule étude) Kammayer-Muller & Wanberg, 2003)	Positive (une seule étude) Adams et Beehr (1998)
Insécurité d'emploi	Pas de consensus Lau et al. (2003) Probst (2005)	Positive (une seule étude) Probst (2005)
Distractions externes	Positive (une seule étude) Koslowsky (2009)	Aucune étude
Distance entre le domicile et le lieu du travail	Positive Lau et al. (2003) Koslowsky (2009)	Aucune étude

Sur le plan des conditions du travail, nous pouvons conclure que le seul antécédent sur lequel il existe un consensus est celui de la distance entre le domicile et le lieu d'emploi, lequel est en relation positive avec le RT (Koslowsky, 2009; Lau et al., 2003). Par ailleurs, il n'existe pas de consensus sur la nature de la relation entre l'insécurité d'emploi et

l'ancienneté dans le poste d'une part et le RT, d'autre part (Hopkins et al., 2010; Lau et al., 2003; Probst, 2005). Concernant la perception d'alternative, son lien avec le RT est négatif mais selon une seule étude (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), alors que le lien entre la présence de distractions externes et le RT est positif selon une seule étude également (Koslowsky, 2009). Aucune relation de la surqualification perçue avec le RT n'a été démontrée (Lobene et al., 2015).

Pour ce qui est des antécédents du RE, les seuls antécédents en relation positive avec ce comportement sont la perception d'alternatives (Adams & Beehr, 1998), l'insécurité d'emploi (Probst, 2005) et la surqualification (Maynard & Parfyonova, 2013). Toutefois, la relation entre cette dernière et le RE n'a pas été significative selon l'étude de Lobene et al. (2015). Aucune étude n'a abordé la relation entre l'ancienneté, la présence de distractions externes et la distance entre le domicile et le lieu d'emploi d'une part et le RE d'autre part.

Enfin, la relation négative entre la maîtrise de la tâche et le RO a été abordée de manière globale et non pas spécifiquement en distinguant les deux composantes du RO, le RT et le RE (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Lau et al., 2003).

1.3.3 Les caractéristiques liées au groupe

Parmi les trois méta-analyses utilisées dans cette section, la seule méta-analyse qui nous a permis de faire la synthèse sur les caractéristiques liées au groupe est celle de Lau et al. (2003), qui se base sur une revue qualitative des études.

Les facteurs individuels jouent un rôle secondaire dans la prédiction du RO dans le contexte d'un groupe d'employés (Koslowsky, 2009). En d'autres termes, au-delà des facteurs individuels et ceux liés au travail, la dynamique du groupe affecte la possibilité de s'engager dans des comportements et/ou attitudes de RO et plus précisément de RT. D'ailleurs, des études trouvent que la cohérence et la taille du groupe sont reliées positivement à l'absentéisme comme comportement de RT, car l'homogénéité du groupe favorise le partage d'attitudes et de comportements collectifs (Koslowsky, 2009). Ceci pourrait être expliqué par le fait de désirabilité sociale, car l'employé, qui est un individu membre du groupe de travail, tente de se conformer au comportement général admis dans le groupe afin d'être et de continuer à être accepté et ne pas risquer le rejet.

Plus particulièrement, les normes déviantes de groupe contribuent à encourager les employés à adopter les mêmes comportements contreproductifs négatifs admis au sein de leur groupe d'appartenance au travail. En effet, la méta-analyse de Lau et al. (2003) indique que ces normes déviantes sont reliées positivement à des comportements contreproductifs tels que le vol et la consommation d'alcool (Lau et al., 2003). Selon la même méta-analyse, les industries ayant un taux d'absentéisme de groupe élevé ont des taux d'absentéisme individuels encore plus élevés (Lau et al., 2003). Enfin, en plus des normes déviantes du groupe, les employés qui entretiennent des relations étroites avec des collègues ayant l'habitude de voler sont susceptibles de voler également par effet de contagion (Lau et al., 2003).

Nous pouvons conclure qu'il y a un consensus sur la relation positive entre l'influence des caractéristiques du groupe et le RT (Koslowsky, 2009; Lau et al., 2003). Toutefois, il n'y a pas d'études portant sur la relation entre ce facteur d'influence avec le RE.

1.3.4 Les caractéristiques liées à l'organisation

Parmi les trois méta-analyses utilisées dans cette section, c'est la revue qualitative de la méta-analyse de Lau et al. (2003) qui nous a permis de faire la synthèse sur les caractéristiques de l'organisation. Les caractéristiques de l'organisation peuvent être regroupées en quatre catégories : le portrait (taille et secteur d'activités), la culture, le climat éthique ainsi que les politiques et pratiques de l'organisation. Nous allons présenter chacun de ces éléments en relation au RT et au RE.

1.3.4.1 Le portrait

Les composantes du portrait de l'organisation, telles que sa taille et son secteur d'activité (privée ou publique), peuvent être conçues comme des antécédents du RO et plus précisément du RT (Lau et al., 2003). Nous allons discuter de chacune de ces composantes.

1.3.4.1.1 La taille

En effet, la taille de l'organisation est reliée positivement avec la présence de comportements de retard et de consommation de drogues (Lau et al., 2003). Ceci pourrait être relié au fait qu'il est plus difficile dans une grande organisation de contrôler ces deux comportements ce qui conduit les employés à les adopter sans crainte de détection.

1.3.4.1.2 Le secteur

Similairement, l'appartenance de l'organisation au secteur public est reliée positivement à la présence du comportement de vol (Lau et al., 2003). Ceci est probablement expliqué par le fait que les employés du secteur public sont plus susceptibles d'adopter le comportement du vol dans leur organisation, car il s'agit de propriété collective et non pas privée avec un employeur moins concret que celui d'une organisation privée. De surcroit, dans une étude sur l'insécurité d'emploi, il a été démontré que les employés du secteur public, bien que plus satisfaits au travail que ceux du secteur privé, s'engagent quand même dans des comportements et/ou des attitudes de RT (Spector et al., 2006).

Nous pouvons conclure qu'il y a un consensus sur la relation positive entre la taille de l'organisation et l'appartenance au secteur public d'une part, et le RT d'autre part (Lau et al., 2003; Spector et al., 2006). Quant au RE, il n'y a pas d'études qui l'abordent en relation avec le portrait de l'organisation.

1.3.4.2 La culture

Une culture organisationnelle définie par les pratiques d'emploi suscitant des défis, de la communication, de la confiance, de l'innovation et de la cohésion sociale pourrait prédire les comportements et/ou les attitudes de retrait chez les employés (Carmeli, 2005). Cette étude révèle qu'une culture organisationnelle qui fournit des emplois favorisant les défis et contenant une diversité et une complexité de tâches diminue l'absentéisme ainsi que les intentions de retrait de l'emploi et de l'organisation. Similairement, une culture d'innovation incluant un environnement supportant la créativité, la résolution de problèmes et les nouvelles idées diminue les intentions de quitter l'emploi (Carmeli, 2005).

Nous pouvons conclure qu'il y a une relation négative entre une culture favorable au développement et à l'épanouissement de l'employé et le RO incluant ces deux composantes mais qui émane d'une seule étude, celle de Carmeli (2005).

1.3.4.3 Le climat éthique

Le climat éthique de l'organisation s'avère d'une grande importance dans la prédiction du RO. En effet, le climat de l'organisation pour le vol de temps, qui se traduit par les normes et les sanctions relatives à ce genre de vol, inclut l'opportunité de voler ainsi que les normes communiquées dans ce sens par l'organisation et le groupe de travail. Le concept du climat

organisationnel pour le vol contient les dimensions suivantes : les perceptions de facilité de vol, la possibilité d'être attrapé lors du vol et les perceptions des collègues quant au caractère permisible concernant le vol (Kulas et al., 2007). Les résultats de l'étude de Kulas et (2007) sont à l'effet que l'insatisfaction influence les comportements de vol par l'intermédiaire des perceptions individuelles des employés quant au climat organisationnel pour le vol. Ces perceptions prédisaient le vol auto-rapporté de temps et de propriété (Kulas et al., 2007).

Nous pouvons conclure qu'il y a une relation positive entre un climat éthique favorable et permisible au vol de façon générale et le RT, mais que cette relation a été abordée dans une seule étude, celle de Kulas et al. (2007). Pour ce qui est du RE, nous ne notons aucune étude qui a abordé sa relation avec ce climat éthique spécifique.

1.3.4.4 Les pratiques et les politiques

Les normes et les valeurs de l'organisation, souvent reflétées par des pratiques quotidiennes regroupées en un système de récompenses et de punitions, peuvent être des indicateurs de la direction et de la force des comportements des individus (Koslowsky, 2009). En effet, les pratiques et les politiques de l'organisation constituent également des antécédents du RO. Par exemple, les organisations qui appliquent la semaine de travail de quatre jours réussissent à diminuer le taux d'absentéisme mais pas les comportements de retard (Lau et al., 2003). De même, les politiques de conciliation travail famille sont souvent utilisées par les organisations pour réduire l'absentéisme, le stress et le roulement. Toutefois, l'étude de Wang et Walumbwa (2007) n'a pu trouver aucune relation significative entre ces politiques de flexibilité et le RO (P. Wang & Walumbwa, 2007).

Les organisations n'ayant pas une politique claire contre le vol et qui œuvrent dans le secteur du commerce de détail ont un taux de vol plus élevé (Lau et al., 2003). La perception de certitude de détection et de sanction est conçue comme la perception de la possibilité de commettre un acte (de vol) et ne pas être attrapé (Lau et al., 2003). De ce fait, les employés incertains des risques de détection ont tendance à voler davantage et ce, précisément dans les commerces de détail, les hôpitaux et les firmes de fabrication électronique (Lau et al., 2003). Similairement, les organisations ayant une attitude

permissible et non rigoureuse en matière d'absentéisme font augmenter leur taux d'absentéisme (Harrison & Newman, 2013; Lau et al., 2003).

À part l'effet de la flexibilité d'horaires, comme politique favorable à la conciliation travail-famille, sur la réduction du taux d'absentéisme (Lau et al., 2003), nous concluons qu'il n'y pas un consensus sur la relation entre ces politiques conciliatrices et le RO. Par ailleurs, en l'absence de politiques et pratiques claires contre les comportements de RO, les employés sont plus susceptibles de les adopter.

En guise de conclusion générale sur les quatre caractéristiques liées à l'organisation, nous présentons dans le tableau suivant la synthèse des relations de ces différents antécédents avec le RT et le RE.

Tableau V. Synthèse théorique sur les caractéristiques liées à l'organisation

Les caractéristiques liées à l'organisation	Relation avec le RT	Relation avec le RE
Portrait	Taille (positive) Lau et al. (2003) Secteur public (positive) Lau et al. (2003) Spector et al. (2006)	Pas étudiée
Culture favorable à l'épanouissement de l'employé	Négative (pas étudiée spécifiquement) Carmeli (2005)	Négative (pas étudiée spécifiquement) Carmeli (2005)
Climat éthique favorable et permissible au vol	Positive (une seule étude) Kulas et al. (2007)	Pas étudiée
Pratiques et politiques	Pas de consensus Lau et al. (2003) Wang et Walumbwa (2007) Koslowsky (2009) Harrison et Newman (2013)	Pas de consensus Lau et al. (2003) Wang et Walumbwa (2007) Koslowsky (2009) Harrison et Newman (2013)

En conclusion, et à la lumière de l'étude des caractéristiques liées à l'organisation, nous pouvons formuler ces constats.

Sur le plan du portrait de l'organisation, il existe un consensus sur la relation positive entre la taille de l'organisation, l'appartenance de l'organisation au secteur public d'une part et le RT d'autre part (Lau et al., 2003; Spector et al., 2006). Quant à la relation positive entre

la présence d'un climat éthique favorable et permmissible au vol de façon générale et le RT, elle a été abordée seulement par une seule étude (Kulas et al., 2007). Nous notons également qu'aucune étude n'aborde la relation entre le portrait de l'organisation (taille, secteur public) et la présence de climat éthique favorable au vol d'une part, et le RE d'autre part.

Sur le plan de la culture, nous pouvons conclure qu'il y a une relation négative entre une culture favorable au développement et à l'épanouissement de l'employé et le RO. Par ailleurs, la seule étude qui a abordé cette relation n'a considéré aucune distinction entre les deux composantes du RO (Carmeli, 2005).

Sur le plan des pratiques et politiques, à part la relation négative entre la flexibilité d'horaires, comme politique favorable à la conciliation travail-famille, et le RT (P. Wang & Walumbwa, 2007), nous concluons qu'il n'y pas de consensus sur la relation entre ces politiques conciliatrices et le RO incluant ses deux composantes, le RT et le RE (Harrison & Newman, 2013; Koslowsky, 2009; Lau et al., 2003; P. Wang & Walumbwa, 2007).

1.3.5 Les caractéristiques liées à l'environnement

Dans la méta-analyse de Lau et al. (2003), les caractéristiques liées à l'environnement sont intitulées facteurs contextuels; ceux-ci se présentent comme des variables situationnelles externes. L'analyse qualitative de Lau et al. (2003) indique deux exemples. Une prospérité économique jumelée à un haut taux d'emploi mène vers des comportements de retard plus fréquents (Lau et al., 2003). Les conditions climatiques peuvent également influencer les comportements et/ou les attitudes de RO. En effet, les employés arrivent plus tôt au travail lorsque les journées ne sont pas bien ensoleillées et arrivent en retard dans le cas contraire (Lau et al., 2003).

Quant à Koslowsky (2009), les caractéristiques liées à l'environnement sont considérées comme des facteurs extra-organisationnels. Par exemple le contexte culturel s'avère comme facteur qui affecte le comportement de retard, selon les pays occidentaux ou de l'Orient. En effet, les perceptions de temps de travail et celui de loisirs diffèrent selon les pays (Koslowsky, 2009), la notion de ponctualité et le seuil de tolérance du retard diffèrent selon les pays (Koslowsky, 2009)). L'éthique et la religion nationales pourraient également

influencer le RO; ainsi, les fortes valeurs confucéennes ont toujours façonné les comportements des employés japonais (Koslowsky, 2009).

Nous pouvons conclure que quelques facteurs contextuels de l'environnement peuvent influencer le RT, selon Lau et al. (2003). Quant au RE, nous notons l'absence d'études traitant spécifiquement de la relation entre le RE et les facteurs de l'environnement.

1.4 Les limites aux connaissances actuelles du retrait organisationnel

Cette section a pour objectif de faire la synthèse sur les limites aux connaissances actuelles à la fois sur les manifestations et les facteurs explicatifs du RO.

1.4.1 Les limites aux connaissances actuelles sur les manifestations du retrait organisationnel

À la lumière de la revue de littérature sur le RO, nous pouvons conclure que les différentes manifestations du RO demeurent étudiées de manière isolée et non pas en référence à ce concept théorisé principalement par Hanisch (1995). Bien qu'il existe un certain consensus sur les principales manifestations du RO, notamment sur ces deux composantes principales le RT et le RE, les écrits dans ce domaine ne convergent pas vers une classification unique et homogène des comportements et/ou des attitudes de RO.

Concernant la composante RT, nous remarquons que les études sur le RT ont été faites principalement sur ses deux formes les plus connues, le retard et l'absentéisme. Quant aux autres comportements et/ou attitudes défavorables qui constituent une troisième sous-catégorie du RT, selon la recherche bibliographique que nous avons effectuée, nous n'avons pas noté d'études traitant concrètement de ces autres comportements et/ou attitudes défavorables de RO. Toutefois, ces comportements et/ou attitudes sont apparemment étudiés comme manifestations isolées et non pas en les référant au RT et encore moins au RO. Notre objectif ne va pas au point d'identifier tous ces autres comportements. Par ailleurs, nous avons tenté de les isoler et les classer de façon originale selon trois manifestations principales : le vol de temps, la baisse intentionnelle de performance et l'absence de manifestation des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Du point de vue pratique, le construit de RT est en pleine évolution à la suite des nouvelles formes d'organisation de travail (travail en équipe, équipe semi-autonome), de nouveaux emplacements du lieu du travail (télétravail), des pratiques souples en faveur de la conciliation entre la vie, le travail et la vie personnelle et surtout suite à la présence accrue en milieu organisationnel de plusieurs sources de distraction tels que l'internet. Du point de vue de la performance organisationnelle, bien que les effets négatifs du RO sont démontrés au niveau individuel et organisationnel (Laczo & Hanisch, 1999), les effets négatifs du RT pourraient être plus néfastes que ceux reliés au RE, car ces derniers sont plus visibles, tangibles et même détectables alors que le RT n'est pas constatable lors de l'évaluation de la performance, et ses dangers potentiels peuvent mettre en péril la performance de l'organisation sans que celle-ci ne s'en rende compte.

Concernant la composante RE, le roulement comme manifestation de ce comportement a été largement étudié dans la littérature et souvent en référence au RO. D'ailleurs, le roulement, les retards et l'absentéisme constituent, selon notre recherche, les comportements de RO les plus étudiés.

À partir de ces constats sur les limites aux connaissances sur le RO, nous jugeons pertinent de se pencher davantage sur la troisième composante du RT, celle des autres comportements et/ou attitudes défavorables. D'ailleurs, notre tentative de classification de ces comportements ouvrirait probablement la voie vers une meilleure compréhension de leur nature et également vers l'importance de les rattacher à la famille du RO comme élément de la famille plus élargie des comportements contreproductifs au travail orientés vers l'organisation. De plus, nous allons proposer dans le chapitre suivant une nouvelle approche théorique pour une meilleure compréhension du RO.

1.4.2 Les limites aux connaissances actuelles sur les facteurs explicatifs du retrait organisationnel

À la lumière de la revue de littérature sur le RO, nous pouvons conclure à un certain nombre de constats.

Les facteurs explicatifs abordés dans la section précédente concernaient les comportements contreproductifs au travail dont fait partie le RO, selon la méta-analyse de Carpenter et

Berry (2014). De ce fait, nous avons procédé par déduction pour faire la synthèse des facteurs explicatifs du RO et ce, principalement à partir des deux méta-analyses de Lau et al. (2003) et celle de Carpenter et Berry (2014), et de manière secondaire à partir de la méta-analyse de Dalal (2005). Nous avons complété ces trois sources avec des études subséquentes qui, lorsqu'elles mettent en relief le RO, font référence seulement à un des comportements suivants : le retard, l'absentéisme et le roulement.

De manière plus détaillée, nous aborderons les faits saillants sur les limites aux connaissances et ce, concernant chacune des cinq familles de facteurs explicatifs du RO.

Premièrement, à la lumière de notre exposé sur les caractéristiques liées à l'individu, nous avons pu faire un certain nombre de constats.

Sur le plan des caractéristiques démographiques, nous avons pu constater que c'est seulement l'âge, le niveau de scolarité, l'origine ethnique (non caucasien) et la présence de personnes à charge et de conflit entre le travail et la vie personnelle qui constituent des antécédents du RT sur lesquels il existe un consensus. D'ailleurs, la relation entre l'âge et le niveau de scolarité d'une part, et le RT d'autre part, est négative; alors que la relation entre l'origine ethnique et la présence de personnes à charge et de conflit entre le travail et la vie personnelle d'une part, et le RT d'autre part est positive. La relation du RT avec le revenu est négative selon une étude seulement, celle avec le genre n'a pas connu de consensus, celle avec l'état matrimonial n'a pas été soutenue (non significative) et celle avec l'état de santé n'a été abordée dans aucune étude recensée. Également, il existe un consensus uniquement sur l'âge et le niveau de scolarité qui constituent des antécédents du RE. D'ailleurs, la relation de l'âge avec le RE est négative alors que celle du niveau de scolarité avec le RE est positive. La relation entre le genre (femme) et l'origine ethnique (non caucasien) d'une part, et le RE d'autre part, est positive mais selon une seule étude dans chacun des cas. Enfin, la relation entre l'état de santé (bon), l'état matrimonial (en couple), la présence de personnes à charge et le conflit entre le travail et la vie personnelle et le niveau de revenu (haut) d'une part, et le RE d'autre part est négative. Toutefois, il faut noter que ces quatre relations négatives ont été abordées dans une seule étude dans chacun des cas. De manière plus générale, les relations entre le RE et la plupart des antécédents

démographiques ont toutes été étudiées, contrairement au RT qui n'a pas été étudié en relation avec l'état matrimonial.

Sur le plan des dispositions ou des traits de personnalité, il semble y avoir un consensus sur la relation positive du caractère non consciencieux et le RO. Quant à la relation entre l'affectivité négative et le RO, elle s'avère aussi positive. Toutefois, dans le cas de ces deux antécédents, il n'y a pas eu d'études qui abordent leurs relations de manières spécifiques avec le RT ou le RE. Quant au type de personnalité, une seule étude rapporte la relation positive entre le type de personnalité B et le RT, alors que le RE n'a pas retenu l'intérêt des chercheurs en RO et ce sur sa relation avec le type de personnalité. De manière générale, nous avons conclu que le RT a été davantage abordé comparativement au RE dans sa relation avec différentes dispositions.

Sur le plan des attitudes générales, nous avons conclu que seul le RT a été abordé en relation avec les attitudes d'ordre général en non pas celles reliées au travail. De ce fait, aucune étude recensée ne traite du RE en relation avec les attitudes générales de la personne.

Deuxièmement, à la lumière de notre exposé sur les caractéristiques liées au travail, nous avons pu faire un certain nombre de constats.

Sur le plan de la relation de supervision, nous avons pu conclure que la relation négative entre une mauvaise relation de supervision et le RT a été bien démontrée par plusieurs études. Cependant, ces études portaient sur l'absentéisme et quelques autres comportements et/ou attitudes défavorables mais pas sur les retards. Dans le cas du RE, sa relation avec la relation de supervision est également négative, mais selon une seule étude.

Sur le plan des attitudes et des perceptions au travail, nous avons pu conclure que les seuls antécédents du RT sur lesquels il existe un consensus sont : la satisfaction, le stress, l'ennui et l'injustice. La relation entre la satisfaction et le RT est négative, contrairement à celles du stress, de l'ennui et l'injustice d'une part, et le RT d'autre part, lesquelles sont positives. Concernant le harcèlement sexuel, il est en relation positive avec le RT mais selon une seule étude. Quant aux antécédents du RE, seule la satisfaction est abordée dans deux études en relation négative avec le RE. La relation entre le stress, l'ennui et l'injustice n'a

pas été étudiée spécifiquement en lien avec le RE. Quant au harcèlement sexuel, aucune étude recensée ne l'aborde en relation avec le RE. Finalement, l'engagement est en relation négative avec le RO, alors que la discrimination est en relation positive avec le RO. Dans les deux cas, aucune distinction entre les deux composantes, le RT et le RE, n'est faite dans ces études. De plus, nous notons l'absence d'études sur la relation entre le RO et les autres types de harcèlement tels que le harcèlement physique ou psychologique.

Sur le plan des conditions du travail, nous avons pu conclure que le seul antécédent sur lequel il existe un consensus est celui de la distance entre le domicile et le lieu d'emploi, lequel est en relation positive avec le RT. Par ailleurs, il n'existe pas de consensus sur la nature de la relation entre l'insécurité d'emploi et l'ancienneté dans le poste d'une part, et le RT d'autre part. Concernant la perception d'alternatives, son lien avec le RT est négatif mais selon une seule étude, alors que le lien entre la présence de distractions externes et le RT est positif selon une seule étude également. Aucune relation entre la surqualification perçue et le RT n'a été démontrée.

Pour ce qui est des antécédents du RE, les seuls antécédents en relation positive avec ce comportement sont : la perception d'alternatives, l'insécurité d'emploi et la surqualification perçue. Toutefois, la relation entre cette dernière et le RE n'a pas été significative selon l'étude de Lobene et al. (2015). Aucune étude n'a abordé la relation entre l'ancienneté, la présence de distractions externes et la distance entre le domicile et le lieu d'emploi d'une part et le RE d'autre part.

Enfin, la relation négative entre la maîtrise de la tâche et le RO a été abordée de manière globale et non pas spécifiquement en distinguant les deux composantes du RO.

Troisièmement, suite à l'exposé sur les caractéristiques liées au groupe, nous avons pu conclure qu'il y a un consensus sur la relation positive entre le RT et l'influence des caractéristiques du groupe. Toutefois, il n'y a pas eu d'études portant sur la relation entre ce facteur d'influence et le RE.

Quatrièmement, à la lumière de l'étude des caractéristiques liées à l'organisation, nous avons pu avancer un certain nombre de remarques. Sur le plan du portrait de l'organisation, il existe un consensus sur la relation positive entre la taille de l'organisation, l'appartenance

de l'organisation au secteur public d'une part et le RT d'autre part. Quant à la relation positive entre le RT et la présence d'un climat éthique favorable et permissif au vol de façon générale, elle a été abordée seulement par une seule étude. Nous avons également noté qu'aucune étude n'aborde la relation entre le portrait de l'organisation (taille, secteur public) et la présence de climat éthique favorable au vol d'une part, et le RE d'autre part.

Sur le plan de la culture, nous avons pu conclure qu'il y a une relation négative entre une culture favorable au développement et à l'épanouissement de l'employé et le RO. Par ailleurs, la seule étude qui a abordé cette relation n'a pas considéré aucune distinction entre les deux composantes du RO.

Sur le plan des pratiques et politiques, à part la relation négative entre la flexibilité d'horaires, comme politique favorable à la conciliation travail-famille, et le RT, nous avons noté qu'il n'y pas un consensus sur la relation entre ces politiques conciliatrices et le RO incluant ses deux composantes. De plus, nous notons l'absence d'études traitant particulièrement des pratiques de GRH en relation avec le RO.

Cinquièmement, nous avons pu conclure que quelques facteurs contextuels de l'environnement peuvent influencer le RT. Quant au RE, nous avons noté l'absence d'études traitant de la relation entre le RE et les facteurs de l'environnement.

À partir de ces constats sur les limites aux connaissances sur les antécédents du RO, nous pouvons conclure que de manière générale, les antécédents démographiques liés à l'individu ont été assez documentés, sauf pour le cas du genre sur lequel il n'y a pas eu de consensus sur sa relation avec le RT et aussi dans le cas de l'état matrimonial qui n'a pas été abordé en relation avec cette composante du RO. De ce fait, des études mettant en relief le genre et l'état matrimonial seraient recommandées surtout avec la présence accrue des femmes responsables de famille sur le marché du travail. De plus, dans le cas du RE, ses relations avec la plupart des antécédents démographiques n'ont pas connu l'intérêt de plusieurs auteurs. De ce fait, nous considérons qu'il serait pertinent que l'effet des antécédents démographiques soit davantage étudié en relation avec le RE. Concernant les dispositions ou les traits de personnalité, nous constatons que le type de personnalité comme antécédent de RE n'a pas retenu l'attention des chercheurs en RO, ce qui serait une bonne piste à explorer. Nous constatons également l'absence de distinction entre les deux

composantes du RO quant à leur relation avec le caractère non consciencieux et l'affectivité négative des employés, ce qui nous mène à souhaiter que le modèle de Hanisch (1995) soit mis en évidence comme référence en matière du RO. De manière générale, nous avons conclu que le RT a été abordé davantage comparativement au RE dans sa relation avec différentes dispositions. Enfin, dans le cas des attitudes d'ordre général, le RE n'a pas du tout été abordé.

Nos constats concernant les antécédents reliés au travail se résument de la manière suivante. La relation du RT avec la relation de supervision a été partiellement soutenue et ne portait pas sur les comportements de retard, ce qui constituerait une bonne piste à explorer. Quant au RE, il est souhaitable que d'autres études se consacrent à sa relation avec la relation de supervision. Pour ce qui est des attitudes et perceptions au travail, nous constatons que le harcèlement et la discrimination comme antécédents du RT méritent d'être mieux documentées par les chercheurs sur le RO. Quant au RE, cette composante du RO n'a pas connu l'intérêt des chercheurs et ce concernant sa relation avec plusieurs perceptions et attitudes au travail. Les conditions de travail, quant à elles, méritent d'être mieux étudiées en relation avec le RT et ce notamment en matière d'insécurité d'emploi, de présence de distraction externes, de perceptions d'alternatives d'emploi, de surqualification perçue et d'ancienneté dans l'emploi. Quant au RE, sa relation avec les différentes conditions d'emploi citées ci-dessus et celle de la distance entre le domicile et le lieu d'emploi sont à mieux comprendre, car seulement sa relation avec la perception d'alternative a été démontrée dans une seule étude. La maîtrise de la tâche a été étudiée de manière globale et non en distinguant le RT et le RE. De ce fait, nous constatons qu'il y a beaucoup de matière à explorer quant à la relation du RO incluant ses deux composantes avec les différentes conditions de travail.

De manière générale, nous avons conclu que les caractéristiques liées au groupe exercent une influence sur les comportements et/ou les attitudes de RT, tout en constatant l'absence d'études portant sur la relation entre ces antécédents et le RE. Par ailleurs, même dans le cas d'une organisation de travail qui ne nécessite pas de travail en équipe, l'individu vit dans un environnement de travail dans lequel il entretient des relations formelles et informelles qui pourraient influencer son comportement. De ce fait, il serait important que

les caractéristiques liées à l'environnement ou au réseau social de l'individu dans le milieu du travail soient mieux documentées pour une meilleure compréhension du phénomène du RO.

À la lumière de l'étude des caractéristiques liées à l'organisation, nous avons pu conclure qu'à part la taille et l'appartenance de l'organisation au secteur public qui ont été étudiées en relation avec le RT, les autres caractéristiques de l'organisation telles que la présence syndicale et le climat éthique méritent beaucoup plus d'attention de la part des chercheurs en RO. Quant à la culture de l'organisation qui pourrait être favorable ou non au développement et à l'épanouissement de l'employé, nous notons que la seule étude qui l'aborde ne prend pas en considération la distinction entre les deux composantes du RO. De plus, nous savons que le concept de culture organisationnelle est plus large et prend différentes formes méritant d'être explorées pour être mieux comprises en relation avec les comportements et/ou les attitudes de RO. Enfin, sur le plan des pratiques et politiques, à part le rapport négatif entre la flexibilité d'horaires, comme politique favorable à la conciliation travail-famille, et le RT, nous concluons qu'il n'y a pas un consensus sur la relation entre ces politiques conciliatrices et le RO incluant ses deux composantes. Similairement, les politiques et pratiques organisationnelles ne se résument pas uniquement aux pratiques préventives de conflit entre le travail et la vie personnelle et peuvent s'étendre sur plusieurs domaines de la vie de l'individu au travail. De ce fait, nous constatons un vide important dans la littérature sur le RO quant à sa relation avec les différentes politiques et pratiques organisationnelles notamment en gestion des ressources humaines.

Cinquièmement, nous avons conclu que plusieurs facteurs contextuels de l'environnement peuvent influencer le RT, tout en notant l'absence d'études traitant de la relation entre le RE et ses facteurs de l'environnement. De ce fait, nous souhaitons que les chercheurs sur le RO prennent davantage en considération l'effet de l'environnement sur le comportement et/ou l'attitude de l'individu au travail.

Pour pallier les limites notées quant à la connaissance du RO et ses antécédents ainsi que le manque d'engouement pour ce concept, notamment en relation avec la difficulté de son opérationnalisation, nous proposons d'étudier la composante des autres comportements

et/ou attitudes défavorables faisant partie du RT, en application à notre propre classification de cette composante du RO. De plus, nous proposons d'étudier le départ volontaire dysfonctionnel comme manifestation du RE et ce, en le référant au cadre général du RO afin de mieux le comprendre sous l'angle de l'environnement du travail et des pratiques organisationnelles. Nous avons choisi d'étudier le départ volontaire dysfonctionnel plutôt que le départ en retraite anticipée, car le premier phénomène est moins prévisible, touche une plus grande portion des employés et représente des coûts plus importants aux yeux des organisations.

Le prochain chapitre présente les différentes théories et modèles explicatifs du RO dans le but de soutenir notre approche théorique proposée. Il aborde également l'explication du modèle théorique intégrateur du RO ainsi qu'il présente notre modèle empirique du RO incluant les hypothèses de recherche.

Chapitre 2 Vers un modèle théorique intégrateur du retrait organisationnel : ses antécédents et ses manifestations

Dans ce deuxième chapitre, nous présenterons d'abord les différents modèles et théories explicatifs du RO afin de proposer notre propre approche théorique explicative. Ensuite, nous expliquons les composantes de notre modèle théorique intégrateur ainsi que les propositions théoriques découlant de celui-ci. Enfin, nous présentons le modèle empirique du RO avec ses deux variantes de RT et de RE.

2.1 Les différents modèles explicatifs des antécédents et des manifestations du retrait organisationnel et leurs critiques

Dans cette section, nous présenterons les différents modèles théoriques qui ont traité du RO et ce, tant sur le plan des antécédents que celui des manifestations. L'objectif poursuivi dans cette section est celui de présenter le modèle fondateur du RO de Hanisch (1995) ainsi que les autres modèles qui ont tenté de l'actualiser. Nous présenterons ces modèles dans un ordre à la fois logique et chronologique, tout en présentant leurs points forts et points faibles dans l'explication du RO. À la lumière de cet exercice, nous allons proposer dans le chapitre suivant un modèle théorique qui fait l'intégration des connaissances et des études sur le RO afin de les rattacher à un seul modèle de référence.

Nous expliquons dans un premier lieu le modèle de Hanisch (1995), ensuite nous présentons les trois principales mises à jour faites pour ce modèle.

2.1.1 Le modèle de Hanisch (1995)

D'abord, le modèle fondateur de Hanisch (1995) indique sept antécédents cognitifs et attitudeux du RO : le harcèlement sexuel, le stress au travail, l'iniquité salariale, l'insatisfaction par rapport à la santé, l'insatisfaction au travail, l'insatisfaction vis-à-vis de la supervision et l'insatisfaction vis-à-vis des collègues. Ce que nous pouvons remarquer est le fait que ces antécédents ne sont pas regroupés dans le modèle graphique de Hanisch (1995) en catégories, c'est à dire en cognition et en attitudes. Par exemple, le harcèlement

sexuel apparaît à côté de l'iniquité salariale et de l'insatisfaction par rapport à la santé, alors que le stress au travail apparaît à côté de l'insatisfaction au travail, l'insatisfaction vis-à-vis de la supervision et l'insatisfaction vis-à-vis des collègues. Nous concluons que dans le modèle de Hanisch (1995), il n'y a pas d'effort de classification des antécédents selon une logique particulière, ce que nous tenterons de faire dans notre propre modèle intégrateur.

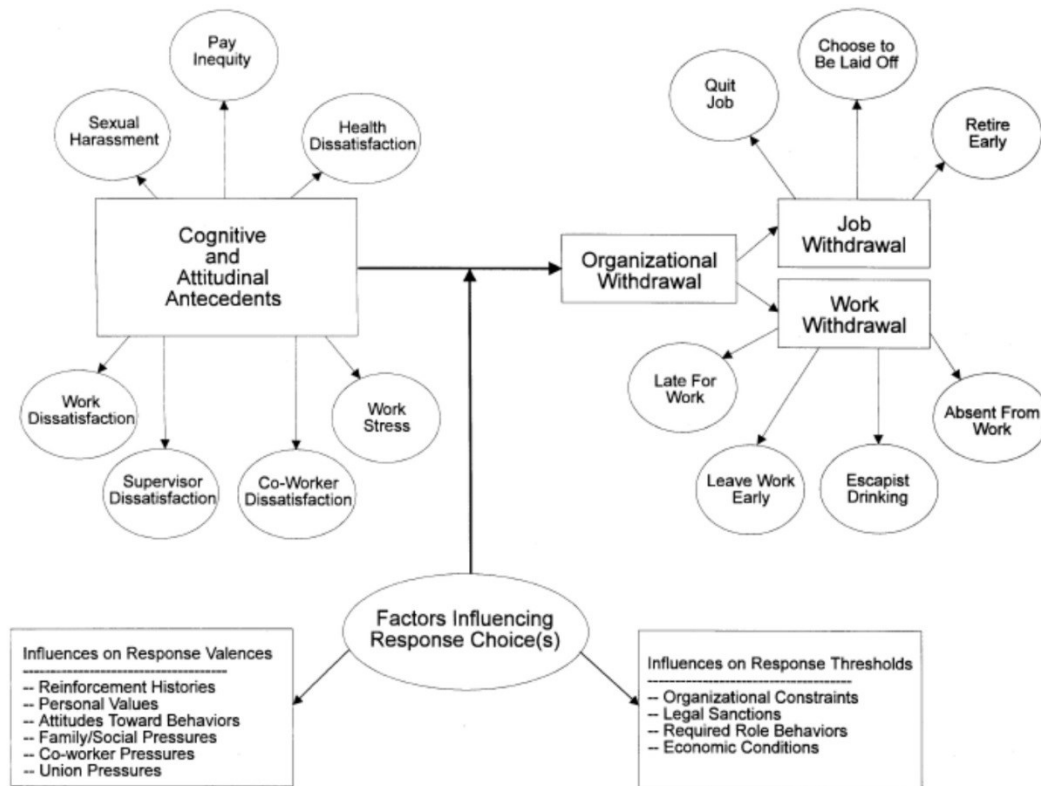
Ce modèle prévoit aussi une série de facteurs influençant le choix de réponse par l'employé, lesquels sont regroupés en deux catégories. La première est celle regroupant les facteurs ayant des influences sur la valence des réponses et la deuxième est celle influençant les seuils de réponse. Concernant les facteurs influençant la valence des réponses, c'est à dire ceux qui rendent une réponse perçue comme positive ou négative, ils sont principalement les histoires de renforcement (expériences passées), les valeurs personnelles, les attitudes envers les comportements, les pressions familiales et sociales, les pressions des collègues et les pressions des syndicats. Quant aux facteurs influençant les seuils de réponses, c'est à dire ceux qui augmentent ou diminuent la probabilité de la production d'une réponse, ce sont des facteurs externes à l'individu telles que les contraintes organisationnelles, les sanctions légales, les comportements requis de rôle et les conditions économiques (Hanisch, 1995). Cette série de facteurs influençant la valence et le seuil de l'adoption des comportements et/ou d'attitudes de RO proposée par Hanisch (1995) ne contiennent pas non plus un ordre logique, car le critère différenciant la deuxième série de facteurs de la première est celui d'être externes à l'individu, alors que les pressions des collègues et celles des syndicats pourraient se qualifier aussi comme facteurs externes à l'individu.

Ce modèle indique deux composantes du RO, le RE et le RT. Le RE est composé du fait de quitter le travail, de choisir d'être mis à pied et de prendre sa retraite de manière anticipée. Quant à lui, le RT est composé du fait d'être en retard au travail, quitter le travail plus tôt que permis, consommer de l'alcool avant de se rendre au travail et enfin, être absent du travail. Nous remarquons que Hanisch (1995) n'utilise pas une logique particulière dans l'organisation des comportements et/ou attitudes constituant le RT et ceux du RE, ce constat est davantage applicable au RT. D'ailleurs, c'est ce que nous souhaitons apporter comme changement dans le modèle que nous proposons au chapitre suivant.

De façon générale, le modèle de Hanisch (1995) n'accorde pas de place à l'ensemble de facteurs micro, méso et macro possibles influençant le RO tels que les caractéristiques démographiques, les caractéristiques de l'organisation et le contexte environnemental incluant les aspects sociaux et culturels. Malgré les quelques lacunes soulevées dans le modèle de Hanisch (1995), celui-ci demeure la première tentative de théorisation sur les facteurs influençant le RO ainsi que sur les différentes formes qu'il peut prendre.

Le Figure 3 illustre le modèle fondateur du RO tel que conçu par Hanisch (1995).

Figure 3. Les antécédents, les influences sur les choix de réponse et les familles de comportements du retrait organisationnel de Hanisch (1995)



Tiré de l'article: *Behavioral families and multiple causes: matching the complexity of response to the complexity of antecedents* (1995), page 159

Les plus importantes mises à jour faites au modèle de Hanisch (1995) sont celle de Laczko et Hanisch (1999), celle de Koslowsky (2009) et finalement celle de Hopkins et al. (2010). Par ailleurs, nous présentons le modèle de Hopkins (2010) avant celui de Koslowsky (2009), car ce modèle de 2010 ressemble plus aux deux précédents de Hanisch (1995) et

Laczo et Hanisch (1999) et ne cite pas celui de Koslowsky (2009). Nous critiquons les modèles au fur et à mesure que nous les présentons, et la critique porte davantage sur les antécédents plutôt que les manifestations du RO qui ont été discutées et commentées dans la section sur la définition du RO.

2.1.2 Le modèle de Laczo et Hanisch (1999)

Laczo et Hanisch (1999), dans leur étude sur les familles de comportement de RO organisationnel chez les employés salariés et les travailleurs bénévoles, redéfinissent à la fois les antécédents et les manifestations du RO et proposent un modèle qui regroupe des antécédents de RO qui prédisent les réponses comportementales multiples (les manifestations) qu'un individu adopte comme expressions de son RO (Laczo & Hanisch, 1999). Les antécédents intragroupes reflètent les effets individuels des attitudes au travail, incluant l'engagement organisationnel et les variables de satisfaction au travail, de satisfaction envers le superviseur et de satisfaction envers les collègues. Les antécédents intergroupes reflètent les effets interactifs des attitudes au travail entre deux genres d'individus, les salariés et les bénévoles. Cette variable représente comment chaque type d'employé perçoit l'autre et est satisfait envers lui (Laczo & Hanisch, 1999). La mise à jour faite par Laczo et Hanisch (1999) par rapport au modèle de Hanisch (1995) se traduit par le fait que les antécédents suivants : le harcèlement sexuel, l'iniquité salariale, l'insatisfaction par rapport à la santé et le stress au travail disparaissent du modèle. Alors que le reste des antécédents présentés par Hanisch (1995), soit l'insatisfaction au travail, l'insatisfaction vis-à-vis de la supervision et l'insatisfaction vis-à-vis des collègues, ont été rangés sous la catégorie antécédents intragroupes en compagnie de l'engagement organisationnel. L'autre nouvelle catégorie d'antécédents présentés par Laczo et Hanisch (1999), inclut seulement la perception de chaque type d'employé (salarié versus bénévole) envers son collègue. Nous remarquons que la façon de présenter les antécédents en deux groupes principaux dans ce modèle s'est faite en fonction du sujet de l'étude qui porte sur deux catégories de travailleurs, les salariés et les bénévoles.

Quant à la partie du modèle sur les manifestations, nous remarquons que Laczo et Hanisch (1999) emploient comme Hanisch (1995) deux familles de RO, c'est-à-dire le RT et le RE. Concernant le RT, ces deux auteurs l'organisent en trois sous catégories : le retard,

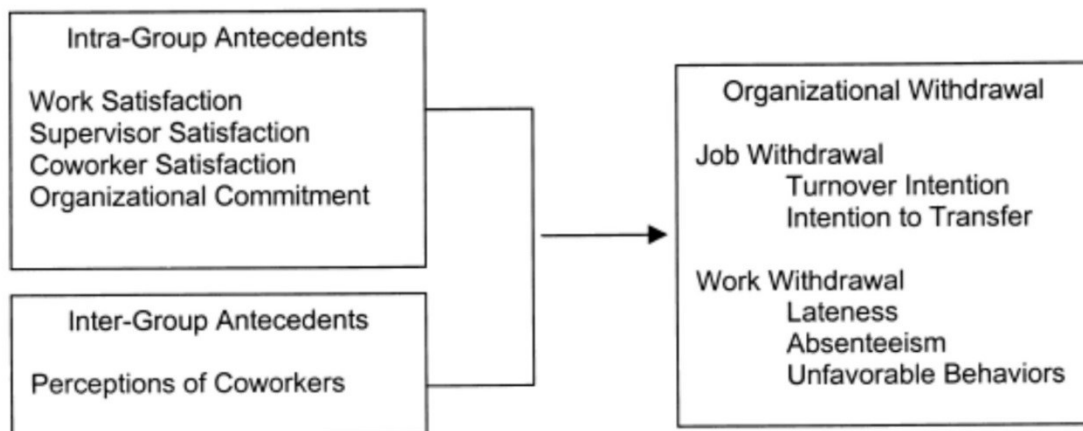
l'absentéisme et les autres comportements et/ou attitudes défavorables (incluant le fait de quitter le travail plus tôt que permis et le fait de consommer de l'alcool avant de se rendre au travail). C'est d'ailleurs la typologie que nous adopterons dans notre modèle. En concevant le RT comme incluant les retards, l'absentéisme et les comportements et/ou attitudes défavorables, nous constatons que Laczó et Hanisch (1999) admettent que cette dernière composante peut faire l'objet d'ajouts d'autres comportements et/ou attitudes qui peuvent surgir dans les organisations (Laczó & Hanisch, 1999). De ce fait, leur approche est très pertinente et mérite d'être adoptée et actualisée à travers les écrits dans le domaine du RO. Quant au RE, Laczó et Hanisch (1999) indiquent qu'il se compose des intentions de roulement et des intentions de transfert (Laczó & Hanisch, 1999). Ces auteurs maintiennent l'intention de roulement (vouloir quitter son emploi), suppriment de cette famille de comportements le fait de choisir d'être mis à pied et celui de prendre sa retraite de manière anticipée. Par ailleurs, Laczó et Hanisch (1999) ont ajouté l'intention de transfert (vers un autre emploi dans la même organisation et non pas un simple changement de tâches) conformément à la suggestion de Blau (1998) qui critiquait le modèle de Hanisch (1995) (G. Blau, 1998). Comme nous l'avons expliqué et argumenté dans la section sur la définition du RO, nous excluons les intentions de transfert de la définition du RE. Il est à souligner, à la fin, que Laczó et Hanisch (1999) ont supprimé également les facteurs influençant le choix de réponses en matière de valence et de seuil.

Nous trouvons que le modèle de Laczó et Hanisch, compte tenu de l'étude de cas à laquelle ils ont adapté le modèle de Hanisch (1995), rend ce dernier plus simpliste, non seulement au niveau de la suppression de quelques antécédents mais également au niveau de la suppression des variables influençant la valence et le seuil des réponses comportementales de RO. De ce fait, il est pertinent et nécessaire d'essayer d'expliquer davantage le mécanisme derrière l'adoption d'un comportement et/ou d'une attitude parmi d'autres du RO. De plus, comme pour le modèle de Hanisch (1995), nous remarquons l'absence d'effort de classification des antécédents selon une logique particulière, du moins parmi les antécédents intra-groupes. C'est ce que nous souhaitons apporter comme changement dans le modèle que nous proposons au chapitre suivant. Enfin, le modèle de Laczó et Hanisch (1999) n'accorde pas, tout comme celui de Hanisch (1995), de place à l'ensemble de facteurs micro, méso et macro possibles influençant le RO, tels que les caractéristiques

démographiques et celles du réseau familial et social, les caractéristiques de l'organisation et du travail et le contexte environnemental incluant les aspects économiques, sociaux et culturels.

La Figure 4 illustre le modèle de Laczó et Hanisch (1999).

Figure 4. Les antécédents et les familles de comportements du retrait organisationnel de Laczó et Hanisch (1999)



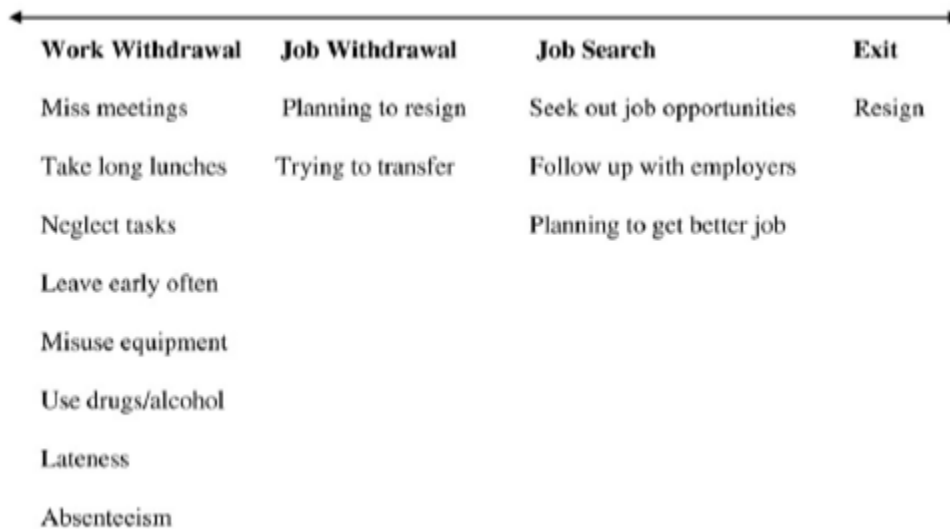
Tiré de l'article: *An examination of behavioral families of organizational withdrawal in volunteer workers and paid employees (1999)*, page 461

2.1.3 Le modèle de Hopkins et al. (2010)

Le modèle de Hopkins et al. (2010), utilisé dans l'étude des comportements de roulement des employés du service de protection de l'enfance, indique dans sa partie sur les antécédents à la fois des caractéristiques personnelles (genre, âge, scolarité, etc), des facteurs liés au travail et à l'emploi (salaire, charge de travail, etc) et des perceptions de l'environnement et de l'organisation, incluant le climat psychologique (stress, accomplissement personnel, etc.) et les réponses attitudinales et affectives (satisfaction et engagement organisationnel) (Hopkins et al., 2010). Nous remarquons que ce modèle fait l'effort de rassembler les antécédents du RO en catégories bien définies, en réponse à la lacune du modèle de Hanisch (1995) dans ce domaine. Par ailleurs, ce modèle décrit les manifestations du RO en quatre blocs situés sur un continuum : retrait du travail, retrait de l'emploi, les comportements de recherche d'emploi et la sortie ou la démission de l'organisation (Hopkins et al., 2010).

La Figure 5 représente les quatre catégories de comportements de RO selon Hopkins et al. (2010).

Figure 5. Continuum des comportements de retrait organisationnel de Hopkins et al. (2010)



Tiré de l'article : *Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare (2010), page 1382*

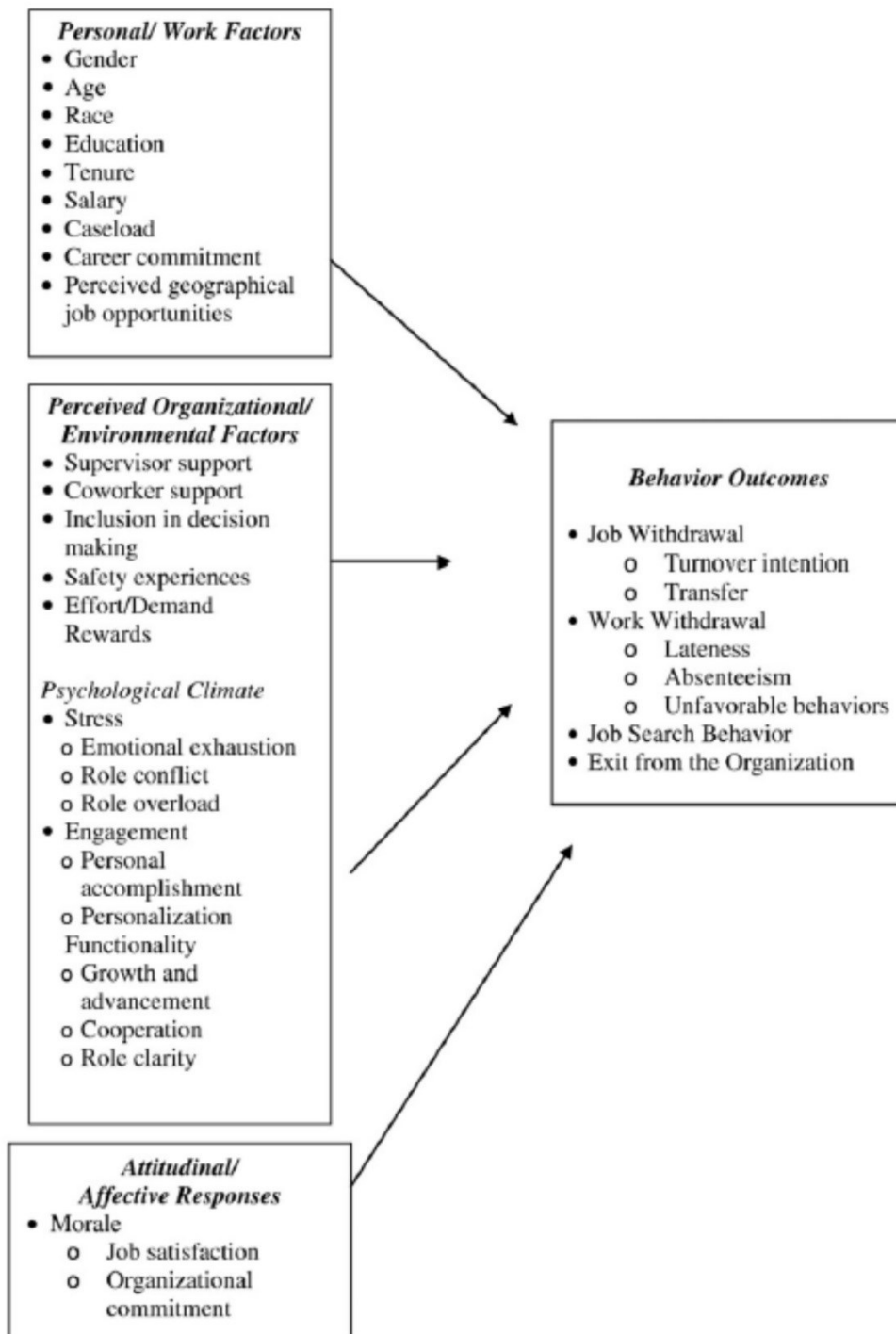
Nous assistons à un ajout de deux catégories de RO, en plus du RE et du RT dans le modèle de Hopkins et al. (2010). De plus, nous croyons que les deux derniers résultats comportementaux constituant le RE selon Hopkins et al. (2010) (intention de se transférer ou quitter l'organisation) font partie du RE qui se concrétise par le roulement, tel que nous l'avons expliqué dans la Section 2 de ce chapitre sur la définition du RO. Il est à souligner également que ce modèle, bien qu'il reprenne une grande partie de la réflexion de Hanisch (1995), n'indique pas clairement qu'il s'inspire de ce modèle fondateur du RO. Hopkins et al. (2010) citent par ailleurs Hanisch, Hulin et Rosnowsky (1998) qui font référence au modèle de Hanisch (1995) dans une revue des écrits sur le RO, seulement pour indiquer que le RO est une famille de comportements multiples et que l'insatisfaction au travail ne suffit pas pour prédire le RO (Hopkins et al., 2010). Étonnamment, Hopkins et al. (2010) utilisent la même structure pour les manifestations du RO que celle faite par Laczko et Hanisch (1999), c'est à dire le RE puis le RT en y ajoutant le comportement de recherche

d'emploi et la sortie de l'organisation. Du point de vue conceptuel et visuel, ces deux derniers comportements devraient être rangés sous le RE, car ils sont plus proches du RE que du RT.

De manière générale, nous pouvons souligner que dans le modèle de Hopkins et al. (2010), contrairement aux deux modèles présentés précédemment, il y a eu un effort soutenu de classification des antécédents du RO selon une logique particulière, ce que nous appliquons dans notre propre modèle intégrateur. Par ailleurs, le présent modèle fait éclater les catégories de RO telles que présentées dans le modèle de Laczó et Hanisch (1995). Précisément, ce modèle ajoute inutilement des éléments supplémentaires allant au-delà du RE (les comportements de recherche d'emploi et la sortie de l'organisation), alors que ceux-ci peuvent être considérés comme faisant partie du roulement ou départ volontaire dysfonctionnel, comme nous l'avons montré au chapitre précédent et comme nous allons le présenter au chapitre présent dans le cadre de notre modèle théorique intégrateur du RO. Enfin, nous jugeons que le modèle de Hopkins et al. (2010) n'accorde pas de place à l'ensemble de facteurs macro possibles influençant le RO tels que les caractéristiques de l'organisation et le contexte environnemental incluant les aspects économiques, sociaux et culturels.

La Figure 6 illustre le modèle de Hopkins et al. (2010).

Figure 6. Le modèle conceptuel des comportements de roulement de Hopkins et al. (2010)



Tiré de l'article : *Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare (2010)*, page 1382

2.1.4 Le modèle de Koslowsky (2009)

Dans l'optique d'une synthèse générale des écrits sur le RO, le modèle de Koslowsky (2009) a essayé de mettre à jour la notion du RO. Ce modèle évoque trois groupes d'antécédents, individuels, de groupe et extra-organisationnels qui interagissent entre eux. Les antécédents individuels regroupent les variables biographiques, les attitudes, les traits de personnalité, les éléments relatifs au travail-famille, les méthodes d'adaptation. Les antécédents de groupe sont la culture, les normes et les méthodes d'adaptation. Les antécédents extra-organisationnels sont la culture et le navettage. Il peut y voir aussi des événements imprévus qui peuvent influencer le RO (Koslowsky, 2009).

Le modèle de Koslowsky (2009) inclut également les cognitions de retrait considérés comme variables médiatrices et qui se traduisent par des perceptions reliées à l'emploi, des perceptions sur la justice distributive, des perceptions sur la justice procédurale, des sentiments d'équité et par une stratégie adaptative. Ces cognitions, qui peuvent perdre leur rôle dans le cas où un événement imprévu conduit directement au RO, peuvent conduire indirectement au RO à travers un processus de détermination des coûts-bénéfices (deuxième variable médiatrice) relatifs au comportement de RO. Les coûts seraient les pertes ou les sanctions potentielles, et les bénéfices seraient par exemple le sentiment de satisfaction suite à la réparation de la situation d'injustice ou de l'équilibre entre les efforts et les récompenses. Simultanément, avec l'influence des différents antécédents, l'employé choisit le comportement de RO qui comporte le plus de bénéfices et le moins de pertes. De ce fait, les possibilités de comportement de RO sont multiples selon les antécédents et le processus de calcul des coûts-bénéfices.

L'ajout des cognitions de retrait ainsi que de la détermination des coûts-bénéfices est un ajout pertinent qui offre une explication additionnelle au RO. Comme son concepteur l'indique, c'est un modèle de processus qui indique que le fait de s'engager dans un comportement de RO est le résultat d'une décision éclairée, et non pas le résultat de la simple interaction entre quelques éléments et l'influence de quelques autres sur le seuil ou la valence du RO. Nous trouvons que la contribution de Koslowsky (2009), quant à la considération du RO comme un processus décisionnel, est importante et nous allons l'inclure dans notre modèle. De plus, en évoquant l'approche de l'ancrage dans l'emploi,

Koslowsky (2009) appuie le processus de détermination des coûts-bénéfices en indiquant que plus l'employé est ancré dans son emploi, plus il pourrait perdre en s'engageant dans des comportements de RO.

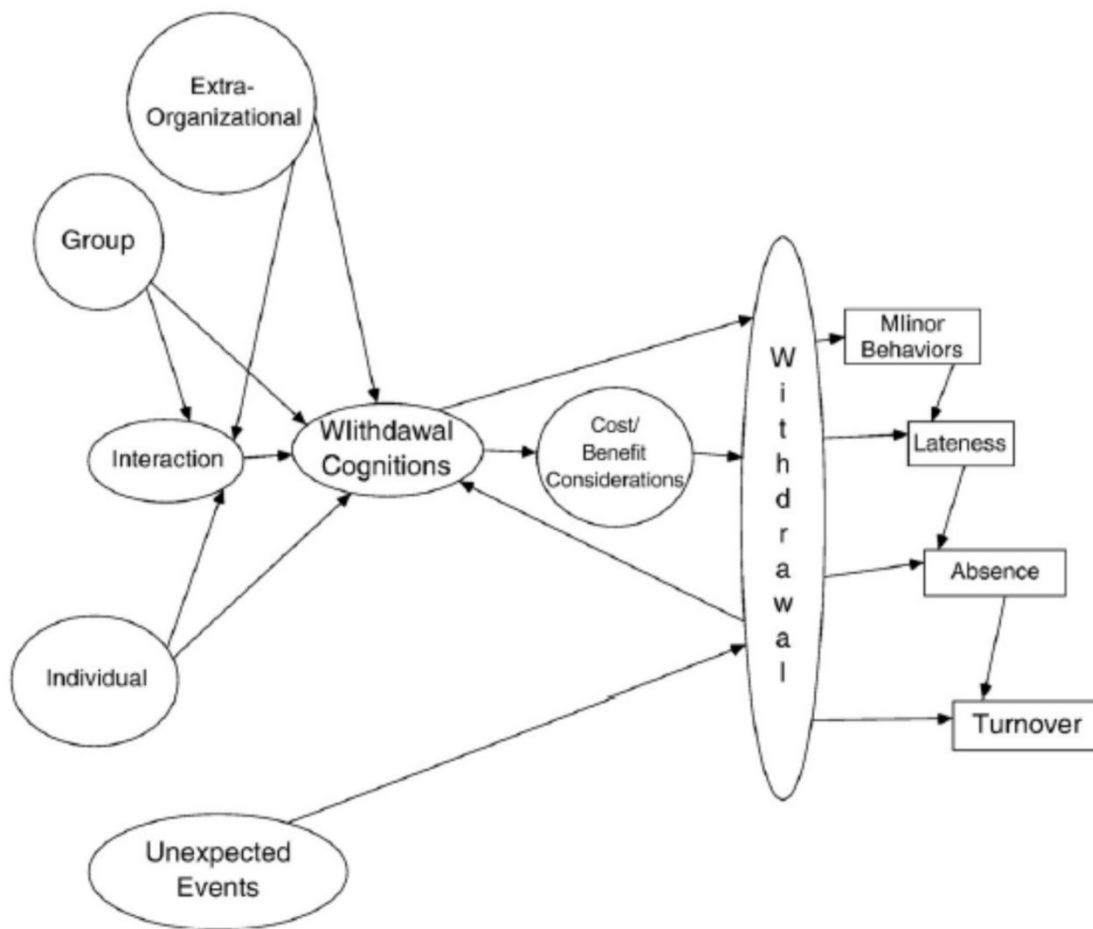
Concernant les manifestations du RO, Koslowsky (2009) les classent selon leur degré de gravité ou de nuisance en des comportements mineurs (moins d'efforts, paresse sociale, navigation sur internet, longues pauses de repas), des retards, de l'absentéisme et enfin du roulement (Koslowsky, 2009). Ce modèle fait référence également à la possibilité de comportements de RO en séquence, c'est-à-dire que ces comportements peuvent avoir lieu un après l'autre selon leur degré de sévérité. Cette classification ne sera pas adoptée dans notre modèle, car elle s'éloigne de la typologie en deux grandes familles de RO qui différencie les comportements reliés au travail et ceux reliés à l'emploi, et elle qualifie de mineurs les autres comportements et/ou attitudes faisant partie du RT. Alors qu'à notre connaissance, le degré de gravité de leurs effets sur l'organisation par rapport aux retards et à l'absentéisme n'est pas encore prouvé.

De manière générale, nous pouvons souligner que dans le modèle de Koslowsky (2009), contrairement aux deux modèles de Hanisch (1995) et celui de Laczó et Hanisch (1999), et à l'instar de celui de Hopkins et al. (2010), il y a eu un effort soutenu de classification des antécédents selon une logique particulière, ce que nous appliquons dans notre propre modèle intégrateur. Par ailleurs, le présent modèle, en remaniant les catégories de RO telles que présentées dans le modèle de Laczó et Hanisch (1995), s'éloigne de la typologie pertinente des deux familles de RO. Précisément, le modèle de Koslowsky (2009) synthétise bien les différentes dimensions du RE en une seule qui est le roulement tel nous l'avons démontré au chapitre précédent et comme nous allons le présenter dans le cadre de notre modèle théorique intégrateur du RO. Par ailleurs, ce modèle en question adopte une logique de progression de comportements qui est originale comparativement à l'approche de Hanisch (1995), mais elle demeure difficile à prouver. De plus, nous jugeons que le modèle de Koslowsky (2009) est le seul à adopter une approche multi-niveau concernant les différents antécédents du RO et il se démarque ainsi du modèle fondateur de Hanisch (1995) par un effort marqué de classification des antécédents du RO. Enfin, la contribution

la plus importante du modèle de Koslowsky est celle de l'utilisation concrète du modèle d'adaptation pour expliquer le choix de comportements.

La Figure 7 illustre le modèle de Koslowsky (2009).

Figure 7. Le modèle multi-niveau du comportement de retrait de Koslowsky (2009)



Tiré de l'article : *A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings (2009)*, page 285

À partir de cette progression dans la modélisation du RO depuis Hanisch (1995), nous constatons que les modèles qui ont été élaborés dans le domaine du RO ont essayé de mettre à jour ce modèle et de fournir une meilleure explication sur le RO. Les deux premiers modèles présentés après celui de Hanisch (1995), le modèle de Laczó et Hanisch (1999) et celui de Hopkins et al. (2010) sont assez proches l'un de l'autre, car ils adoptent presque

la même logique de présentation des antécédents et des manifestations du RO suivie par Hanisch (1995). D'ailleurs, ces trois modèles partagent le fait de l'absence de fondements théoriques pour appuyer leur modélisation. Hanisch (1995), même en étant le modèle fondateur n'expose pas de façon concrète les fondements théoriques de son approche concernant le RO. Par ailleurs, nous pouvons souligner que le modèle de Koslowsky (2009) se démarque des trois modèles précédents puisqu'il fait appel à l'approche interactionniste pour expliquer l'existence de l'interaction entre les antécédents du RO et se rapporte à l'approche d'adaptation pour expliquer que le RO constitue un processus décisionnel et qu'il s'agit d'évaluer mentalement les coûts et les bénéfices relatifs à l'adoption du comportement de RO. Le modèle de Koslowsky (2009) est celui qui a apporté une meilleure mise à jour au modèle de Hanisch (1995) et un meilleur éclairage sur la compréhension du RO et ce. à la fois par une meilleure organisation des antécédents du RO et de l'analyse coûts-bénéfices qu'il implique et ainsi que par l'organisation différente des comportements de RO.

Suite à cette démarche de présentation et de critique des différents modèles du RO, nous constatons que chacun des modèles explicatifs depuis celui de Hanisch (1995), tels qu'ils sont conçus et présentés, ne rend pas compte fidèlement de la réalité de la problématique du RO. Par conséquent, nous jugeons nécessaire le fait de proposer un nouveau modèle intégrateur du RO qui prend en considération les atouts et les lacunes de chacun des modèles présentés depuis celui de Hanisch (1995).

2.2 Les théories explicatives du retrait organisationnel

Le RO est expliqué par différentes théories et ce, à la fois pour sa composante RT et sa composante RE (Harrison & Newman, 2013). Concernant les théories explicatives du RT, elles expliquent le retard et l'absentéisme mais nous supposons qu'elles expliquent également les autres comportements et/ou attitudes défavorables de RT, du moment que ceux-ci rentrent dans cette catégorie de comportements et/ou attitudes de RO.

2.2.1 Le modèle d'adaptation

Premièrement, les modèles traditionnels d'attitudes négatives, incluant l'insatisfaction et la baisse ou l'absence d'engagement, constituent l'explication la plus évoquée derrière le

RO. En effet, le retard et l'absentéisme sont des comportements qui constituent une réponse aux attitudes négatives au travail, incluant l'évaluation générale de son propre rôle au travail (Harrison & Newman, 2013). La proposition de relier le retard et l'absentéisme à l'insatisfaction trouve son origine dans le modèle d'adaptation (Hanisch, 1995; Hanisch & Hulin, 1991) qui inclut également d'autres comportements tels que les autres formes de comportements hors tâches, la réduction d'efforts et l'abus de substance (Harrison & Newman, 2013). Selon ce modèle, le retard et l'absentéisme sont deux comportements adoptés afin de s'adapter à une situation insatisfaisante. Quant au RE, la satisfaction et l'engagement organisationnel sont également les antécédents les plus étudiés pour expliquer le comportement de roulement. En effet, les études empiriques rapportent que la satisfaction et l'engagement organisationnel ont des relations statistiquement significatives et négatives avec le roulement (Harrison & Newman, 2013; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001).

Le modèle d'adaptation utilisé par Hanisch & Hulin (1990, 1991) comme explication principale des comportements et/ou des attitudes de RO, dont les instigateurs sont Rosse et Miller (1984), indique que lorsque l'employé vit une expérience indésirable de travail, il évalue la situation et s'engage dans des comportements qu'il croit être susceptibles de réduire cette source d'inquiétude (Hanisch & Hulin, 1990, 1991; J. G Rosse & Miller, 1984). Par ailleurs, ces deux auteurs indiquent qu'il n'existe pas une réponse adaptative précise à une situation indésirable donnée, mais que les individus s'adaptent différemment en adoptant des comportements visant à éviter cette situation (Hanisch & Hulin, 1990, 1991). Ce modèle de Rosse et Miller a été actualisé par Rosse et Miller (2000) pour concevoir les comportements et/ou les attitudes de RO comme des stratégies pour s'adapter ou faire face à une situation d'insatisfaction (Joseph G Rosse & Miller, 2000). Cette nouvelle approche affirme le caractère volontaire et planifié du RO en le concevant comme stratégie d'adaptation.

2.2.2 La perspective du stress au travail

Deuxièmement, la perspective du stress au travail ou du stress professionnel, pour sa part, englobe trois modèles théoriques principaux, le modèle de demandes-contrôle-soutien (Karasek & Theorell, 1990), le modèle de déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996,

1998) et celui des demandes-ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

En ce qui a trait au modèle de stress au travail relié aux demandes psychologiques et au niveau de contrôle, celui-ci a été conçu en deux étapes. D'abord, le modèle demandes-contrôle de Karasek (1979) suggère une explication du phénomène du stress au travail en se basant sur les demandes psychologiques (délai à respecter, charge de travail, rythme de travail) et la latitude décisionnelle (habileté à contrôler ses propres activités et utilisation de ses compétences) dans le contexte du travail (R. A. Karasek, 1979). Selon ce modèle, le stress surgit lorsque l'employé subit de fortes demandes psychologiques et possède une faible latitude décisionnelle. Ensuite, le modèle demandes - contrôle - soutien de Karasek et Theorell (1990) ajoute une explication supplémentaire à celui de Karasek (1979) en postulant qu'une situation de stress au travail peut être moins négative lorsque l'employé en question bénéficie d'un soutien social au sein de son entourage professionnel représenté par ses collègues et son superviseur (R. Karasek & Theorell, 1990). D'ailleurs, cette perspective est en cohérence avec le principe d'ancrage dans l'emploi, dont la dimension de soutien social que nous mobilisons afin d'avoir une meilleure explication des comportements de RO.

Concernant le deuxième modèle explicatif du stress au travail, il s'agit de celui de Siegrist (1996, 1998a) Ce modèle s'inspire de la théorie de justice d'Adams (1963) qui voit dans la ponctualité et la présence un comportement de réciprocité envers l'organisation, en échange de la perception d'équilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues (Siegrist, 1996, 1998a). En étant inspiré de la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité, le présent modèle postule que le stress au travail survient lorsqu'il existe un déséquilibre entre l'effort fourni par l'employé dans le cadre de son travail et la récompense offerte par son employeur (Kinman & Jones, 2008). Ainsi, si l'employé en question perçoit que la récompense offerte est juste, ceci devrait améliorer son bien-être. Cependant, si cet employé perçoit une injustice quant au grand investissement en effort qu'il fournit comparativement à la récompense jugée inappropriée, ceci donnerait lieu à un état de stress au travail (Kinman & Jones, 2008; Siegrist, 1998b, 2005). Pour faire l'analogie avec les comportements et/ou les attitudes de RO, lorsque cette perception est négative, le retard et

l'absentéisme pourraient intervenir en réparation afin de rétablir cet équilibre (Harrison & Newman, 2013). En effet, lorsqu'il existe un déséquilibre ou une injustice dans les ratios d'échange entre l'individu et l'organisation, cela mène vers plus de retard et d'absentéisme. Quant au roulement comme manifestation du RE, cette perspective de déséquilibre indique que le roulement ou le fait de quitter son emploi constitue la forme la plus extrême de rétention d'efforts lorsque l'individu perçoit un déséquilibre dans le ratio efforts et résultats. De ce fait, de la même manière que le fait de recevoir une augmentation de rémunération ou une promotion se traduit par un maintien de la relation d'emploi, l'absence de ces récompenses, si elles sont méritées, peut se traduire par un départ volontaire de l'organisation (Harrison & Newman, 2013). En effet, selon la perspective de Siegrist (1996,1988a), le déséquilibre entre les efforts fournis par l'employé et les récompenses reçues de la part de l'organisation prédit les comportements négatifs tels que le roulement.

Concernant le modèle des demandes-ressources de Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (2001), celui-ci s'inscrit dans la perspective théorique de Hobfoll (1989) concevant l'individu comme un être cherchant à protéger ses propres ressources et à en acquérir d'autres. Ainsi, si l'individu ressent la moindre menace contre ses ressources internes ou externes, celui-ci connaît un état de stress (Hobfoll, 1989). Le modèle de Demerouti et al. (2001) est basé sur deux postulats. Le premier est à l'effet que la présence de demandes élevées et constantes au travail crée un état de fatigue mentale ou physique menant à long terme à l'épuisement professionnel. Le deuxième postulat indique que le manque de ressources chez l'employé lui permettant de répondre aux exigences et aux objectifs du travail, peut créer une démotivation et conduire vers le stress au travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). En d'autres termes, les demandes péjoratives de travail, jumelées à un manque de ressources, épuisent les ressources personnelles au point où l'employé est incapable de respecter son programme de travail, ce qui l'amène à adopter des comportements de retrait au travail (Harrison & Newman, 2013). Selon cette perspective, le retard et surtout l'absentéisme reflètent un manque d'habileté de donner l'attention totale à son rôle au travail (Demerouti et al., 2001). Quant au RE, à travers la théorie de demandes ressources dans le cadre de la perspective de stress au travail, il est admis que certains stressseurs constituent des antécédents du roulement tels

que l'insécurité d'emploi, le harcèlement sexuel et l'épuisement professionnel (Harrison & Newman, 2013).

2.2.3 La perspective de décision

Troisièmement, à travers la perspective de décision, le RT a une relation avec les modèles de prise de décision incluant la théorie de l'action raisonnée (Ajzen & Fishbein, 1980) et la théorie du comportement planifiée (Ajzen, 1991). En effet, le retard et l'absentéisme sont supposés contenir des attitudes spécifiques bien motivées et des sentiments de contrôle reflétant la capacité. Quant au RE, contrairement à l'absentéisme et au retard, le roulement constitue le résultat de décisions élaborées, reflétant des événements marquants dans la vie de l'individu et ayant des implications importantes sur sa vie personnelle et professionnelle (Harrison & Newman, 2013).

2.2.4 La perspective de déviance et de légitimité sociale

Quatrièmement, selon la perspective de déviance et de légitimité sociale qui étudie les cultures et les normes de comportements au niveau des groupes et ceux qui dévient de celles-ci, les interactions sociales et la force des liens sociaux mènent les membres du groupe vers des normes d'absentéisme ou de retards appropriés ou admis dans le groupe (Nicholson & Johns, 1985). De ce fait, une forte cohésion et une similarité des attitudes envers le travail au sein du groupe peut accentuer ou diminuer les normes de retard ou d'absentéisme et ce, notamment sous l'effet de contagion (Harrison & Newman, 2013). Quant au RE, bien qu'il n'y ait pas d'équivalent de culture ou de norme d'absentéisme ou de retard, il est connu que dans les emplois ayant un taux élevé de roulement, cette dynamique envoie aux employés occupant ce genre de postes un signal leur indiquant de demeurer vigilant et d'étudier le marché du travail pour un emploi alternatif (Harrison & Newman, 2013). D'autres variables sociales peuvent jouer un rôle dans le roulement, telles que les relations avec les autres groupes informels à partir desquelles des informations sociales peuvent découler ainsi que le *fit* et le lien avec les autres personnes dans la communauté ou au moins dans l'organisation qui réduit le roulement (Harrison & Newman, 2013; Mitchell et al., 2001).

2.2.5 La perspective des dispositions

Cinquièmement, selon la perspective des dispositions, les traits de personnalité peuvent susciter des modèles de retrait de longue date et répandus et ce, dans le cadre du modèle des cinq facteurs (Digman, 1997; Harrison & Newman, 2013). Plusieurs caractéristiques de dispositions sont impliquées dans l'absentéisme et les retards, comme l'affectivité négative qui augmente ces deux comportements (Iverson & Deery, 2001; LeBreton, Binning, Adorno, & Melcher, 2004) et le caractère consciencieux qui les diminue (Judge, Martocchio, & Thoresen, 1997). De plus, la perception de l'importance du temps est négativement reliée au retard (Dishon-Berkovits & Koslowsky, 2002). Quant au RE, les variables de la personnalité font partie des déterminants du roulement. En effet, le caractère consciencieux et l'agréabilité réduisent le roulement alors que le névrosisme et l'ouverture vers de nouvelles expériences l'augmentent (Harrison & Newman, 2013; Ryan D. Zimmerman, 2008).

2.2.6 La perspective de discrétion

Sixièmement, la perspective de la discrétion est pertinente dans le cas des nouvelles formes de travail où la limite entre le travail et le non-travail est devenue très perméable dans le cas du travail virtuel, à domicile ou distribué (Harrison & Newman, 2013). Par exemple, le travail à domicile mène la confusion et mène vers le RT, car les contraintes hors travail, comme les enfants à charge ou les responsabilités familiales, peuvent empêcher la présence et la ponctualité (Harrison, Johns, & Martocchio, 2000). Cependant, le fait d'avoir de la discrétion, de l'autonomie ou du contrôle sur la gestion de ce conflit travail-famille peut diminuer l'absentéisme et le retard. De la même façon, la discrétion et la flexibilité servent comme des ressources selon le modèle demandes ressources (Demerouti et al., 2001) expliqué précédemment, pour combattre les impacts des demandes exigeantes qui causent le RT (Harrison et al., 2000). Dans le cas du RE, les formes de travail distribué et flexible augmentant la discrétion sont supposées augmenter la rétention mais aucune étude ne confirme cette prédiction (Harrison & Newman, 2013). Les raisons derrière cela sont à l'effet que ces formes de travail sont offertes à une partie des employés afin d'augmenter leur attachement mais réduisent les relations avec leurs pairs au travail (Harrison & Newman, 2013; B. C. Holtom, Lee, & Tidd, 2002). Cette baisse d'interaction avec la

communauté de personne dans l'organisation pourrait conduire à la décision de quitter selon la perspective de l'ancrage dans l'emploi (*job embeddedness*) (Mitchell et al., 2001). Selon cette perspective, la force ou la profondeur des liens avec les autres personnes dans l'environnement du travail et dans l'environnement de la communauté en général et également avec les tâches devrait promouvoir la rétention (Mitchell et al., 2001).

Toutes les théories exposées dans cette section apportent un éclairage particulier sur le RO et ce, en incluant ses deux composantes. En effet, tous les facteurs exposés par ces théories pourraient expliquer conjointement le RO. Le RO pourrait avoir lieu suite à l'insatisfaction et à la baisse d'engagement comme mode d'adaptation. Il peut survenir également suite à un déséquilibre entre les efforts et les récompenses ou entre les ressources et les demandes dans le milieu du travail. Le RO est une décision ou une action raisonnée, planifiée et influencée par les caractéristiques personnelles de l'employé, laquelle peut se faire dans le cadre de normes de groupes permises à la déviance sociale. Enfin, la discrétion et l'autonomie qui semblent être à l'avantage de l'employé en l'aidant à diminuer son RT, pourraient également le distancer de son entourage, réduire son attachement à son emploi et le conduire vers le RE.

2.3 Une nouvelle approche théorique proposée

Nous soulignons qu'afin de présenter notre modèle théorique intégrateur du RO à la section suivante, nous proposons de mobiliser une combinaison originale de trois approches théoriques qui pourraient apporter un nouvel éclairage pour la compréhension du RO. La première approche sociologique multi-niveaux sera utilisée pour concevoir l'individu au cœur d'une série de structures sociales en interaction et les deux autres, celle du contrat psychologique et celle de l'ancrage dans l'emploi seront utilisées pour avancer une explication du processus d'évaluation que l'individu réalise avant de s'engager dans les comportements et/ou les attitudes de RO.

2.3.1 La perspective sociologique multi-niveaux

Nous nous inspirons du modèle multi-niveaux en santé mentale, appelé Modèle théorique multi-niveaux des déterminants de la santé mentale dans la main-d'œuvre (Marchand, 2004; Marchand, Durand, & Demers, 2006), utilisé en sociologie du travail pour expliquer

le contexte de parution de problèmes de santé mentale en milieu du travail. Nous transposons ce modèle dans le domaine des relations industrielles et précisément en gestion des ressources humaines afin de mieux expliquer et représenter la complexité et le caractère simultané de l'influence de plusieurs antécédents et ce, à différents niveaux sur le RO. Les autres modèles explicatifs du RO omettent de considérer au même temps ou de manière simultanée les différentes sphères de la vie d'un individu qui contribuent mutuellement dans l'explication du RO.

Ce modèle théorique, conçu par Marchand (2004), conçoit l'individu comme un tout multidimensionnel, un agent ou un acteur œuvrant dans un environnement social plus large, et postule que les problèmes affectant la santé mentale du travailleur seraient expliqués par un ensemble de facteurs émanant de trois niveaux de la vie de cet individu au sein de la société (Marchand, 2004; Marchand et al., 2006). Le premier niveau macrosocial, appelé la société nationale, est celui dans lequel se rangent des dimensions plus globales de nature économique, politique et culturelle. Il est notamment question des variations de la situation économique (taux de chômage), des choix politiques affectant l'emploi (niveau de protection sociale) ou encore des normes culturelles influençant le processus de socialisation de l'individu. Le deuxième niveau méso-social qui est l'intermédiaire entre la société et l'individu, nommé les structures du quotidien, se compose quant à lui d'un ensemble de dimensions relatives à la famille (niveau de revenu, soutien, conflits ou tensions), à la communauté (quartier, ville, services fournis), au réseau social (taille, niveau de soutien) et au milieu du travail (tâches, organisation et conditions de travail et contexte organisationnel). Enfin, le troisième niveau microsociale, désigné comme la personnalité de l'agent, regroupe à son tour un certain nombre de caractéristiques démographiques, dispositions, traits de personnalité, attitudes et habitudes de vie (Marchand, 2004).

Ce modèle théorique se fonde sur deux postulats théoriques principaux. Premièrement, ce modèle postule que l'employé, comme individu, est ancré dans un contexte social plus large que celui de son seul milieu de travail. Il est caractérisé par plusieurs structures économiques, politiques et culturelles avec lesquelles cet individu est en interaction quotidienne. Ce contexte macrosocial constitue à la fois une source de bien-être et une source de tensions pouvant affecter négativement la santé mentale de l'individu (Archer, 1995; Giddens, 1987). Deuxièmement, ce modèle s'inspire des approches micros-macros

en sociologie (Alexander, 1987) ainsi que celle de l'agent-structure (Archer, 1995; Giddens, 1987). Ces deux approches théoriques ont pour postulat de base que plusieurs structures sociales en interaction constituent le déclencheur de l'action de l'individu, laquelle est influencée à la fois par les compétences de l'agent-acteur ainsi que par son pouvoir. Dans ce sens, l'individu est capable d'agir afin d'influencer ces structures sociales qui tentent de façonner son action (Archer, 1995; Giddens, 1987; Marchand, 2004).

2.3.2 La perspective du contrat psychologique

La perspective du contrat psychologique constitue un cadre théorique pertinent pour l'étude de la relation d'emploi. En effet, c'est Argyris (1960) qui a utilisé le terme « contrat psychologique » pour décrire la relation qu'entretenaient les ouvriers à l'égard de leurs contremaîtres dans une usine (Argyris, 1960). Il s'agissait de démontrer que tous les éléments d'une relation d'emploi ne peuvent être présents dans un contrat écrit et formel, et que la dimension psychologique permet de compenser les insuffisances des contrats classiques (Coyle Shapiro, 2005). Si Argyris a créé ce terme, ce sont Levinson (1962) et Schein (1965) qui ont contribué à son développement (Levinson, 1962; Schein, 1965). Ces auteurs présentent le concept comme une série d'« attentes mutuelles » qui gouvernent les relations entre deux parties (l'individu et l'organisation), mais dont les parties peuvent ne pas être parfaitement conscientes, donnant ainsi lieu à une dimension implicite et tacite du contrat psychologique (Levinson, 1962). Récemment, les travaux de Denise Rousseau (Rousseau, 1989; Rousseau, 1990; Rousseau, 1995) constituent la deuxième phase dans l'étude du contrat psychologique, marquée par des changements significatifs à la fois dans la grande contribution à sa conceptualisation et dans la quantité de recherche engendrée. Rousseau (1989) conceptualise le contrat psychologique comme un accord non écrit sur les éléments réciproques d'échange existant entre un individu employé et une organisation qui l'emploie, formé dès le premier contact avec l'organisation. Plus précisément, le contrat psychologique est un ensemble *de croyances individuelles façonnées relativement aux termes de l'échange entre l'individu et son organisation* (Rousseau, 1995, p. 9) (traduction libre).

De ce fait, le contrat psychologique est une entité existant purement dans les perceptions de l'individu; elle est perceptuelle et subjective et ne peut pas se concevoir formellement

de la part de l'organisation. De plus, les aspects du contrat psychologique (entre un individu et son organisation) peuvent différer de façon notable d'un individu à un autre dans le même groupe ou la même organisation. Les obligations découlant du contrat psychologique sont basées sur des promesses implicites ou explicites (intentions d'actions) au lieu d'être basées sur des attentes (croyances, valeurs, imaginations) (Robinson, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1998).

La perspective de l'échange social constitue la fondation conceptuelle du contrat psychologique prédisant la réciprocité d'obligations. D'ailleurs, Robinson et Rousseau (1994) indiquent que le changement d'une obligation ressentie de la part d'une partie provoque des comportements réduisant les contributions de l'autre (Robinson & Rousseau, 1994). Toujours en relation avec la théorie de l'échange social et ses prédictions du rôle de la confiance dans cette relation, on a démontré le rôle médiateur et modérateur important joué par la confiance initiale des nouveaux employés envers leur employeur dans le processus de développement du contrat psychologique à travers le temps (Coyle Shapiro, 2005). De plus, les deux perspectives de soutien organisationnel perçu (*Perceived Organizational Support*) et celle de la relation d'échange entre un employé et son superviseur (*Leader Member Exchange*) offrent des explications pertinentes pour la relation d'emploi et par conséquent, pour le concept du contrat psychologique (Coyle Shapiro, 2005). En somme, les deux dimensions importantes découlant de la conceptualisation du contrat psychologique sont à la fois son aspect incomplet et la mutualité perçue qui façonne les actions des individus (Denise M. Rousseau, 1995).

Concernant les termes du contrat psychologique, Guerrero (2005) décrit un certain nombre de perceptions sur les termes du contrat psychologique. D'une part, les employés s'attendent à un travail stimulant, des responsabilités, une reconnaissance des efforts, un bon statut, du prestige et une sécurité d'emploi. D'autre part, les représentants de l'employeur s'attendent, comme obligations de la part de leurs salariés, à une volonté d'apprendre et de progresser sur son poste, de proposer de nouvelles méthodes de travail ou de représenter les valeurs et les objectifs de l'entreprise (Guerrero, 2005). Quant à Rousseau (2000) et Robinson et Morrison (2000), elles ont développé leur propre liste d'obligations qui seraient stables et généralisables au sein des différentes catégories

d'emploi, portant principalement sur les possibilités de carrière, l'autonomie et la formation de la part de l'employeur, et sur la performance élevée, la confidentialité des informations et le non-départ chez les concurrents, de la part de l'employé (Robinson & Morrison, 2000; Denise M Rousseau, 2000).

Afin de discuter du processus de formation du contrat psychologique selon Rousseau (2000) et Robinson et Morrison (2000), il est pertinent de décrire d'abord les fondements de ce contrat et ensuite de présenter ce dernier comme une représentation de la relation d'emploi (Dulac, 2005b). D'abord, concernant les piliers fondateurs du contrat psychologique, Morrison et Robinson (Morrison & Robinson, 1997) présentent quelques facteurs liés à l'expérience et au vécu de l'individu pouvant affecter la construction de son contrat psychologique, avant, pendant ou après son entrée dans une organisation. Ces facteurs sont principalement : la socialisation durant l'enfance et l'adolescence, la culture nationale, les expériences antérieures de travail, la culture organisationnelle, les signaux sociaux et les interactions quotidiennes, le rôle au sein de la relation d'emploi, les motivations et les buts et les besoins qui y sont associés (Dulac, 2005a). Peu d'études ont été faites sur la formation ou la construction du contrat psychologique, jusqu'à ce que Rousseau (1995) reconnaisse l'importance, à la fois au niveau scientifique et managérial, d'étudier la manière dont le contrat psychologique se construit (Denise M. Rousseau, 1995). Cette formation du contrat psychologique suit logiquement quatre étapes : la socialisation anticipatoire, la rencontre avec l'organisation, le changement et l'acquisition et, enfin, la stabilité (Dulac, 2005a).

Comme nous l'avons souligné auparavant, le contrat psychologique est conçu comme un modèle mental de la relation d'emploi selon Rousseau (1995). En effet, un schéma mental est une organisation cognitive ou un modèle mental composé d'éléments conceptuellement reliés (Dulac, 2005a). C'est un processus individuel qui consiste à donner un sens aux événements et aux situations. Par conséquent, le contrat psychologique est une structure cognitive de croyances relatives aux obligations réciproques inhérentes à la relation d'emploi; il comprend des croyances relatives à ce que l'organisation attend d'un employé et ce que ce dernier peut recevoir en échange (Denise M. Rousseau, 1995). Dans sa conceptualisation du contrat psychologique, Rousseau (1995) offre une approche

sociocognitive de la formation du contrat psychologique comme schéma mental (Dulac, 2005a; Denise M. Rousseau, 1995). À partir de facteurs externes tels que les messages et les événements organisationnels (énoncés ouverts, observation du traitement reçu par les autres, manifestation des politiques organisationnelles, constructions sociales et réputation ou histoire de l'organisation) ou les signaux sociaux (informations acquises par un employé dans son environnement de travail) auxquels l'employé est confronté, celui-ci va les traiter au cours d'une phase d'encodage durant laquelle il interprète les manifestations organisationnelles (Denise M. Rousseau, 1995).

Cette auteure énonce trois conditions nécessaires pour qu'un employé interprète une expression organisationnelle comme une promesse crédible. Premièrement, l'énonciateur de la promesse doit être perçu comme un agent ayant le pouvoir, l'autorité ou la capacité de réaliser les engagements de l'organisation. Deuxièmement, l'énonciateur de la promesse doit agir dans un contexte approprié au signalement d'engagements de la part de l'organisation. Enfin, l'énonciateur de la promesse doit se comporter de manière consistante avec les engagements exprimés au préalable (Denise M. Rousseau, 1995). Du fait du caractère idiosyncratique du contrat psychologique, les prédispositions individuelles (personnalité, motivations et objectifs personnels) influencent la formation du contrat psychologique. En plus des signaux captés, l'employé est proactif et démontre des comportements de recherche d'information, dont le contrôle et la demande (Dulac, 2005a). L'employé acquiert de l'information auprès des responsables du recrutement et de la sélection, du superviseur ou des collègues. Enfin, l'employé procède au décodage de tous ces éléments afin de transformer les promesses en standards comportementaux. De ce fait, le contrat psychologique devient un déterminant du comportement requis pour respecter un engagement et un but envers lequel la personne s'engage (Denise M. Rousseau, 1995). En effet, au cours de la relation d'emploi, l'employé évalue constamment si l'organisation respecte ou échoue dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations en relation avec le contrat psychologique qu'il a formé (évaluation des obligations et de leur degré d'accomplissement). Plus particulièrement, les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont des événements organisationnels que les employés vont interpréter dans le cadre de leur contrat psychologique (Coyle Shapiro, 2005).

Il est pertinent également de souligner que le phénomène de la brèche du contrat psychologique est très présent, donnant souvent lieu à un sentiment de violation de ce contrat par l'organisation. La brèche du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations (chaîne d'événements) ayant fait l'objet d'une promesse (Dulac, 2005a). Ces perceptions peuvent entraîner de fortes réactions émotionnelles, telles que la colère, l'anxiété ou la trahison (Morrison & Robinson, 1997). Quant à la violation du contrat psychologique, elle reflète ces réponses émotionnelles et affectives conséquentes à l'interprétation de brèche. La brèche est un phénomène récurrent durant les périodes de changement organisationnel et d'incertitude (Dulac, 2005a; Morrison & Robinson, 1997). Il existe deux causes derrière la brèche et par conséquent, de la violation qui en découle; soit, la renonciation qui se traduit par le fait que l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, par incapacité ou par manque de volonté, soit l'incongruence où l'employé et l'agent organisationnel ont des compréhensions différentes du contrat psychologique (Morrison & Robinson, 1997). Cette divergence de perceptions peut être due à la divergence des schémas, la complexité et l'ambiguïté des obligations ou bien à l'insuffisance de communication (Dulac, 2005a).

L'employé chemine dans un processus de comparaison afin de concevoir la promesse non tenue comme une brèche. En effet, Morrison et Robinson (1997) proposent que la relation entre la perception d'une promesse non tenue et la perception de brèche est modérée par un processus de comparaison qui repose sur la perception des obligations réciproques et de leur accomplissement. Ensuite, l'employé entre dans un processus d'interprétation qui traduit la brèche en une violation. Dans ce sens, Morrison et Robinson (1997) suggèrent que la perception de brèche (événement inattendu et négatif) stimule un processus cognitif d'interprétation au cours duquel l'employé tente de donner du sens à cet événement (Morrison & Robinson, 1997). Ce processus d'interprétation peut déboucher ou non sur une violation du contrat psychologique. Ce processus sous-tend l'évaluation des résultats, le processus d'attributions des causes de la brèche et les jugements de justice (Dulac, 2005a).

La brèche du contrat psychologique peut entraîner à la fois des impacts sur les attitudes et sur les comportements (Dulac, 2005a). Les effets sur les attitudes peuvent se manifester par la diminution de la satisfaction (Robinson & Rousseau, 1994), la diminution de l'engagement (Turnley & Feldman, 1998), la diminution de la confiance et la diminution significative de l'intention de rester (Dulac, 2005a; Robinson & Rousseau, 1994). Quant à ses effets sur les comportements, la brèche affecte négativement la performance dans le rôle (*in-role*) (Robinson, 1996), la performance extra-rôle (comportement de citoyenneté organisationnelle) (Robinson & Morrison, 1995) et la perception des obligations réciproques et de leur accomplissement (Robinson & Rousseau, 1994). Alors que la brèche affecte positivement les comportements de frustration et d'agression (Felson, 1982) et plus significativement, le roulement (Bunderson, 2001).

Bien qu'il existe des recherches sur la façon dont les individus influencent la relation d'emploi, il est temps, selon Coyle Shapiro (2005) d'étudier plus particulièrement la façon avec laquelle l'employé interagit avec son environnement de travail, révisé et actualise sa relation d'emploi (Coyle Shapiro, 2005). Cet auteur dresse quelques priorités de recherche en matière de relation d'emploi et de contrat psychologique. Premièrement, il est pertinent d'élargir l'étude de la relation d'emploi en développant des modèles conceptuels plus compréhensibles qui incluent les antécédents, les schèmes, la qualité de la relation d'échange avec l'employeur (possibilité de violation) et enfin les conséquences de cette relation. Cette proposition a été également avancée par la fondatrice du concept Rousseau, lors de sa réflexion sur le développement de la recherche sur le contrat psychologique dans le cadre de l'ouvrage *Great Minds in Management* de Smith et Hitt (2005). Nous croyons que nous répondons à certaines de ces propositions de recherche en essayant de comprendre comment le sentiment de non-respect du contrat psychologique par l'organisation pourrait conduire au changement dans la relation d'échange entre l'employé et son employeur, affectant ainsi ses attitudes (Smith & Hitt, 2005).

2.3.3 La perspective de l'ancrage dans l'emploi

Dans la littérature sociologique, l'ancrage de manière générale est utilisé pour référer au processus à travers lequel les relations sociales influencent les actions et décisions économiques (Granovetter, 1985; Mitchell & Lee, 2001). Dans la littérature sur le

roulement volontaire, l'ancrage dans l'emploi constitue un concept plus restreint que celui de l'ancrage en général, car il réfère aux actions des individus quant au fait de maintenir ou non leur relation d'emploi avec l'organisation (Mitchell & Lee, 2001). Les fondateurs de la perspective de l'ancrage dans l'emploi relient les racines de celles-ci à l'hypothèse théorique en sciences des organisations, postulant que les individus maintiennent leur participation à l'organisation tant et aussi longtemps que les incitations à rester, telles que la rémunération, concordent avec ou dépassent leurs contributions, telles que les efforts (March & Simon, 1958; Mitchell & Lee, 2001).

Les fondateurs de la perspective de l'ancrage dans l'emploi trouvent que les modèles traditionnels de roulement volontaire incluent généralement deux types de variables explicatives: l'une met l'accent sur les attitudes au travail, telles que la satisfaction et l'engagement, et l'autre met l'accent sur la facilité de mouvement représentée par les alternatives perçues et les comportements de recherche d'emploi (B. C. Holtom & O'Neill, 2004). Ces modèles traditionnels prévoient que les attitudes négatives, combinées à des comportements de recherche d'emploi, peuvent conduire au roulement volontaire (B. C. Holtom & O'Neill, 2004).

Le concept de l'ancrage dans l'emploi, tel que conçu par Mitchell et al. (2001), est un nouveau concept développé pour fournir une explication plus complète de la relation d'emploi entre l'employé et l'employeur qui ne se limite pas seulement à des mesures d'attitudes, telles que la satisfaction et l'engagement. Ce nouveau concept a pour objectif de comprendre les raisons derrière le fait de rester en emploi et non pas les raisons derrière le départ volontaire de l'employé comme les modèles traditionnels de roulement tentent de le faire (B. C. Holtom & O'Neill, 2004). De ce fait, l'approche de Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et Erez (2001) constitue une contribution importante dans le domaine du RO, car au-delà des indicateurs attitudinaux tels que l'engagement et la satisfaction, cette perspective propose le concept de l'ancrage dans l'emploi (*job embeddedness*) pour expliquer le fait de rester dans son emploi en mettant l'emphase sur les relations sociales, incluant celles qui sont extérieures à l'organisation. Selon cette perspective, la force ou la profondeur des liens avec les autres personnes dans l'environnement du travail, dans l'environnement de la communauté en général et également avec les tâches, encourage le

fait de garder la relation d'emploi et empêche le roulement (Mitchell et al., 2001). D'ailleurs, Koslowsky (2009), comme auteur principal en RO, soulève la pertinence de la perspective de l'ancrage dans l'emploi comme étant pertinente pour l'évaluation subjective par l'employé des coûts-bénéfices (la dimension sacrifice) en vue de l'adoption du RO que celui-ci propose dans son modèle du RO expliqué au chapitre précédent (Koslowsky, 2009). Pour leur part, Huysse-Gaytandjieva et al. (2013) soulignent que les employés qui restent dans les organisations, tout en étant insatisfaits, pourraient causer des dommages à l'organisation par le biais de leurs attitudes négatives telles que les comportements et/ou les attitudes de RO. En effet, selon eux, les raisons derrière le départ des employés sont plus connues que celles derrière le fait de rester tout en demeurant insatisfaits, ce que la perspective de Mitchell et al. (2001) tente justement d'expliquer (Huysse-Gaytandjieva et al., 2013).

Selon Mitchell et al (2001), le concept de l'ancrage à l'emploi comprend trois facteurs : les liens ou le degré auquel les individus ont des liens avec les autres individus ou les activités, la congruence ou le degré auquel leurs emplois et communautés sont similaires ou congruents avec les autres aspects de leurs espaces de vie, et le sacrifice ou la facilité avec laquelle ces liens peuvent être rompus. Ces dimensions sont décisives à la fois dans et en dehors de l'emploi et donnent lieu à une matrice comportant six dimensions de liens, de congruence et de sacrifice mettant en relation l'individu et son organisation et celui-ci avec sa communauté (Mitchell et al., 2001).

Les liens se présentent comme les relations formelles et informelles entre l'individu et les institutions ou les autres individus. Le postulat derrière l'ancrage est à l'effet qu'un certain nombre de fils lient un employé et sa famille dans un réseau social, psychologique et financier qui inclut les amis dans et hors du travail, les groupes, la communauté et l'environnement physique dans lequel il vit. Plus le nombre de liens entre la personne et ce réseau est grand, plus il est lié à son emploi et à son organisation. Les liens qui existent entre l'individu et son milieu de travail ont été appelés l'intégration sociale (Brooks C. Holtom, Mitchell, & Lee, 2006; Mitchell et al., 2001).

La congruence est définie comme la perception de compatibilité ou de confort qu'un employé détient envers son organisation et son environnement. Les valeurs personnelles,

les objectifs de carrière et les plans d'avenir de l'employé doivent cadrer avec la culture d'entreprise et avec les exigences immédiates de son travail (les connaissances, les compétences et les capacités). Concrètement, la personne examinera la façon dont il est en congruence avec sa communauté et son environnement. Selon cette approche, plus la congruence est meilleure, plus il est probable que l'employé se sente professionnellement et personnellement lié à une organisation (Brooks C. Holtom et al., 2006; Mitchell et al., 2001). Ainsi, la congruence de la personne avec l'emploi et l'organisation concerne l'attachement à l'organisation, ainsi qu'à d'autres aspects communautaires similaires tels que le climat, les commodités et la culture partagée à l'emplacement dans lequel on réside et les activités politiques, religieuses et de divertissement (sports professionnels, musique, théâtre) (Brooks C. Holtom et al., 2006; Mitchell et al., 2001).

Quant au sacrifice, celui-ci représente le coût perçu des avantages matériels ou psychologiques qui peuvent être confisqués suite à la rupture du lien d'emploi avec l'organisation. Il s'agit notamment des pertes personnelles comme le fait de perdre de contact avec les collègues, de projets intéressants, ou des avantages liés à l'emploi. Les pertes moins tangibles sont encore à considérer, surtout en matière de sécurité d'emploi et d'opportunités d'avancement. Plus un employé renonce en quittant, plus il sera difficile pour lui de rompre la relation de l'emploi avec l'organisation. Les sacrifices liés à la communauté deviennent décisifs lorsqu'il s'agit du déménagement d'une personne vivant dans une communauté attrayante et sécuritaire qui la respecte. Le fait de changer d'emploi pourrait également supprimer l'avantage de faire un court déplacement pour aller travailler ou encore celui de la possibilité d'être à la maison à quelques reprises de la journée (Brooks C. Holtom et al., 2006; Mitchell et al., 2001). De ce fait, si l'employé est assez ancré dans sa communauté, il devrait éliminer les alternatives d'emploi exigeant son déménagement.

En somme, l'ancrage au travail est théorisé pour être un médiateur clé entre les facteurs spécifiques dans l'emploi et en dehors de l'emploi et la rétention des employés. Ce concept représente le cumul des raisons psychologiques et d'autres raisons pour lesquelles un employé resterait dans un emploi (Brooks C. Holtom et al., 2006; Mitchell et al., 2001). L'accent est ainsi mis davantage sur la totalité des forces de l'ancrage qui maintiennent une personne au travail plutôt que sur les attitudes négatives qui l'incitent à quitter. De ce fait,

l'ancrage dans l'emploi est considéré comme un agrégat de forces qui mènent à la rétention (B. C. Holtom & O'Neill, 2004). Cependant, il est à noter que l'effet des six dimensions de l'ancrage dans l'emploi peut varier selon les circonstances telles que l'âge de l'employé ou la taille de l'organisation (B. C. Holtom & O'Neill, 2004).

2.3.4 L'intégration des trois approches théoriques

Avant de procéder à l'intégration des trois approches théoriques proposée, nous jugeons pertinent de rappeler que cette intégration se fera en harmonie avec l'approche d'adaptation avancée par Hanisch et Hulin (1990, 1991).

Le modèle d'adaptation, dont les instigateurs sont Rosse et Miller (1984), indique que lorsque l'employé vit une expérience de travail indésirable, il évalue la situation et s'engage dans des comportements qu'il croit susceptibles de réduire cette source d'inquiétudes (J. G. Rosse & Miller, 1984). Ce modèle a été utilisé par Hanisch et Hulin (1990, 1991) comme fondement théorique du RO. Par ailleurs, ces deux auteurs indiquent qu'il n'existe pas une réponse adaptative précise à une situation indésirable donnée mais que les individus s'adaptent en adoptant des comportements visant à éviter cette situation (Hanisch & Hulin, 1990, 1991). Ce modèle de Rosse et Miller (1984) a été actualisé par Rosse et Miller (2000) pour concevoir les comportements et/ou les attitudes de RO comme des stratégies pour s'adapter à ou pour faire face à une situation d'insatisfaction (Rosse & Miller, 2000).

Nous proposons qu'il existe une phase d'évaluation et d'adaptation importante à considérer, et ce, au-delà des antécédents prévus selon l'approche sociologique multi-niveaux. Cette approche suppose que les antécédents de tous les niveaux influencent les actions de l'individu, mais une autre explication se trouve dans la phase d'évaluation et d'adaptation faite par l'individu. En effet, une évaluation positive par l'employé de la violation de son contrat psychologique de la part de l'organisation (insatisfaction envers le traitement reçu) le mène vers l'adoption d'attitudes et de comportements négatifs dans une optique de réciprocité selon la perspective de l'échange social. Les principaux auteurs qui ont examiné la relation d'emploi avec la perspective de l'échange social sont Homans (1958), March et Simon (1958), Gouldner (1960) et Blau (1964). Selon cette perspective, le contenu de l'échange est constitué de biens tangibles et intangibles, d'incitations et de

contributions, ou d'obligations non spécifiées (P. M. Blau, 1964). Quant au processus de l'échange, il vise la satisfaction et la maximisation de profits et se fait avec une réciprocité et dans le cadre d'une contingence entre incitations et obligations (P. M. Blau, 1964). Dans ce sens, nous pensons qu'une fois une perception de violation constatée, l'employé perçoit un sentiment d'injustice et d'insatisfaction, réagit sous ce principe de réciprocité et adopte des comportements et/ou des attitudes l'aidant à rétablir l'équilibre dans l'échange dans le cadre de sa relation d'emploi et à s'adapter à cette situation négative. Par ailleurs, nous pensons qu'au même moment de l'adaptation à la situation désagréable et de l'adoption de comportements et/ou d'attitudes négatifs afin de la réparer, le principe de l'ancrage dans l'emploi viendrait trancher entre le fait d'adopter le RE, ou encore rester dans l'organisation et adopter des comportements de RT. En effet, il arrive que l'employé ne soit pas totalement insatisfait au point d'opter pour le RE, mais il décide de rester dans l'organisation tout en produisant des comportements et/ou des attitudes négatifs tels que le RT. La pertinence de l'utilisation de ce concept se justifie par le fait que le lien et l'ancrage dans l'emploi sont suffisamment présents qu'ils empêchent le fait de quitter, mais l'attitude de l'individu est tellement négative qu'il veut la réparer avec des comportements et/ou des attitudes négatifs qu'il préfère adopter au lieu de quitter son emploi.

2.4 Le modèle théorique intégrateur du retrait organisationnel

Après avoir consulté la littérature sur le RO et les théories explicatives derrière ce concept, nous proposons un modèle intégrateur pour l'étude du RO qui tente de rassembler deux corpus de littérature souvent abordés séparément et aussi d'intégrer une nouvelle perspective théorique et d'analyse. De ce fait, notre modèle conceptuel ne découle pas d'une théorie spécifique, mais il est inspiré de plusieurs théories et perspectives jumelées de manière intégratrice et originale.

Notre modèle intégrateur du RO contient trois blocs principaux. Cinq familles d'antécédents, une étape d'évaluation et d'adaptation et deux familles de manifestations. Nous expliquons chacun de ces blocs dans l'ordre que nous venons de citer. Cependant, avant cette présentation des trois blocs formant notre modèle intégrateur, nous jugeons pertinent d'expliquer la logique d'intégration de quatre sources d'études qui nous ont

permis d'adopter le modèle présenté, y compris les antécédents et les manifestations du RO.

Relativement aux confusions avec les autres concepts similaires ou très proches du RO, et même les confusions entre les deux composantes du RO, la mission de faire un modèle intégrateur du RO nécessitait de rattacher ce phénomène à sa famille de comportements qui est celle des comportements contreproductifs au travail et plus précisément ceux orientés vers l'organisation. D'ailleurs, nous avons suivi une logique de déduction pour relier les antécédents des comportements contreproductifs au travail à ceux du RO, et ce, en se basant sur une série de trois articles : une revue qualitative et quantitative des antécédents des comportements contreproductifs dans les organisations (Lau et al., 2003), une méta-analyse qui avait pour objectif de vérifier si les comportements contreproductifs étaient empiriquement distincts du RO (Carpenter & Berry, 2014), et un modèle intégrateur multi-niveaux basée sur l'intégration et la synthèse sur les théories et les résultats dans le domaine du RO (Koslowsky, 2009).

Premièrement, Lau et al. (2003), étudient les antécédents (facteurs personnels, organisationnels, de travail et contextuels) des comportements contreproductifs au travail, notamment le vol, le sabotage, la déviance de production, l'abus d'alcool, le retard et l'absentéisme, ainsi que l'extension de pauses de travail et celles de repas (Lau et al., 2003). Ces composantes sont les mêmes composantes des comportements contreproductifs au travail de type organisationnel figurant dans le modèle de Carpenter et Berry (2014) (à venir) et dans lequel ils considèrent le retrait organisationnel comme composante des comportements contreproductifs au travail de type organisationnel, au même titre que le sabotage, la déviance de production et le vol, et considèrent également que les comportements contreproductifs au travail et les comportements de retrait ont des antécédents communs (Carpenter & Berry, 2014).

Deuxièmement, Carpenter et Berry (2014) ont démontré empiriquement que les comportements de retrait ne sont rien d'autres qu'une composante des comportements contreproductifs de type organisationnel, ou orientés vers l'organisation, qui comportent aussi la composante du sabotage, de la déviance de production et le vol (Carpenter & Berry, 2014). Ces comportements contreproductifs orientés vers l'organisation, qui ont pour but

de causer un préjudice à l'organisation, sont différenciés des comportements contreproductifs de type interpersonnel qui englobent la déviance politique et l'agression personnelle et qui portent un préjudice plutôt aux personnes dans l'organisation. Selon ces auteurs, les comportements contreproductifs orientés vers l'organisation et les comportements de retrait ont des antécédents communs (Carpenter & Berry, 2014).

Troisièmement, Koslowsky (2009), dans son modèle multi-niveaux intégrant et synthétisant la théorie sur le RO, introduit un modèle intégrateur du retrait organisationnel dans lequel il expose un certain nombre d'antécédents regroupés en facteurs individuels, de groupe et extra-organisationnels. La combinaison de ces trois familles de facteurs et l'étude de coûts-bénéfices à travers des cognitions de retrait, par l'employé, donnent lieu au retrait organisationnel qui prend la forme de comportements mineurs de retrait, de retard, d'absentéisme et de roulement (Koslowsky, 2009).

Pour ce qui est des manifestations du RO, nous nous sommes basés à la fois sur le modèle intégrateur multi-niveaux basé sur l'intégration et la synthèse sur les théories et les résultats dans le domaine du RO de Koslowsky (2009), et sur une synthèse des écrits dans le domaine du RO et ce, spécifiquement sur le retard, l'absentéisme et le roulement (Harrison & Newman, 2013). Harrison et Newman (2013), dans leur synthèse sur le retard, l'absentéisme et le roulement, résument la théorie sur ces trois manifestations du retrait organisationnel (RO) en se basant essentiellement sur le modèle de Hanisch (1995) (modèle de base) qui décompose le RO en RE et en RT, et non pas sur le modèle plus récent de Koslowsky (2009) auquel ils font parfois référence. Bien évidemment, nous avons complété nos informations par les modèles qui ont tenté de mettre à jour le modèle de Hanisch (1995) et qui ont été présenté et commenté dans le chapitre précédent.

Par conséquent, en plus de ses assises théoriques, le modèle que nous présentons sera une intégration de ces quatre articles et se repose principalement sur le modèle de Hanisch (1995) ainsi que ses mises à jour. Notre apport se traduit par le fait que ce modèle a été actualisé à partir de tous les écrits théoriques et empiriques publiés à partir de cet article fondateur et traitant du RO jusqu'en janvier 2016. À partir de cette progression dans la modélisation du RO depuis Hanisch (1995), nous proposons un modèle intégrateur qui

contient deux familles de manifestations et cinq familles d'antécédents avec une étape d'évaluation et d'adaptation.

2.4.1 Les antécédents du retrait organisationnel

Suite à l'étude des différents modèles explicatifs du RO depuis celui de Hanisch (1995), nous avons constaté que ceux-ci incluent certaines lacunes, notamment en matière de la structure des antécédents souvent considérés de manière isolée. Contrairement à ces modèles qui ne rendent pas compte de la complexité, du caractère simultané et de l'interrelation et des influences mutuelles entre les différents antécédents, à l'exception de celui de Koslowsky (2009) qui offre une organisation visuelle de manière hiérarchique des antécédents, le modèle que nous proposons regroupe les différents antécédents possibles en un seul modèle concevant l'individu comme ayant des caractéristiques propres à lui en interaction avec son milieu immédiat familial, de travail, organisationnel et celui de l'environnement.

Les antécédents du RO sont regroupés en utilisant l'approche sociologique multi-niveaux, expliquée auparavant. Notre modèle théorique intégrateur conçoit l'individu ayant des antécédents individuels au cœur d'un environnement contenant des antécédents de plusieurs niveaux. Nous nous inspirons, dans ce sens, du modèle multi-niveaux en santé mentale de Marchand et al. (2006) et nous nous basons sur la confirmation de Hopkins et al. (2010) qui indique qu'aucun facteur ne peut causer individuellement le RO. C'est plutôt un ensemble de facteurs qui peut provoquer un comportement et/ou une attitude de RO (Hopkins et al., 2010; Marchand et al., 2006). De plus, Hopkins et al. (2010) confirment que les comportements reliés au roulement de la part des employés sont fonction à la fois de caractéristiques personnelles (genre, âge, scolarité, etc.), de facteurs liés au travail et à l'emploi (salaire, charge de travail, etc.) et de perceptions de l'environnement et de l'organisation, incluant le climat psychologique (stress, accomplissement personnel, etc.) et les réponses attitudinales et affectives (satisfaction et engagement organisationnel) (Hopkins et al., 2010). C'est, donc, l'interaction simultanée entre les antécédents individuels, de travail, de groupe, de l'organisation et de l'environnement (que nous expliquons en détails ultérieurement) qui donne lieu au RO sous une forme ou sous une

autre, et ce, suite à une étape d'évaluation et d'adaptation qui sera expliquée dans la section suivante.

Nous allons classer les antécédents du RO de la même manière que nous les avons répertoriés dans la revue de littérature sur le RO, au chapitre précédent. De plus, selon la perspective multi-niveaux que nous avons adoptée, nous allons les classer selon les trois niveaux : micro, méso et macro.

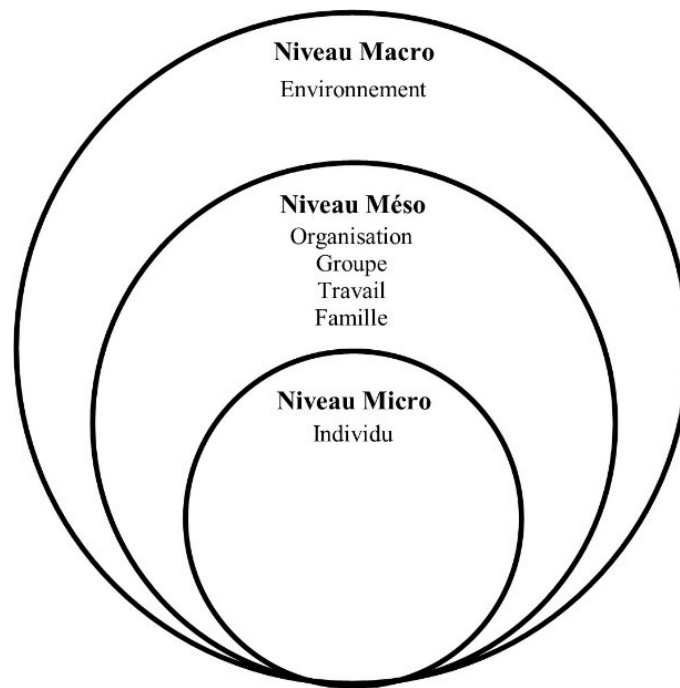
Le niveau micro est représenté par le niveau de l'individu contient les caractéristiques démographiques, les traits de personnalité et les attitudes.

Le niveau méso est représenté par les caractéristiques de la famille, du travail (caractéristiques et conditions de travail, groupe de travail), et celles de l'organisation. Les caractéristiques de la famille concernent la présence de soutien ou de conflits, la présence de conjoint, la présence d'enfants à charge ainsi que le niveau de revenu du ménage. Les caractéristiques du travail contiennent la relation de supervision, les attitudes et les perceptions au travail, ainsi que les conditions de travail. Les caractéristiques du groupe concernent les facteurs de cohérence et de relations étroites, de taille et de normes déviantes. Quant aux caractéristiques de l'organisation, celles-ci réfèrent aux facteurs composant le portrait, la culture, le climat éthique ainsi que les politiques et pratiques de l'organisation.

Le niveau macro est représenté par le niveau de l'environnement, contient le contexte économique et culturel, l'éthique et la religion nationales et même le climat météorologique selon Kosowsky (2009).

La Figure 8 illustre les trois niveaux des antécédents du RO, et ce, en s'inspirant de la perspective sociologique multi-niveaux.

Figure 8. Les antécédents du retrait organisationnel regroupés selon l'approche sociologique multi-niveaux



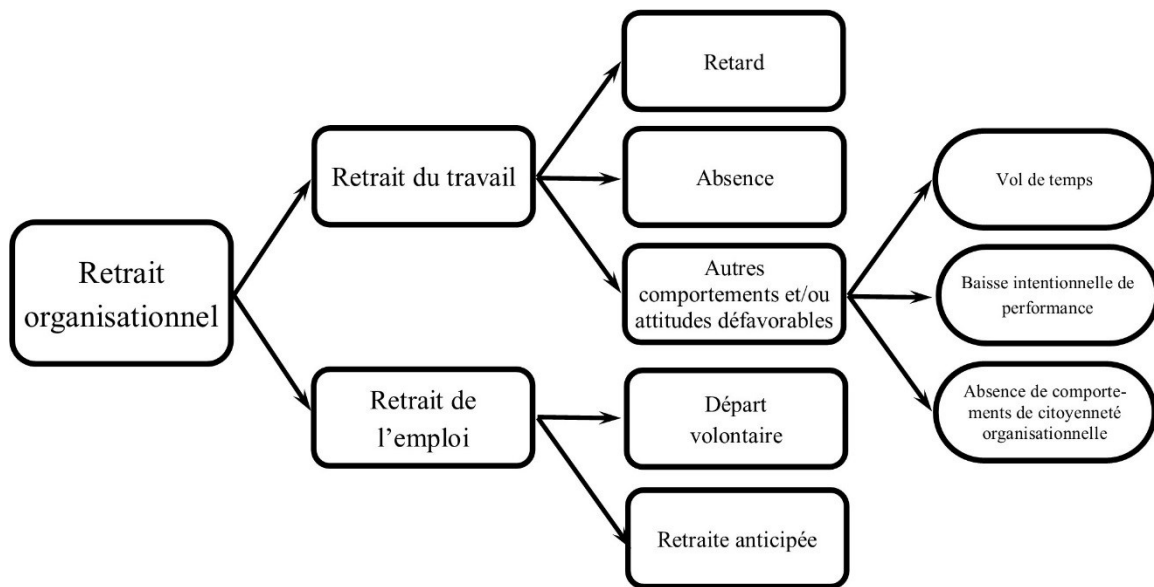
2.4.2 Les manifestations du retrait organisationnel

Nous allons maintenant expliquer les deux familles de manifestations du RO qui se traduit soit par un RE ou un RT.

Notre modèle contient deux familles de manifestations de RO, le RE et le RT. Nous rappelons que concernant le RT, nous avons proposé une classification originale en trois catégories, soit le retard, l'absentéisme et les autres comportements et/ou attitudes défavorables qui contiennent à leur tour, trois sous-catégories, les comportements relatifs au vol de temps, à la baisse intentionnelle de performance dans les tâches ainsi qu'à l'absence de manifestation de citoyenneté organisationnelle. Pour ce qui est du RE, nous avons démontré dans le chapitre précédent comment nous avons retenu le roulement ou le départ volontaire dysfonctionnel ainsi que le départ anticipé en retraite comme deux comportements entrant dans cette famille du RO.

La Figure 9 illustre les manifestations du RO incluant la typologie proposée des comportements et/ou attitudes de RT.

Figure 9. Les manifestations du retrait organisationnel incluant la typologie des comportements et/ou attitudes de retrait du travail



2.4.3 L'étape d'évaluation et d'adaptation

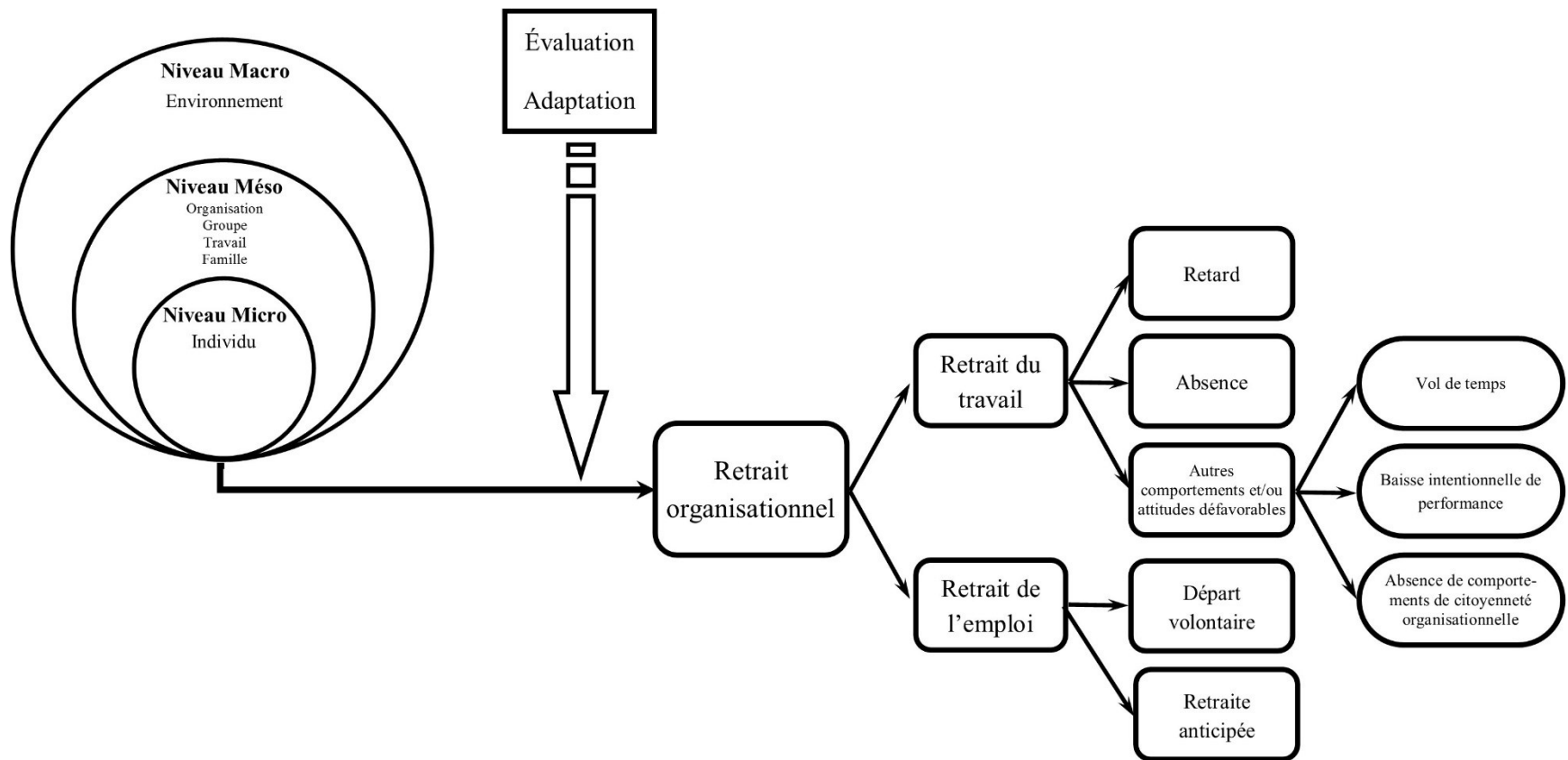
Ce bloc de concepts intervient comme étape intermédiaire entre le bloc des antécédents du RO et celui des manifestations du RO, où l'individu sous l'influence d'un certain nombre d'antécédents procède à l'évaluation de la situation négative à l'adaptation à celle-ci. En effet, au-delà de l'interaction entre les antécédents de tous les niveaux qui vont influencer les actions de l'individu, ce dernier procède à l'évaluation du respect ou de la violation de son contrat psychologique de la part de l'organisation (insatisfaction envers le traitement reçu) et le mène vers l'adoption d'attitudes et de comportements négatifs dans une optique de réciprocité selon la perspective de l'échange social. Dans ce sens, nous pensons qu'une fois une perception de violation constatée, l'employé perçoit un sentiment d'injustice et d'insatisfaction, réagit sous ce principe de réciprocité et adopte des comportements et/ou des attitudes l'aidant à rétablir l'équilibre dans l'échange dans le cadre de sa relation d'emploi et à s'adapter à cette situation négative. Par ailleurs, nous pensons qu'au même moment de l'adaptation à la situation désagréable et de l'adoption de comportements négatifs afin de la réparer, le principe de l'ancrage dans l'emploi viendrait trancher entre le fait d'adopter le RE ou encore rester dans l'organisation et adopter des comportements et/ou des attitudes de RT. En effet, l'employé pourrait adopter le RE s'il ne ressent pas

d'ancrage dans son emploi ou encore garder sa relation d'emploi parce qu'il se sent très ancré dans son emploi, tout en produisant des comportements et/ou des attitudes négatifs tels que le RT. Nous supposons également que lorsqu'un employé adopte un comportement et/ou une attitude de RT, il est susceptible à long terme d'adopter le RE. Cette supposition est basée sur le modèle de contagion selon lequel l'existence d'un comportement de RO chez un employé rend plus probable l'existence d'un autre (Beehr & Gupta, 1978; Harrison & Newman, 2013).

De cette phase d'évaluation et d'adaptation, nous procédons à la formulation de certaines propositions théoriques à la section suivante.

La Figure 10 représente graphiquement les trois blocs conceptuels constituant le modèle théorique intégrateur du RO.

Figure 10. Le modèle théorique intégrateur proposé du retrait organisationnel



2.5 Les propositions théoriques découlant du modèle intégrateur du retrait organisationnel

Afin de faire des propositions théoriques, nous démontrons le choix de l'emphase sur laquelle portera notre intérêt. D'une part, nous allons avancer des propositions théoriques sur le RE, ensuite sur le RT.

Nous supposons que l'employé, tout en étant sous l'influence de plusieurs facteurs aux trois niveaux, micro, méso et macro, procédera à deux types d'évaluations afin d'adapter son comportement et/ou son attitude à la situation vécue. Les deux évaluations peuvent se faire en même temps, ou une avant l'autre dans un ordre différent; Cependant, dans un objectif de simplification, nous supposons qu'elles se font en deux temps.

L'employé évaluera d'abord le degré de respect de son contrat psychologique de la part de l'organisation. Cela se fait concrètement à travers le décodage de l'information ou encore par le fait de donner du sens aux événements et aux situations tels que l'appréciation de son expérience de travail (par exemple : l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle, les gratifications et la reconnaissance, le développement de carrière et la sécurité d'emploi).

Il évaluera ensuite le degré d'ancrage dans son emploi qui se fait concrètement par l'évaluation de ses relations sociales au sein de l'organisation, notamment le soutien du superviseur et de ses collègues, ainsi que par l'évaluation de la congruence avec l'organisation en matière de compatibilité de ses valeurs personnelles et objectifs de carrière avec la culture de celle-ci.

2.5.1 L'adoption des comportements de retrait de l'emploi

Après avoir procédé aux deux évaluations expliquées auparavant, l'employé adaptera son comportement et/ou son attitude en fonction des résultats de celles-ci. Dans le cas où l'employé perçoit que son contrat psychologique n'est pas respecté, et que cet employé n'est pas ancré dans son emploi, il est susceptible d'adopter le RE. C'est-à-dire que l'employé optera pour le départ volontaire dysfonctionnel en échange de la violation de son contrat psychologique. Ce comportement extrême intervient notamment à cause de l'absence de liens et de congruence entre l'employé et l'organisation. En d'autres termes,

la violation du contrat psychologique perçue par l'employé devrait causer son RE dans le cas où cet employé ne se sent pas ancré ou ne se sent pas assez ancré dans son emploi, d'où la proposition théorique 1a.

Proposition théorique P1a : Il existe une relation positive entre la violation du contrat psychologique et le RE

Dans le cas où l'employé perçoit que son contrat psychologique n'est pas respecté, et que cet employé se sent assez ancré dans son emploi, cet ancrage devrait l'empêcher d'adopter le RE. En d'autres termes, la violation du contrat psychologique perçue par l'employé ne devrait pas causer son RE dans le cas où cet employé se sent ancré ou assez ancré dans son emploi. L'ancrage vient modérer la relation entre la violation du contrat psychologique et l'adoption du RE, d'où la proposition théorique 1b.

Proposition théorique P1b : l'ancrage dans l'emploi modère la relation entre la violation du contrat psychologique et le RE

2.5.2 L'adoption des comportements et/ou d'attitudes de retrait du travail

Après avoir procédé aux deux évaluations expliquées auparavant, l'employé adaptera son comportement et/ou son attitude en fonction des résultats de celle-ci. Dans le cas où l'employé perçoit que son contrat psychologique n'est pas respecté, et que cet employé estime qu'il n'est pas ancré ou n'est pas assez ancré dans son travail, il est susceptible d'adopter le RT. C'est-à-dire que l'employé optera pour un ou plusieurs comportements de RT en échange de la violation de son contrat psychologique. En d'autres termes, la violation du contrat psychologique perçue par l'employé devrait causer son RT dans le cas où cet employé ne se sent pas ancré ou ne se sent pas assez ancré dans son emploi, d'où la proposition théorique P2a.

Proposition théorique P2a : Il existe une relation positive entre la violation du contrat psychologique et le RT

Par ailleurs, la présence de liens et de congruence entre l'employé et l'organisation, et ce toujours dans une perspective d'échange, l'empêcherait de mettre fin à son lien d'emploi par le RE mais ne garantit pas le fait de l'empêcher ou non de s'engager dans des

comportements de RT. Cet employé demeure dans l'organisation tout en se comportant ou non négativement tant et aussi longtemps que son évaluation du respect de son contrat psychologique par l'organisation reste négative. En d'autres termes, la violation du contrat psychologique perçue par l'employé pourrait causer son RT dans le cas où cet employé se sent ancré ou assez ancré dans son emploi, d'où la proposition théorique 2b.

Proposition théorique P2b : l'ancrage dans l'emploi modère la relation entre la violation du contrat psychologique et le RT

Nous récapitulons les quatre hypothèses théoriques proposées dans le tableau suivant.

Tableau VI. Propositions théoriques découlant du modèle intégrateur du retrait organisationnel

	Violation du contrat psychologique	Violation du contrat psychologique
Faible ancrage dans l'emploi	RT+ (Proposition 2a)	RE+ (Proposition 1a)
Fort ancrage dans l'emploi	RT- (Proposition 2b)	RE- (Proposition 1b)

Comme nous l'avons souligné auparavant dans l'explication du modèle théorique intégrateur (Figure 10), le modèle de contagion suggère que l'existence d'un comportement de RO chez un employé rend plus probable l'existence d'un autre (Beehr & Gupta, 1978; Harrison & Newman, 2013). De ce fait, nous pouvons également supposer à partir des quatre propositions théoriques présentées au tableau précédent que le RT survenu dans le cas d'un faible niveau d'ancrage dans l'emploi devrait causer un comportement de RE, et ce à long terme. Par ailleurs, si le RT est adopté dans un contexte d'ancrage de haut niveau dans l'emploi, ce comportement ne devrait pas causer un comportement de RE. En d'autres termes, un comportement et/ou une attitude de RT dans le cas d'un faible niveau d'ancrage dans l'emploi devrait causer, à long terme, un autre comportement de RE, d'où la proposition théorique P3.

Proposition théorique P3 : Avec le temps et en situation de faible ancrage dans l'emploi, le RT cause le RE

2.6 La problématique de la recherche

La question de départ qui a guidé cette recherche avait à la fois des objectifs de compréhension et d'intervention en relation avec les comportements de RO. Nous avons estimé qu'une meilleure compréhension de ce champ large du RO, permettrait une meilleure intervention au niveau organisationnel afin de prévenir ces comportements contreproductifs et négatifs pour l'organisation, souvent adoptés par les employés insatisfaits.

Cette question de recherche met en relief un sujet d'actualité en relation avec la performance individuelle et celle des organisations qui pourraient être affectées négativement suite à l'adoption des comportements de RO. Il s'agit d'un sujet d'intérêt pour le domaine des relations industrielles, car il touche à un de ses trois sous-domaines, la GRH, et également essaie d'apporter un éclairage sur la manière de concrétiser l'approche unitariste en relations industrielles. Cette approche postule que les employés et les employeurs ont des intérêts communs, et que les organisations ont tout un intérêt à veiller au bien-être des employés pour qu'ils se comportent, selon la perspective de l'échange social, de manière positive en faveur de l'organisation.

À la lumière de la revue de littérature sur le RO, nous pouvons confirmer la pertinence de cette question de recherche et ainsi souligner qu'il existe un problème relatif au RO et ce, à la fois au niveau conceptuel et pratique. Sur le plan conceptuel, nous avons soulevé que la conceptualisation du RO, selon ses différentes manifestations, n'est pas homogène et ne connaît pas un consensus. Sur le plan pratique, nous avons noté que les modèles explicatifs du RO n'offrent pas une explication complète et intégrée des causes du RE (étudier un certain nombre d'antécédents simultanément). De plus, la synthèse des écrits nous a révélé les différentes approches utilisées dans l'explication du RO, ainsi que quelques réponses explicatives qui demeurent éparpillées et construites en silo pour chacune des composantes du RO.

À partir des limites aux connaissances sur les antécédents du RO, nous avons noté que de manière générale, à part le genre et l'état matrimonial, les antécédents démographiques liés à l'individu ont été assez documentés. Plus particulièrement, les études recensées n'abordent pas le RE dans sa relation avec les antécédents démographiques. De ce fait,

nous documenterons mieux le genre et le statut matrimonial en lien avec le RO, surtout dans un contexte de présence accrue sur le marché du travail de femmes vivant en couple et ayant des responsabilités familiales.

Globalement, les conditions de travail méritent d'être mieux étudiées en relation avec le RO et ce, notamment en matière d'insécurité d'emploi, de présence de distractions externes, de perceptions d'alternatives d'emploi, de surqualification perçue et d'ancienneté dans l'emploi. Nous allons, dans le cadre de cette thèse, notamment analyser l'effet de l'insécurité d'emploi sur le RO. Nous avons également souligné qu'il était pertinent de mieux documenter la relation entre le RO dans ses deux dimensions et la relation de supervision. Ainsi, cette thèse s'intéresse aux conditions de travail en lien étroit avec la relation de supervision.

Concernant les caractéristiques liées au groupe ayant une influence sur les comportements de RO, les études recensées traitent plus de la relation entre celles-ci et le RT et aucune étude porte sur la relation entre ces antécédents et le RE. Cependant, même si l'organisation de travail ne nécessite pas de travail en équipe, l'individu entretient des relations avec son groupe, ce qui pourrait influencer son comportement. De ce fait, dans la présente thèse, nous étudierons l'influence du réseau social de l'individu dans l'organisation pour une meilleure compréhension du phénomène du RO.

Enfin, sur le plan des politiques et pratiques organisationnelles, parmi les études recensées, une seule étude aborde la relation négative entre la flexibilité d'horaires, comme politique favorable à la conciliation travail-famille, et le RT. Nous avons également noté un manque important de documentation sur les pratiques organisationnelles qui causent le RE. Par ailleurs, les politiques et pratiques organisationnelles ne se limitent pas aux pratiques en faveur de la conciliation entre le travail et la vie personnelle. Celles-ci couvrent plusieurs sphères de l'expérience de vie de l'individu au travail. De ce fait, nous constatons un vide important dans la littérature sur le RO quant à sa relation avec les différentes politiques et pratiques organisationnelles notamment en gestion des ressources humaines. Dans le cadre de cette thèse, nous analyserons la relation entre le RO et plusieurs pratiques de GRH qui se traduisent dans les conditions de travail des employés à l'étude.

Pour pallier les limites observées quant à la connaissance du RO et ses antécédents ainsi qu'au manque d'intérêt pour ce concept, notamment à cause de la difficulté de son opérationnalisation, nous avons construit notre propre modèle théorique portant sur les antécédents et les manifestations du RO avec ses deux composantes. Nous avons construit ce modèle à partir d'une combinaison originale de plusieurs approches théoriques, notamment celle de l'ancrage dans l'emploi et celle du contrat psychologique, et nous en avons découlé des propositions théoriques. En application à notre propre classification des comportements du RO, nous proposons d'étudier de manière originale l'attitude du cynisme comme une composante des autres comportements et/ou attitudes défavorables du RT et d'étudier le départ volontaire comme manifestation du RE. Nous rappelons que l'originalité de notre thèse réside dans l'étude de ces deux phénomènes organisationnels en se référant au cadre général du RO, afin de mieux les comprendre sous l'angle de l'environnement du travail et des pratiques organisationnelles, notamment les pratiques de GRH.

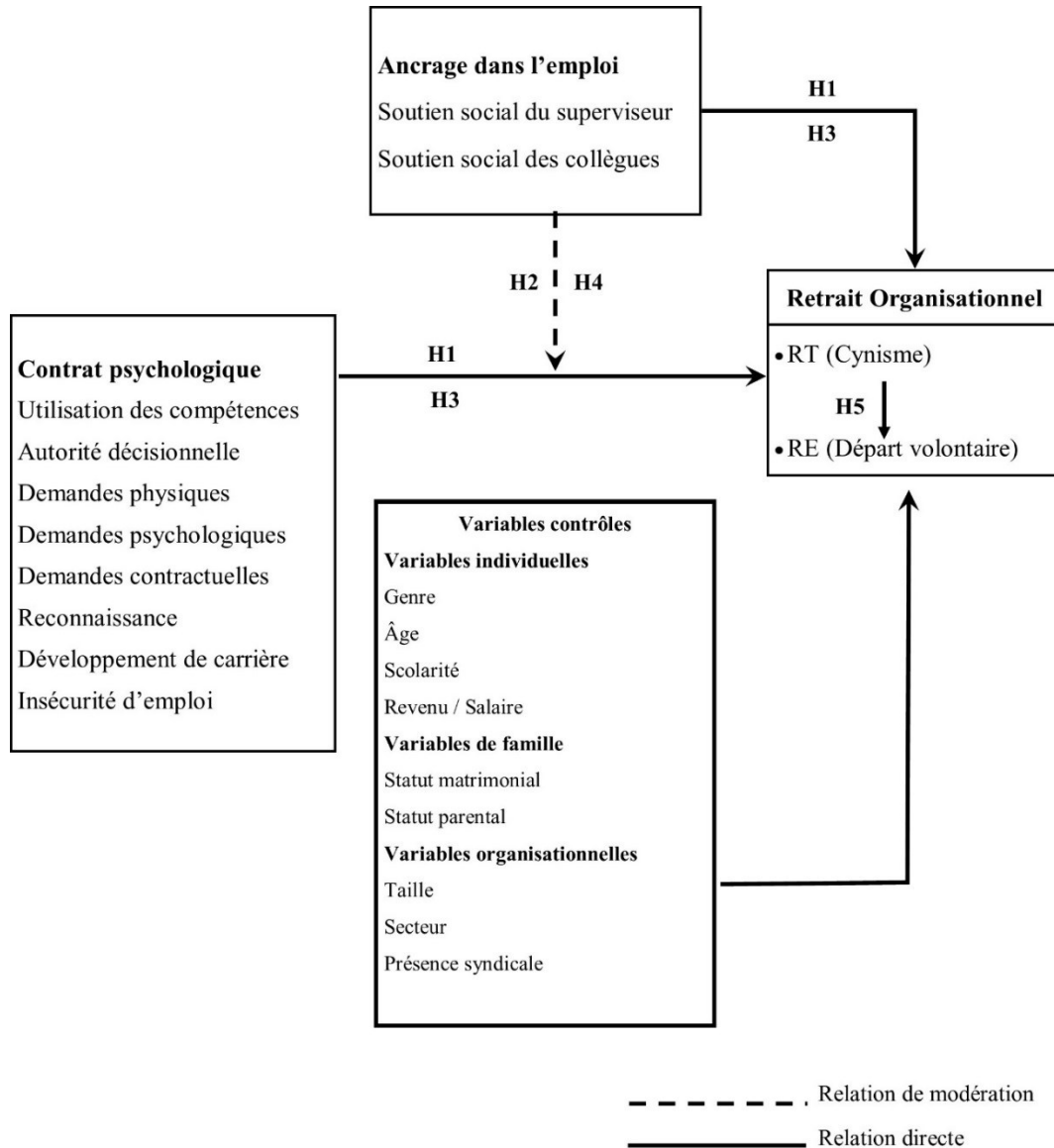
De ce fait, à travers cette thèse doctorale, nous cherchons à expliquer, à la lumière de notre modèle théorique intégrateur ainsi qu'à travers le modèle conceptuel présenté et des propositions théoriques avancées, comment les antécédents individuels, de famille, de travail de groupe et organisationnels affectent l'adoption du RO et ce, en matière de RT et de RE. Nous cherchons également à mettre en relief le rôle modérateur des variables de groupe sur l'adoption des comportements de RO. Ceci nous amène à repreciser notre question de recherche de la manière suivante : Quels sont les déterminants des comportements de RO en matière de conditions de travail ? Le soutien social joue-t-il un rôle modérateur dans la relation entre les conditions de travail et les comportements de RO?

2.7 Le modèle empirique du retrait organisationnel

Afin d'apporter une contribution dans le domaine du RO, nous proposons un modèle empirique ayant pour objectif l'explication des comportements de RO (voir Figure 11). De ce fait, notre modèle empirique contient deux variables dépendantes possibles, soit le RT et le RE. Sur le plan du RT, nous avons choisi d'étudier le cynisme comme une des différentes manifestations du RO. Ce phénomène communément étudié selon la

perspective de stress au travail sera abordé comme attitude de RT. Concernant le RE, nous étudierons le départ volontaire dysfonctionnel. Nous expliquerons, dans un premier temps, le choix de nos deux variables dépendantes à l'étude, ensuite nous expliquerons le choix théorique et pratique des différentes variables que nous jugeons importantes pour l'explication du RO.

Figure 11. Le modèle empirique général proposé du retrait organisationnel



2.7.1 La pertinence d'étudier le cynisme comme attitude de retrait du travail

Notre première variable dépendante sera le cynisme. Nous avons souligné dans le chapitre précédent que les comportements et/ou les attitudes de RT contiennent trois catégories : le retard, l'absentéisme et les autres comportements et/ou attitudes défavorables. Nous avons tenté de créer une typologie au sein de ces derniers qui se compose de trois sous-catégories : le vol de temps, la baisse intentionnelle de performance dans les tâches et l'absence de manifestation de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Le cynisme se range dans la catégorie de la baisse intentionnelle de performance dans les tâches. Cette baisse de performance prend la forme de rétention des efforts complets et requis ou celle de prêter l'attention nécessaire au travail (Carpenter & Berry, 2014). Le caractère passif de telles attitudes se confirme par le fait de retenir ses efforts ou celui de diminuer son attention (Carpenter & Berry, 2014). La baisse de performance implique une baisse du niveau de productivité souvent suite à une perte de motivation (Carpenter & Berry, 2014; Probst, 2005). La baisse intentionnelle de performance dans les tâches, comme pour le RT en général, implique de porter un préjudice à l'organisation puisqu'elle est conçue comme un comportement contre-productif orienté vers l'organisation (Dalal, 2005). De plus, le RT en général et la baisse intentionnelle de performance en particulier, impliquent un désir d'éviter un environnement déplaisant de travail ou encore le désir de passer plus de temps dans des activités hors du travail (Bowling et al., 2010; Bowling & Gruys, 2010). En effet, ces attitudes permettent de réduire les coûts de l'emploi et de s'engager dans des activités agréables, tout en maintenant les avantages économiques qui en découlent (Harrison et al., 2006; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011).

Par ailleurs, nous avons également souligné qu'il existe une perspective qui incarne l'aspect positif du RO. En effet, on indique que le RO n'est pas nécessairement né d'une attitude négative. Celui-ci peut simplement résulter d'un besoin de maximisation de ressources et de minimisation des risques, dans une optique de pratiquer un retrait et une distanciation de son travail afin de renouveler son énergie et d'avoir une nouvelle motivation qui augmenterait la performance (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). Ainsi, les retards ou l'absentéisme sont vus comme moyens de rétablissement aidant les

employés en situation de stress au travail à éviter ce stimulus (Wang & Walumbwa, 2007). Puisque ces deux comportements font partie du RT, nous supposons que les autres comportements ou attitudes défavorables du RT, tels que le cynisme, sont employés dans le même but. De surcroît, on parle de l'utilisation du RO comme moyen de se remettre ou se rétablir d'une maladie physique ou d'un épuisement psychologique et pour protéger les ressources internes (théorie de conservation des ressources ou COR) afin de maintenir une bonne performance (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011). Enfin, d'autres écrits dans le domaine du RO font référence à l'aspect pragmatique derrière l'adoption du RO. En effet, il est admis que le RO peut être utilisé de façon instrumentale et choisi comme moyen pour s'adapter aux obligations contradictoires de conciliation entre la vie personnelle et professionnelle (Spector et al., 2006). Ce caractère instrumental du RO, sans avoir nécessairement une intention négative envers l'organisation, engendre des retombées positives au niveau de l'individu mais demeure préjudiciable pour l'organisation.

Suivant cette logique, le choix d'étudier le cynisme répond à la fois à deux objectifs théoriques. D'abord, notre étude contribue à l'élargissement de la liste des autres comportements et attitudes défavorables faisant partie du RT. Ensuite, notre étude contribue à l'étude d'une attitude de RT qui pourrait être adoptée de manière instrumentale dans une optique de conservation des ressources. Un dernier objectif théorique est celui d'étudier pour la première fois le cynisme sous la lanterne du RO, alors que ce concept est communément étudié dans la sphère de la santé mentale expliquée dans le chapitre précédent.

Nous arrivons maintenant à la définition du cynisme qui, nous constaterons et en cohérence avec la définition des comportements et/ou attitudes de baisse intentionnelle de performance dans la tâche, faisant partie du RT.

Le cynisme constitue une des trois dimensions de l'épuisement professionnel, à côté de l'épuisement émotionnel et du sentiment de baisse d'efficacité. Afin de mieux comprendre le cynisme, nous jugeons indispensable de donner une simple définition de l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel indique des états de fatigue et d'épuisement émotionnel qui sont spécifiquement liés à la situation de travail. C'est une manifestation d'ordre psychologique en réaction à une exposition chronique aux demandes

environnementales issues spécifiquement du milieu du travail (Halbesleben & Buckley, 2004). Les travaux de Maslach (1981, 1986, 1996) définissent le syndrome d'épuisement professionnel selon trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction du sentiment d'efficacité personnelle. L'épuisement émotionnel se traduit par un sentiment d'épuisement des ressources émotionnelles de l'individu et par un vide émotionnel intérieur (Bakker et al., 2000). L'épuisement émotionnel, comme première dimension, est la manifestation la plus évidente du syndrome d'épuisement professionnel et elle apparaît généralement à la suite de demandes chroniques et excessives au travail (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Le cynisme ou la dépersonnalisation constitue la deuxième dimension de l'épuisement professionnel, qui se manifeste par le développement d'attitudes et de sentiments négatifs envers le travail et par un détachement et une distanciation entre l'individu et son environnement de travail (Bakker & Schaufeli, 2000; Maslach et al., 2001). Le cynisme ou la dépersonnalisation est considéré également comme la dimension contextuelle ou interpersonnelle de l'épuisement professionnel (Aronsson et al., 2017). Quant à la troisième dimension, qui est la réduction du sentiment d'efficacité personnelle, elle se traduit par des sentiments d'incompétence et par la tendance de l'individu à sous-évaluer ses accomplissements personnels ainsi que lui-même (Bakker et al., 2000). La plupart des auteurs s'entendent pour situer la source de ce syndrome spécifiquement en contexte de travail et le définissent comme étant une réponse à un stress excessif et/ou continu au travail (Maslach et al., 2001). L'épuisement professionnel est vu comme un processus qui évolue dans le temps : l'augmentation des efforts d'adaptation aux demandes extérieures conduit à l'épuisement émotionnel, ce qui fait augmenter le cynisme, qui à son tour conduit vers le sentiment de baisse d'efficacité personnelle renforçant ainsi l'épuisement émotionnel, ce qui provoque un cercle vicieux (Aronsson et al., 2017).

Nous soulignons encore que notre choix d'étudier le cynisme et non pas le sentiment de baisse d'efficacité comme autre manifestation de l'épuisement professionnel se justifie par le fait que cette dernière se limite à des perceptions d'incompétence et de manque d'accomplissements personnels, alors que le cynisme se traduit par de vrais gestes et attitudes comme nous le verrons dans le paragraphe suivant.

Le cynisme organisationnel se manifeste par le développement d'attitudes et de sentiments négatifs envers le travail et par une distanciation entre l'individu et son environnement de travail (Bakker & Schaufeli, 2000; Bakker et al., 2000). Ce phénomène organisationnel défavorable inclut des attitudes et des comportements rigides, désintéressés et apathiques envers le travail et les gens bénéficiant du service rendu par le travail. Afin d'alléger la pression émotionnelle qui pèse sur eux, les employés cyniques minimisent les relations avec les gens qu'ils rencontrent dans le cadre du travail, les perçoivent comme des objets et utilisent des règles rigides en les servant (Arabaci, 2010; Maslach et al., 2001). Les employés qui souffrent de cynisme ignorent les demandes des autres, peuvent être condescendants ou grossiers, et ne parviennent pas à offrir de l'aide. Caractérisé par une distanciation, un manque d'intérêt, des comportements hostiles et des réactions négatives, le cynisme est considéré comme une dimension attitudinale problématique de l'épuisement professionnel (Maslach et al., 2001). Plus précisément, le cynisme organisationnel est une attitude négative envers l'organisation où l'on œuvre, qui a des dimensions cognitives, affectives et comportementales (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). Ces auteurs définissent le cynisme organisationnel comme une attitude négative à trois dimensions vers l'organisation où l'on travaille. Ces dimensions sont (1) la croyance que l'organisation manque d'intégrité, (2) un sentiment négatif envers l'organisation, et en conséquence (3) des tendances à des comportements humiliants, désobligeants et critiques envers l'organisation (Dean et al., 1998). Le concept du cynisme est un concept tridimensionnel selon Dean et al. (1998). Cependant, il contient cinq manifestations selon la mesure de l'épuisement professionnel, telle que conçue par Maslach et Jackson (1981, 1986) et que nous aborderons dans le chapitre suivant.

Il est à noter que selon une méta-analyse d'Aronsson et al. (2017), la recherche documentaire a montré qu'il y avait beaucoup plus d'études sur la relation entre les facteurs d'exposition au travail et l'épuisement émotionnel que sur le cynisme et la réduction de sentiment d'efficacité. En effet, la plupart des études recensées mettent le focus sur l'épuisement émotionnel et beaucoup moins sur la dimension du cynisme. De plus, la méta-analyse indique qu'il y a encore moins d'études sur le sentiment de baisse d'efficacité et sur l'épuisement professionnel en général (Aronsson et al., 2017). Cette revue systématique incluant une méta-analyse sur l'environnement du travail et l'épuisement professionnel a

comme objectif de fournir systématiquement des preuves graduées (système GRADE à quatre niveaux de preuve scientifique) dans les études longitudinales sur une possible association entre les conditions de travail et le développement dans un futur proche des symptômes de l'épuisement professionnel. Les causes étudiées sont considérées comme individuelles (incluant la personnalité) et aussi situationnelles : les demandes de travail, le contrôle individuel au travail et le niveau du soutien social. Cette étude présente les rapports de chance (ou cotes) pondérés pour les associations entre les facteurs de travail et l'épuisement professionnel. Selon cette étude, il existe des preuves de grade 2 considérées comme preuve scientifique limitée pour les associations entre la justice en milieu de travail, les demandes de travail, la charge de travail élevée, la faible récompense ou reconnaissance, le faible soutien des superviseurs, le faible soutien des collègues, l'insécurité de l'emploi et le cynisme (Aronsson et al., 2017).

Plus particulièrement, les demandes psychologiques au travail ont été étudiées en relation avec la dépersonnalisation ou le cynisme dans quatre études et pour trois des quatre études, l'estimation ponctuelle était supérieure à 1,0 avec un rapport de cote pondéré de 2,37 et un intervalle de confiance de 95% (1,86 à 3,03). En somme, pour les trois aspects des demandes au travail (non spécifiées, émotionnelles et des patients), les résultats indiquent des preuves scientifiques limitées concernant le cynisme ou la dépersonnalisation (niveau 2). Il y avait aussi des preuves d'une association entre la charge de travail élevée et le cynisme. Pour deux des trois études sur la charge de travail élevée et le cynisme, les rapports de cote pondérés ont été tous les deux de 3,03, IC 95% (2,21 à 4,16). Les analyses ont appuyé des preuves scientifiques limitées (grade 2). La méta-analyse a analysé trois études qui ont porté sur le soutien social et la dépersonnalisation en milieu de travail avec un ratio pondéré de 1,59 avec un IC à 95% (1,11 à 2,26). La preuve scientifique a été également notée comme limitée (grade 2) (Aronsson et al., 2017). Enfin, cette méta-analyse souligne une preuve scientifique limitée pour la relation entre le contrôle du travail et le cynisme (grade 2), rapporte l'impossibilité d'établir l'existence d'une relation entre la faible récompense et le cynisme et indique que la relation entre l'insécurité d'emploi et le cynisme n'est pas analysée à cause du manque d'études répondant aux critères d'inclusion (Aronsson et al., 2017).

Nous soulignons à la fin que nous avons fait le choix d'étudier ce type de baisse intentionnelle de performance, car sous l'angle du concept de RT, les retards et l'absentéisme ont été largement étudiés contrairement aux autres comportements et/ou attitudes défavorables dont la baisse intentionnelle de performance dans les tâches. De plus, ce choix d'étude a comme conséquence d'enrichir la liste de cette classe de comportements et/ou d'attitudes de retrait du travail qui demeure intentionnellement ouverte aux changements dans les organisations. Enfin, cette attitude, souvent étudiée comme manifestation de l'épuisement professionnel dans le cadre de la perspective de la santé mentale au travail, sera abordée dans le cadre de notre étude sous la perspective des comportements contre-productifs qui incluent le retrait organisationnel ayant à la fois des conséquences négatives pour l'individu (baisse de motivation et baisse de revenu) et pour l'organisation (baisse de productivité).

2.7.2 La pertinence d'étudier le départ volontaire comme comportement de retrait de l'emploi

Notre deuxième variable dépendante est le départ volontaire. Nous avons conclu au chapitre précédent que le RE englobe deux types de comportements, le départ volontaire dysfonctionnel ainsi que le départ en retraite anticipée. Les deux phénomènes existent dans les organisations et les inquiètent en matière de planification de la main d'œuvre, sauf que dans le cas de la retraite anticipée, les employés qui optent pour ce comportement sont moins nombreux et sont de toutes les manières assez proches de l'âge conventionnel de la retraite et leur départ est prévisible à moyen terme. Par ailleurs, le départ volontaire d'employés jeunes et compétents est plus inquiétant pour les organisations car le bassin de ces employés est plus large et leur départ est beaucoup moins prévisible que celui des employés plus âgés. De ce fait, nous pouvons déduire que les coûts relatifs au départ volontaire seraient plus importants que ceux relatifs au départ en retraite anticipée. En termes de pertinence de la recherche et d'implications pratiques de celle-ci, il est plus avantageux aux yeux des organisations que l'on étudie le départ volontaire des employés compétents. De plus, pour les fins pratiques de notre recherche, nous disposons de données relatives au départ volontaire dysfonctionnel.

Le départ volontaire dysfonctionnel sera notre première variable dépendante. À notre connaissance, le RE et plus précisément le roulement volontaire dysfonctionnel a retenu le plus d'attention dans la littérature sur le RO. De ce fait, nous jugeons nécessaire de présenter les principaux modèles explicatifs du roulement. D'abord, la première étude sur le roulement trouve ses racines dans les travaux de March et Simon (1958) sur les incitations et les contributions qui ont donné lieu au modèle de Mobley (1977), indiquant que l'insatisfaction mène vers le roulement à travers une série de médiateurs qui sont respectivement : penser de quitter, l'évaluation de l'utilité attendue de la recherche et du coût de quitter, l'intention de recherche d'alternatives, la recherche d'alternatives, l'évaluation des alternatives, la comparaison des alternatives vis-à-vis de l'emploi présent, intention de quitter ou de rester et finalement la décision de quitter ou de rester (Mobley, 1977). Il est à noter que l'intention et/ou la décision de quitter est l'inverse de l'intention et/ou la décision de rester. D'ailleurs, la mesure de ce concept à deux interfaces est le «*Staying or Leaving Index*» de Bluedorn (1982). En effet, il existe des études qui utilisent le concept de l'intention de rester (Chew, 2008; Ghosh, 2013), d'autres qui utilisent l'intention de quitter (Elangovan, 2001; Halbesleben & Wheeler, 2008) ou encore les deux (McCarthy, Tyrrelli, & Lehane, 2007). Cette perspective d'insatisfaction a été étudiée pour longtemps comme la principale attitude au travail prédisant le roulement. Cependant d'autres antécédents sont apparus comme prédicteurs du roulement, tels que les dispositions individuelles ainsi que d'autres variables dans l'environnement général dépassant l'environnement immédiat du travail, tels que les différentiels négatifs de salaire, le statut matrimonial et le nombre d'enfants à charge. Le modèle de Price et Muller (1981) contient également des variables familiales qui exercent des influences sociales sur le roulement de l'employé (Price & Mueller, 1981). Le modèle de Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et Erez (2001) propose le concept de *job embeddedness* (ancrage dans l'emploi) pour expliquer la rétention en mettant l'emphase sur les relations sociales, incluant celles qui sont extérieures à l'organisation. Selon cette perspective, la force ou la profondeur des liens avec les autres personnes dans l'environnement du travail et dans l'environnement de la communauté en général et également avec les tâches devrait promouvoir la rétention.

Concernant le roulement comme une manifestation du retrait de l'emploi, ce comportement constitue un départ volontaire en dehors de l'organisation qui pourrait soit être fonctionnel

ou dysfonctionnel pour celle-ci (Guthrie, 2000; Renaud & Morin, 2009). Le roulement fonctionnel est celui qui est bénéfique pour l'organisation, tel que le départ d'un employé ayant une mauvaise performance, alors que le roulement dysfonctionnel est celui qui est néfaste pour l'organisation, comme le départ d'un employé très performant ou occupant un poste clé, ce qui est considéré en général désavantageux et coûteux pour l'organisation (Guthrie, 2001; Renaud & Morin, 2009). Le roulement est étudié comme principal comportement de retrait organisationnel, mais souvent en silo et non pas en le rattachant au cadre théorique plus général du retrait organisationnel ou celui des comportements contre-productifs. D'où l'importance de le comprendre dans le contexte de cette famille de comportements négatifs orientés vers l'organisation (Carpenter & Berry, 2014).

Nous allons présenter brièvement les principaux facteurs explicatifs du roulement (départ) et ce, selon les trois méta-analyses suivantes : Cotton et Tuttle (1996), de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001). Nous allons utiliser également la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) étudiant le roulement volontaire (départ volontaire) à titre complémentaire, puisque cette dernière vient comparer ses résultats avec ceux de Griffeth et al. (2000). Nous allons aborder les facteurs reliés aux caractéristiques de l'individu, du travail, de l'organisation et de l'environnement.

2.7.2.1 Les facteurs explicatifs du départ volontaire liés aux caractéristiques de l'individu

Par souci de cohérence, nous abordons principalement les mêmes facteurs que nous avons présentés en relation avec les comportements et/ou les attitudes de retrait organisationnel en général. Les facteurs explicatifs du départ volontaire liés aux caractéristiques de l'individu sont principalement des caractéristiques démographiques tels que le genre, l'âge, l'origine ethnique, l'état matrimonial, le nombre de personnes à charge et le niveau de scolarité ainsi que quelques traits de personnalité.

2.7.2.1.1 Le genre

Selon la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1996), le taux de roulement chez les femmes est significativement plus élevé que celui des hommes ($z=3,74$, $p<0,0005$). Par ailleurs, trois autres méta-analyses (Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) ne trouvent pas de différence significative selon le genre quant au roulement. Mor Barak

et al. (2001), ainsi que Rubenstein et al. (2018), indiquent que l'absence de relation significative entre le genre et le roulement est probablement attribuée à l'amélioration du niveau de scolarité des femmes qui devient semblable à celui des hommes.

2.7.2.1.2 L'âge

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1996) ($z=8,12$, $p<0,0005$), de Griffeth et al. (2000) ($\rho =-0,09$) ainsi que celle de Mor Barak et al. (2001) ($r=-0,15$, $k=7$, $n=1,770$; $p<0,01$) s'entendent sur le fait de l'existence d'une relation négative significative entre l'âge et le roulement, ce qui implique que le taux de roulement diminue au fur et à mesure que l'individu avance en âge. Il est à noter que le r signifie la taille de l'effet (degré de contribution dans l'explication). Enfin, Rubenstein et al. (2018) viennent consolider ces résultats et trouvent que l'âge apporte une très bonne explication au départ volontaire ($\rho =-0,21$). C'est d'ailleurs le facteur individuel qui explique le plus le départ volontaire après le facteur de l'ancienneté qui est un déterminant lié au travail (Rubenstein, Eberly, Lee, & Mitchell, 2018).

2.7.2.1.3 L'origine ethnique

La méta-analyse de Griffeth et al. (2000) ainsi que celle de Mor Barak et al. (2001) indiquent l'absence d'une relation significative entre l'appartenance à une minorité ethnique visible et le roulement alors que Cotton et Tuttle (1986) n'abordent pas ce facteur explicatif dans leur étude. Pour leur part, Rubenstein et al. (2018) rapportent également que l'origine ethnique (autre que blanc) ajoute une très faible explication au départ volontaire ($\rho =0,02$) (Rubenstein et al., 2018).

2.7.2.1.4 L'état matrimonial

Cotton et Tuttle (1986) ($z=2,52$, $p<0,0005$) ainsi que Griffeth et al. (2000) ($\rho =-0,05$) rapportent que le taux de roulement chez les employés mariés est significativement inférieur à celui des employés célibataires, alors que Mor Barak et al. (2001) indiquent l'absence d'une relation significative entre l'état matrimonial et le roulement. Rubenstein et al. (2018) viennent appuyer les résultats de Cotton et Tuttle (1986) ainsi que ceux de Griffeth et al. (2000) en rapportant une taille de l'effet faible ($\rho =-0,10$) qui indique un taux de départ volontaire inférieur chez les employés mariés (Rubenstein et al., 2018).

2.7.2.1.5 Le nombre de personnes à charge

L'étude de Cotton et Tuttle (1986) ($z=4,12$, $p<0,0005$) trouve un lien négatif significatif entre le nombre de personnes à charge et le roulement. Ce qui implique que plus le nombre de personnes à charge augmente chez l'employé, moins son taux de roulement est élevé. La méta-analyse de Griffeth et al. (2000) rapporte l'absence de lien significatif entre les responsabilités de parenté et le roulement, mais indique un lien significatif entre le nombre d'enfants et le roulement ($\rho = -0,14$). Plus le nombre d'enfants de l'employé augmente, plus faible est son roulement. De même, l'étude de Mor Barak et al. (2001) n'inclut pas l'analyse de la relation entre le nombre de personnes à charge et le roulement mais indique, contrairement à l'étude de Griffeth et al. (2002), une relation significative et positive entre le nombre d'enfants et le roulement ($r=0,40$, $k=1$, $n=104$; $p<0.001$). En effet, selon cette dernière, plus l'employé a d'enfants, plus son taux de roulement est élevé. Dans le même sens quant au nombre d'enfants à charge, Rubenstein et al. (2018) renforcent les résultats de Griffeth et al. (2002) en rapportant une taille de l'effet encore plus forte de ce facteur, très semblable d'ailleurs à celle de l'âge, sur le départ volontaire ($\rho = -0,20$) (Rubenstein et al., 2018).

2.7.2.1.6 Le niveau de scolarité

Cotton et Tuttle (1986) ($z=3,90$, $p<0,0005$) rapportent une relation positive significative entre le niveau de scolarité (ou le statut socioéconomique pour la deuxième étude) et le roulement expliquant ainsi que plus l'employé est scolarisé plus son taux de roulement augmente. Mor Barak et al. (2001), ainsi que Griffeth et al. (2000) et Rubenstein et al., (2018) ne trouvent pas de relation significative entre le niveau de scolarité (éducation) et le roulement.

2.7.2.1.7 Les traits de personnalité

Cotton et Tuttle (1986) rapportent une relation positive significative entre l'intelligence et le roulement ($z=1,77$, $p<0,1$). Autrement dit, plus l'employé est intelligent, plus son taux de roulement est élevé. Alors que Mor Barak et al. (2001) rapportent une relation positive entre le centre de contrôle et le roulement ($r=0,20$, $k=1$, $n=174$; $p<0.01$). Griffeth et al. (2000) ne tiennent pas compte des traits de personnalité dans leur méta-analyse. Dans la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), plusieurs traits de personnalité ont été étudiés en

relation avec le départ volontaire. Cette étude rapporte un effet négatif assez important de la stabilité émotionnelle ($\rho = -0,19$) et du caractère consciencieux ($\rho = -0,16$) sur le départ volontaire. Par ailleurs, contrairement à ce que démontrent Mor Barak et al. (2001), Rubenstein et al. (2018) rapportent une relation négative entre le centre de contrôle et le départ volontaire ($\rho = -0,10$) et mettent de l'avant une relation négative également entre la motivation interne (croyance normative quant à l'importance du travail en général) et le départ volontaire ($\rho = -0,16$) (Rubenstein et al., 2018).

2.7.2.2 Les facteurs explicatifs du départ volontaire liés aux conditions de travail

Les facteurs explicatifs du départ volontaire en relation avec les conditions de travail sont les suivants : le revenu ou le salaire, l'ancienneté, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le soutien organisationnel perçue, l'injustice, le stress, la clarté du rôle, la sécurité d'emploi, la formation et le développement de carrière.

2.7.2.2.1 Le revenu ou le salaire

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) ($z=9,63$, $p<0,0005$) et celle de Griffeth et al. (2000) ($\rho = -0,09$) et Rubenstein et al. (2018) ($\rho = -0,17$) trouvent un lien négatif significatif entre le salaire et le roulement. Autrement dit, plus le salaire de l'employé est élevé, plus son taux de roulement diminue. L'étude de Mor Barak et al. (2001) ne trouve pas de lien significatif entre ces deux variables. Il est à noter que ces quatre études n'abordent pas le lien entre les avantages sociaux et le roulement.

2.7.2.2.2 L'ancienneté dans le poste ou l'expérience

Cotton et Tuttle (1986) ($z=7,17$, $p<0,0005$), ainsi que Griffeth et al. (2000) ($\rho = -0,20$) et Rubenstein et al. (2018) ($\rho = -0,20$), indiquent une relation négative significative entre l'ancienneté et le roulement, ce qui implique que plus l'employé cumule une ancienneté dans son organisation, plus faible est son taux de roulement. D'ailleurs, selon Rubenstein et al. (2018), l'ancienneté dans l'organisation est le facteur explicatif le plus puissant du départ volontaire (Rubenstein et al., 2018). Pour leur part, Mor Barak et al. (2001) ne trouvent aucune relation significative entre l'ancienneté et le roulement mais rapporte une relation significative entre l'expérience et le roulement ($r=0,42$, $k=2$, $n=1.014$; $p<0.001$).

2.7.2.2.3 *La satisfaction au travail*

Trois méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Mor Barak et al., 2001 et Griffeth et al., 2000) rapportent une relation négative significative entre la satisfaction au travail et le roulement, ce qui veut dire que plus l'employé est satisfait au travail moins il est susceptible de quitter son emploi. Plus précisément, Cotton et Tuttle (1986) ($z=4,33$, $p<0,0005$) et Griffeth et al. (2000) ($\rho = -0,07$) rapportent que la satisfaction envers le salaire fait diminuer l'intention de quitter. Cotton et Tuttle (1986) ($z=4,10$, $p<0,0005$) et Griffeth et al. (2000) ($\rho = -0,10$) indiquent aussi que la satisfaction envers la supervision réduit l'intention de quitter des travailleurs. De plus, Cotton et Tuttle (1986) ($z=3,27$, $p<0,0005$) et Griffeth et al. (2000) ($\rho = -0,11$) rapportent que la satisfaction envers les collègues fait diminuer l'intention de quitter. Enfin, Cotton et Tuttle (1986) ($z=5,59$, $p<0,0005$), Griffeth et al. (2000) ($\rho = -0,16$) et Mor Barak et al. (2001) ($r=-0,45$, $k=1$, $n=223$; $p<0,001$) rapportent que la satisfaction envers le travail lui-même fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs. D'ailleurs, selon ces trois dernières études, c'est précisément la satisfaction envers le travail lui-même qui explique le mieux l'intention de quitter (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Mor Barak, Nissly, & Levin, 2001). Enfin, Rubenstein et al. (2018) rapportent un effet négatif important de la satisfaction au travail sur le départ volontaire ($\rho = -0,28$) (Rubenstein et al., 2018).

2.7.2.2.4 *L'engagement organisationnel*

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) ($z=7,39$, $p<0,0005$), de Griffeth et al. (2000) ($\rho = -0,10$), de Mor Barak et al. (2001) ($r=-0,54$, $k=4$, $n=594$; $p<0,001$) et de Rubenstein et al. (2018) ($\rho = -0,29$) rapportent également une relation négative significative entre l'engagement organisationnel et le roulement. Autrement dit, plus l'employé ressent un engagement envers son organisation, moins il est susceptible de quitter celle-ci.

2.7.2.2.5 *Le soutien organisationnel perçu*

Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'abordent pas la relation entre le soutien organisationnel perçu et le roulement. Toutefois, la méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) aborde la relation entre le soutien social et le roulement et rapporte une relation significative et négative entre ces deux variables ($r=-0,27$, $k=7$, $n=2,512$; $p<0,001$). En effet, plus l'employé perçoit un soutien social élevé, moins son taux

de roulement est élevé. Pour leur part, Rubenstein et al. (2018) rapportent également un effet négatif important du soutien organisationnel sur le départ volontaire ($\rho = -0,19$) (Rubenstein et al., 2018).

2.7.2.2.6 *L'injustice*

La méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) aborde la relation entre la justice des pratiques organisationnelles et le roulement. Les résultats suggèrent une relation négative entre cette perception et le roulement ($r = -0,17$, $k = 10$, $n = 3,251$; $p < 0,001$). Autrement dit, plus l'employé perçoit une justice dans les pratiques organisationnelles, plus faible est son taux de roulement. De plus, cette même étude rapporte une relation très significative et positive entre la perception d'iniquité et le roulement ($r = 0,35$, $k = 2$, $n = 298$; $p < 0,001$). Griffeth et al. (2000) rapportent également une relation négative entre la justice distributive et le roulement ($\rho = -0,09$). Cotton et Tuttle (1986) n'aborde pas la relation entre la justice ou l'injustice et le roulement. Alors que Rubenstein et al. (2018) révèlent l'existence d'une relation négative entre tous les aspects de la justice organisationnelle et le départ volontaire ($\rho = -0,17$) (Rubenstein et al., 2018).

2.7.2.2.7 *Le stress*

La méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) ($r = -0,69$, $k = 1$, $n = 57$; $p < 0,001$) indique un effet négatif du stress sur le départ volontaire alors que Cotton et Tuttle (1986) n'abordent pas la relation entre ces deux variables. Les méta-analyses de Griffeth et al. (2000) ($\rho = 0,14$), ainsi que celle de Rubenstein et al. (2018) ($\rho = 0,21$), rapportent une relation positive entre le stress et le roulement. Plus l'employé est stressé plus son taux de roulement est élevé.

2.7.2.2.8 *La clarté du rôle*

Griffeth et al. (2000) rapportent une relation négative entre la clarté du rôle et le roulement ($\rho = 0,21$). Quant à eux, Mor Barak et al. (2001) ($r = 0,13$, $k = 3$, $n = 608$; $p < 0,01$), ainsi que Rubenstein et al. (2018) ($\rho = 0,24$), vont dans le même sens et rapportent une relation positive entre l'ambiguïté du rôle et le départ volontaire. En effet, plus l'employé perçoit une clarté élevée dans son rôle, plus son taux de roulement est faible. Cotton et Tuttle (1986) n'abordent pas la relation entre ces deux variables.

2.7.2.2.9 La sécurité d'emploi

Trois méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000 et Mor Barak et al., 2001) n'abordent pas la relation entre la sécurité d'emploi et le roulement. Par ailleurs, Rubenstein et al. (2018) indiquent la présence de relation négative entre la sécurité d'emploi et le départ volontaire avec une taille de l'effet de $\rho = -0,23$ (Rubenstein et al., 2018).

2.7.2.2.10 La formation

L'étude de Mor Barak et al. (2001) rapporte l'absence de lien significatif entre la formation et les stages d'une part, et le roulement d'autre part. Aucune des trois méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), de Griffeth et al. (2000) et de Rubenstein et al. (2018) n'aborde la relation entre la formation et le roulement.

2.7.2.2.11 Le développement de carrière

Griffeth et al. (2000) rapportent une relation négative entre le développement de carrière et le roulement ($\rho = 0,12$). En effet, plus l'employé dispose de possibilités de développement de carrière ou de chances de promotion dans son organisation, moins son taux de roulement est élevé. Cotton et Tuttle (1986), ainsi que Mor Barak et al. (2001) et Rubenstein et al. (2018), n'étudient le lien entre ces deux variables.

2.7.2.3 Les facteurs explicatifs du départ volontaire liés aux caractéristiques de l'organisation

Les facteurs explicatifs du départ volontaire relatifs aux caractéristiques de l'organisation sont : l'âge de l'organisation, sa taille, son secteur d'activité et la présence syndicale dans l'organisation.

2.7.2.3.1 L'âge de l'organisation

Aucune des quatre méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), de Griffeth et al. (2000), de Mor Barak et al. (2001) et de Rubenstein et al. (2018) n'aborde la relation entre l'âge de l'organisation et le roulement.

2.7.2.3.2 La taille de l'organisation

La méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) rapporte l'absence de relation significative entre la taille de l'entreprise et le roulement, alors que deux autres méta-analyses (Griffeth

et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) n'ont pas étudié la relation entre ces deux variables. Pour leur part, Rubenstein et al. (2018) rapportent une relation positive mais marginale entre la taille de l'organisation et le départ volontaire ($\rho = 0,03$) (Rubenstein et al., 2018).

2.7.2.3.3 Le secteur d'activité

Aucune des quatre méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), de Griffeth et al. (2000), de Mor Barak et al. (2001) et de Rubenstein et al. (2018) n'aborde la relation entre le secteur d'activité de l'organisation et le roulement.

2.7.2.3.4 La présence syndicale

La méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) ($z=5,60$, $p<0,0005$) rapporte une relation négative significative entre la présence syndicale et le roulement. En effet, la présence syndicale dans une organisation fait diminuer le taux de roulement de ses employés. Les trois autres méta-analyses (Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) n'abordent pas la relation entre ces deux variables.

2.7.2.4 Les facteurs explicatifs du départ volontaire liés à l'environnement

Les facteurs explicatifs du départ volontaire liés à l'environnement sont : le taux de chômage et la disponibilité des emplois alternatifs.

2.7.2.4.1 Le taux de chômage

La méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) ($z=4,25$, $p<0,0005$) rapporte une relation négative significative entre le taux de chômage et le roulement. Autrement dit, en présence de taux de chômage élevé, l'employé a moins tendance à quitter son emploi actuel. Les trois autres méta-analyses de Griffeth et al. (2000), de Mor Barak et al. (2001) et de Rubenstein et al. (2018) n'incluent pas l'analyse de la relation entre ces deux variables dans leurs études.

2.7.2.4.2 La disponibilité des emplois alternatifs

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) ($z=5,23$, $p<0,0005$), de Griffeth et al. (2000) ($\rho = 0,12$), de Mor Barak et al. (2001) ($r=0,20$, $k=3$, $n=504$; $p<0,001$) et de Rubenstein et al. (2018) ($\rho = 0,23$) indiquent une relation positive entre la disponibilité des emplois alternatifs sur le marché du travail et le roulement. En effet, plus l'employé perçoit la

présence d'emplois alternatifs dans l'environnement, plus il opte pour le départ volontaire à l'extérieur de l'organisation.

Nous soulignons à la fin que notre étude contribue à l'avancement des connaissances sur le RE à l'aide d'une combinaison de plusieurs approches théoriques. En outre, nous étudions le départ volontaire non comme un comportement organisationnel isolé, mais en le reliant au cadre théorique plus large des comportements contre-productifs de RO selon le modèle Hanisch (1995). La contribution empirique de notre étude serait d'étudier conjointement l'effet de trois familles de facteurs déterminants organisationnels, de groupe et de travail.

2.7.3 Les facteurs explicatifs du retrait organisationnel

En cohérence avec le modèle théorique intégrateur, nous expliquons le choix théorique et logique des variables ou des facteurs explicatifs appartenant aux deux niveaux micro et méso, d'une part, des facteurs, dits de travail, expliquant le respect ou non du contrat psychologique par l'organisation, et d'autre part, des facteurs expliquant le degré d'ancrage de l'employé dans son emploi. Enfin, nous expliquons les variables contextuelles qui nous aident à mieux saisir l'effet des deux groupes de variables indiquées précédemment.

2.7.3.1 Les facteurs expliquant le respect ou le non-respect du contrat psychologique

Le recensement des écrits nous a permis de souligner que l'insatisfaction au travail constitue l'explication la plus évoquée derrière le RO et ce, pour ses deux composantes (Harrison & Newman, 2013). La relation positive entre l'insatisfaction au travail, ou encore une évaluation négative de son expérience de travail, et le RO a connu un consensus dans la littérature, tel que nous l'avons souligné dans le chapitre précédent. Plus précisément, le modèle d'adaptation utilisé par Hanisch & Hulin (1990, 1991) comme explication principale du RO, dont les instigateurs sont Rosse et Miller (1984), indique que lorsque l'employé vit une expérience indésirable et insatisfaisante de travail, il évalue la situation et s'engage dans une perspective d'échange dans des comportements qu'il croit être susceptibles de réduire cette source d'inquiétude (Hanisch & Hulin, 1990, 1991; J. G Rosse & Miller, 1984).

De ce fait, nous supposons que l'évaluation positive, ou la satisfaction envers quelques éléments constituant les conditions de travail et l'expérience de travail de l'individu au sein

de l'organisation, pourrait nous indiquer si l'employé perçoit que son contrat psychologique est respecté ou au contraire violé par l'organisation. Les variables de travail représentées par les conditions de travail telles que la maîtrise de la tâche et la clarté du rôle ont été étudiées en relation avec le RO. Tel que mentionné dans le chapitre précédent, la littérature semble être en accord sur la relation négative entre ces variables et le RO. La surqualification perçue comme un autre exemple de variable de travail n'a pas connu de consensus sur sa relation avec les deux composantes du RO.

Dans le cadre de la présente recherche, nous mobilisons un certain nombre de variables relatives au travail permettant de mesurer le respect ou le non-respect du contrat psychologique. Ces variables portent sur la latitude décisionnelle de l'employé, les demandes relatives à son travail ainsi que sur les gratifications qui en résultent. La latitude décisionnelle de l'employé se manifeste par l'utilisation de ses compétences et par son autorité décisionnelle. Quant aux demandes de travail, celles-ci se composent de demandes physiques, psychologiques et contractuelles (heures et horaires de travail). Les gratifications pour leur part se composent de trois dimensions, la reconnaissance, les possibilités de développement de carrière ainsi que l'insécurité d'emploi.

2.7.3.2 Les facteurs expliquant le degré d'ancrage de l'employé dans son emploi

La revue de littérature présentée dans le premier chapitre nous a permis de souligner que l'ancrage de l'employé dans son emploi devient à la fois un facteur explicatif de la rétention et de la non adoption du comportement contre-productif du départ volontaire dans le cas de l'insatisfaction envers l'organisation, ou encore une évaluation négative de son expérience de travail. Dans ce sens, nous pensons que le sentiment d'ancrage de l'employé dans son emploi constitue une explication pertinente pour l'adoption du RO. En effet, nous pensons que cet indicateur pourrait modérer la relation entre les variables de travail (respect ou non-respect du contrat psychologique), d'une part, et le RO d'autre part. Dans le cadre de la présente recherche, nous mobilisons deux variables -parmi plusieurs- relatives à l'ancrage, lesquelles nous indiquent la force et la profondeur du lien entre l'employé et les autres personnes dans l'organisation (Mitchell et al., 2001; Mitchell & Lee, 2001). Les variables de l'ancrage sont les variables de relations sociales, qui sont constituées de deux sous-échelles, soit le soutien social du superviseur et le soutien social des collègues.

2.7.3.3 Les autres facteurs explicatifs issus de l'approche multi-niveaux : les variables de contrôle

Dans cette sous-section, nous allons expliquer les variables de contrôle de notre modèle, lesquelles sont présentes uniquement dans le but d'ajuster nos modèles d'analyse statistique. En fait, ce sont des variables susceptibles d'intervenir dans l'explication de la problématique du RO. Ainsi, en les contrôlant, nous nous assurons de bien saisir l'impact des variables indépendantes et modératrices de notre modèle et par le fait même d'éviter les biais de confusion. Afin de bien comprendre le rôle du travail et de l'ancrage au travail dans l'explication du RO, il est important de tenir compte des autres facteurs explicatifs contextuels afin d'obtenir une vision non biaisée du travail. Surtout que la littérature consultée nous confirme, comme il a été démontré au chapitre précédent, l'existence de corrélations entre ces facteurs et le RO.

Pour les besoins de notre étude, nous avons contrôlé pour deux grands groupes de variables, soit les variables individuelles et de famille (niveau micro) et les variables organisationnelles (niveau méso).

La revue de littérature issue du chapitre précédent nous révèle que les variables individuelles appartenant au niveau micro de notre modèle théorique intégrateur sont pertinentes pour la compréhension du RO. L'âge constitue un facteur explicatif pertinent pour le RT (Hopkins et al., 2010; Laczó & Hanisch, 1999; Lau et al., 2003) et pour le RE (Adams & Beehr, 1998; Laczó & Hanisch, 1999; Lau et al., 2003). Le niveau de scolarité est un autre facteur individuel largement abordé dans la littérature en relation avec le RT (Lau et al., 2003) et avec le RE (Hopkins et al., 2010; Spector et al., 2006). Quant au genre, ce facteur a connu moins de consensus dans la littérature sur le RO. Il n'existe pas un consensus quant à la relation entre le genre et le RT (Hopkins et al., 2010; Lau et al., 2003), et une seule étude rapporte que le fait d'être femme est en relation positive avec le RE (Adams & Beehr, 1998). Enfin, le revenu ou le salaire n'a également fait l'objet que d'une seule étude tant en relation avec le RT (Hopkins et al., 2010) qu'avec le RE (Adams & Beehr, 1998). De ce fait, nous jugeons pertinent d'inclure ces quatre variables à notre étude : l'âge, le genre, le niveau de scolarité et le revenu ou le salaire.

La revue de littérature sur le RO nous renseigne également que les variables en relation avec la vie de famille de l'employé peuvent influencer son comportement et/ou attitude de RO. La méta-analyse de Lau et al. (2003) indique qu'il n'existe pas une relation significative entre l'état matrimonial (présence ou non de conjoint, quelle que soit la nature de la relation) et le RT, et une seule étude rapporte une relation négative avec le fait d'être en couple et le RE (Adams & Beehr, 1998). La présence d'enfants à charge ainsi que le conflit qu'il peut engendrer entre la vie personnelle et professionnelle est en relation positive avec le RT (Hammer et al., 2003; Koslowsky, 2009; Lau et al., 2003), mais en relation négative avec le RE selon une seule étude (Adams & Beehr, 1998). Nous jugeons pertinent également d'inclure ces deux variables de famille comme variables de contrôle : le statut matrimonial et le statut parental.

Dans le cadre de notre recherche, nous pensons également que les variables organisationnelles, telles que les caractéristiques de l'organisation ainsi que ses valeurs traduites par ses politiques et pratiques (dont celle de la gestion des ressources humaines), pourraient constituer des indicateurs sur l'évaluation par l'employé du respect ou non de son contrat psychologique par l'organisation, ainsi que pour l'évaluation de son degré d'ancrage dans son emploi. Comme mentionné dans le chapitre précédent, les variables organisationnelles tels que la taille de l'organisation et son secteur d'activité ont été très peu traités dans la littérature sur le RO (Lau et al., 2003; Spector et al., 2006). Le même constat s'applique en matière de culture (Carmeli, 2005; Kulas et al., 2007), de politiques et de pratiques organisationnelles (Harrison & Newman, 2013; Koslowsky, 2009; Lau et al., 2003; P. Wang & Walumbwa, 2007). En effet, il n'y avait généralement pas de consensus sur les relations entre toutes ces variables et les deux composantes du RO. Cependant, nous comptons utiliser les variables de taille et de secteur de l'organisation en harmonie avec le modèle théorique intégrateur du RO que nous avons conçu.

Nous considérons important de prendre en considération les caractéristiques du contexte organisationnel dans lequel l'employé entretient sa relation d'emploi et performe le travail qui lui est assigné. Le fait de travailler dans une petite, moyenne ou grande organisation ou le fait de travailler dans le secteur privé ou public, le secteur manufacturier ou de services aurait nécessairement un effet sur le comportement et/ou l'attitude des employés. En effet,

à travers la littérature consultée, il s'avérait que les comportements et/ou les attitudes de RO sont présents dans les grandes organisations et dans le secteur public où il est plus difficile de les contrôler et de les appliquer, ce qui conduit les employés à les adopter sans crainte de détection ou de représailles.

Pour réaliser la présente recherche, nous mobilisons les variables organisationnelles suivantes : la taille, le secteur et la présence syndicale. Nous jugeons important d'inclure cette dernière variable dans notre étude compte tenu que celle-ci est réalisée dans le champ d'études des relations industrielles dont le syndicalisme représente un aspect à considérer dans l'explication des phénomènes relatifs au travail et à l'emploi. Le fait d'inclure la variable présence syndicale permet également de combler un vide constaté dans la littérature sur le RO et ainsi fournir une explication contextuelle du RO compte tenu du fait que l'employé adoptant le RO est syndiqué ou non. En effet, la présence syndicale dans une organisation pourrait prédire le RO. Dans une étude sur le mauvais traitement au travail dans un milieu syndiqué, Boswell et Olson-Buchanan (2004) indiquent que les employés qui perçoivent un mauvais traitement adoptent des comportements de RE, et ceux qui reçoivent des mauvais traitements personnels adoptent des comportements et/ou des attitudes de RT. Les employés ayant reçu un mauvais traitement personnel démontrent un plus haut RT comparativement aux employés ayant reçu un mauvais traitement relié aux politiques (Boswell & Olson-Buchanan, 2004). De plus, le fait de déposer un grief modère cette relation, c'est à dire que le retrait est plus haut lorsque le mauvais traitement fait l'objet d'un grief (Boswell & Olson-Buchanan, 2004).

2.7.4 Les hypothèses découlant du modèle opératoire du retrait organisationnel

Le modèle conceptuel présenté précédemment nous amène à formuler quatre grandes hypothèses générales de recherche qui nous permettront de répondre à nos objectifs de recherche. Rappelons-le, nos objectifs visent une réponse aux questions suivantes : Quels sont les déterminants ou les antécédents communs des comportements et/ou des attitudes de RO? Quel est le rôle des conditions de travail et de l'ancrage au travail dans l'explication du RO? Est-ce que l'ancrage au travail peut jouer un rôle modérateur dans la réponse comportementale et/ou attitudinale du RO? Ainsi, pour ce faire, nous posons quatre grandes

hypothèses de recherche qui comprennent des sous-hypothèses et qui seront vérifiées empiriquement au cours des prochains chapitres. Voyons d'abord dans les prochains paragraphes comment ces hypothèses s'articulent.

Nos hypothèses générales de recherche sont les suivantes. La première hypothèse porte sur des effets directs et conjoints, dans le sens où toutes les variables de travail (mesurant le respect ou le non-respect du contrat psychologique) et de groupe (mesurant l'ancrage dans l'emploi) contribuent directement et conjointement dans l'explication du RO. La deuxième hypothèse porte sur un effet de modération où les variables de groupe (ancrage dans l'emploi) sont supposées modérer cette relation.

Nous allons spécifier les hypothèses pour chacune de nos variables dépendantes.

2.7.4.1 Les hypothèses relatives au retrait du travail

Nous nous attendons à ce qu'une évaluation de la part de l'employé quant au non-respect de son contrat psychologique par l'organisation, et ce par une évaluation négative de ses conditions de travail, conduit l'employé à adopter le RT. Cependant, la présence d'ancrage de l'employé dans son emploi en recevant un soutien social de la part du superviseur et /ou de la part des collègues devrait diminuer l'adoption du RT.

Hypothèse H1 : Les variables de travail mesurant le respect du contrat psychologique et les variables de groupe mesurant l'ancrage dans l'emploi contribuent directement et conjointement dans l'explication du cynisme comme attitude de retrait du travail.

En complément des arguments théoriques en faveur de l'utilisation des différentes variables à l'étude pour expliquer le cynisme, nous anticiperons le degré de contribution de chacune des variables à l'étude dans l'explication de cette attitude spécifique de RT. Nous soulignons ici que la littérature sur le RO ne traite que du RT en général et n'a aucunement soulevé les déterminants du cynisme. Dans ce sens, les hypothèses relatives à chacune des variables s'appuient davantage sur un raisonnement logique.

Concernant les variables de travail mesurant le respect du contrat psychologique, le fait d'utiliser pleinement ses compétences et d'avoir une certaine autorité décisionnelle sur son travail (Aronsson et al., 2017), le fait de recevoir la reconnaissance de son travail, ainsi que des opportunités de développement de carrière devraient diminuer le cynisme. De même,

le fait de ressentir une insécurité d'emploi devrait diminuer le cynisme puisque l'emploi est déjà précaire et à risque. L'employé tend à minimiser le risque de perte d'emploi en évitant de se comporter négativement. Cependant, le fait d'avoir des demandes physiques, psychiques et contractuelles (beaucoup d'heures travaillées, des horaires de travail variables) excessives comparativement aux ressources disponibles à l'employé, devrait augmenter le cynisme (Aronsson et al., 2017).

Concernant les variables de groupe mesurant l'ancrage dans l'emploi, nous supposons que le fait de recevoir du soutien social de la part du superviseur et /ou des collègues devrait diminuer le cynisme (Aronsson et al., 2017).

Hypothèse H2 : Les variables de groupe mesurant l'ancrage dans l'emploi modèrent la relation entre les variables de travail mesurant le respect du contrat psychologique et le cynisme comme attitude de retrait du travail.

En d'autres termes, si l'employé reçoit un soutien social de la part de son superviseur et/ou de ses collègues, ceci devrait diminuer l'intensité de l'effet de ses conditions de travail sur le fait de devenir cynique envers son travail.

De façon plus articulée, le fait de recevoir du soutien social de la part de son superviseur et/ou de ses collègues devrait renforcer la relation négative entre, d'une part, le fait d'utiliser pleinement ses compétences et avoir une certaine autorité décisionnelle sur son travail (Aronsson et al., 2017), le fait de recevoir la reconnaissance de son travail et des opportunités de développement de carrière, et d'autre part, le cynisme. De même, le fait de recevoir du soutien social de la part de son superviseur et/ou de ses collègues devrait renforcer la relation négative entre le fait de ressentir une insécurité d'emploi et le cynisme puisque l'emploi est déjà précaire et à risque. Cependant, le fait de recevoir du soutien social de la part de son superviseur et /ou de ses collègues devrait affaiblir la relation positive entre le fait d'avoir des demandes physiques, psychiques et contractuelles (beaucoup d'heures travaillées, des horaires de travail variables) excessives comparativement aux ressources disponibles à l'employé et le cynisme (Aronsson et al., 2017).

Pour tester ces deux hypothèses relatives au cynisme (H1 et H2), nous incluons les variables de contrôle expliquées auparavant : les variables individuelles, de famille et organisationnelles.

2.7.4.2 Les hypothèses relatives au retrait de l'emploi

Nous nous attendons à ce qu'une évaluation de la part de l'employé quant au non-respect de son contrat psychologique par l'organisation, et ce par une évaluation négative de ses conditions de travail, conduit l'employé à adopter le RE. Cependant, la présence d'ancrage de l'employé dans son emploi en recevant un soutien social de la part du superviseur et de la part des collègues devrait diminuer l'adoption du RE.

Hypothèse H3 : Les variables de travail mesurant le respect du contrat psychologique et les variables de groupe mesurant l'ancrage dans l'emploi contribuent directement et conjointement dans l'explication du départ volontaire comme comportement de retrait de l'emploi.

En plus des arguments théoriques qui nous ont permis de choisir les variables à l'étude, à travers notre étude empirique sur le départ volontaire, nous allons déterminer le degré de contribution de chacune des variables appartenant aux groupes de variables à l'étude dans l'explication de ce comportement de RE.

Concernant les variables de travail mesurant le respect du contrat psychologique, le fait d'utiliser pleinement ses compétences et avoir une certaine autorité décisionnelle sur son travail, le fait de recevoir la reconnaissance de son travail ainsi que des opportunités de développement de carrière (Griffeth et al., 2000) devrait diminuer l'intention de quitter ou le départ volontaire. Cependant, le fait d'avoir des demandes physiques, psychiques et contractuelles (beaucoup d'heures travaillées, des horaires de travail variables) excessives comparativement aux ressources disponibles à l'employé, ainsi que le fait de ressentir une insécurité d'emploi devrait augmenter l'intention de départ volontaire.

Concernant les variables de groupe mesurant l'ancrage dans l'emploi, nous supposons que le fait de recevoir du soutien social de la part du superviseur et/ou des collègues devrait diminuer l'intention de quitter son emploi (Mor Barak et al., 2001).

Hypothèse H4 : Les variables de groupe mesurant l'ancrage dans l'emploi modèrent la relation entre les variables de travail mesurant le respect du contrat psychologique et le départ volontaire comme comportement de retrait de l'emploi.

En d'autres termes, si l'employé reçoit un soutien social de la part de son superviseur et/ou de ses collègues, ceci devrait diminuer l'intensité de l'effet de ses conditions de travail sur l'intention de quitter son emploi volontairement.

Plus concrètement, le fait de recevoir du soutien social de la part de son superviseur et/ou de ses collègues devrait renforcer la relation négative entre d'une part, l'utilisation de ses compétences et avoir une certaine autorité décisionnelle sur son travail, le fait de recevoir la reconnaissance de son travail et des opportunités de développement de carrière (Griffeth et al., 2000), et d'autre part, l'intention de quitter. De même, le fait de recevoir du soutien social de la part de son superviseur et/ou de ses collègues (Mor Barak et al., 2001) devrait affaiblir la relation positive entre, d'une part, le fait d'avoir des demandes physiques, psychiques et contractuelles (beaucoup d'heures travaillées, des horaires de travail variables) excessives comparativement aux ressources disponibles à l'employé, ainsi que le fait de ressentir une insécurité d'emploi, et d'autre part, l'intention de départ volontaire.

Afin de tester ces deux hypothèses relatives au départ volontaire (H3 et H4), nous incluons les variables de contrôles expliquées auparavant mais seulement dans leur dimension individuelle.

2.7.4.3 L'hypothèse relative à l'adoption du retrait de l'emploi suite au retrait du travail en présence constante de faible ancrage dans l'emploi

Tel qu'indiqué auparavant, le modèle de contagion suppose qu'un comportement de RO chez un employé rend plus probable l'existence d'un autre (Beehr & Gupta, 1978; Harrison & Newman, 2013). De plus, nous avons suggéré dans la section 2.5, sur les propositions théoriques découlant du modèle intégrateur du retrait organisationnel, qu'un comportement et/ou une attitude de RT dans le cas d'un faible niveau d'ancrage dans l'emploi devrait causer, à long terme, un autre comportement de RE et ce, suivant la proposition théorique 3. Celle-ci suppose que le RT cause le RE si le faible ancrage dans l'emploi se maintient dans le temps, d'où l'hypothèse 5 suivante.

Hypothèse H5 : Avec le temps et en présence constante de faible ancrage dans l'emploi, le cynisme cause le départ volontaire.

En d'autres termes, un employé qui adopte le cynisme comme attitude de RT et continue dans le temps à recevoir peu de soutien social de la part de son superviseur et/ou de ses collègues, pourrait adopter le RE en quittant volontairement son organisation.

Il est à noter que la littérature sur le roulement ou le départ volontaire supporte bien cette hypothèse. D'ailleurs, la méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) rapporte une relation significative et positive entre l'épuisement professionnel et le départ volontaire ($r=0,42$, $k=7$, $n=1,755$; $p<0.001$). Précisément, cette étude rapporte une relation significative et positive entre la dépersonnalisation (le cynisme) et le départ volontaire ($r=0,14$, $k=6$, $n=1,599$; $p<0.001$) (Mor Barak et al., 2001). Autrement dit, plus l'employé est cynique plus son intention de quitter est élevée. De plus, la méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) aborde la relation entre le soutien social et le roulement et rapporte une forte relation négative entre ces deux variables ($r=-0,27$, $k=7$, $n=2,512$; $p<0.001$) (Mor Barak et al., 2001). En effet, plus l'employé perçoit un faible soutien social, plus son intention de quitter risque d'augmenter.

Afin de tester cette cinquième hypothèse, nous incluons les variables de contrôle individuelles.

Nous allons vérifier les quatre premières hypothèses à travers deux études empiriques. Les deux premières hypothèses (H1 et H2) feront l'objet de la première étude portant sur une approche multi-niveaux transversale dans l'étude du cynisme. L'hypothèse H3 et H4 feront l'objet de la deuxième étude portant sur une approche multi-niveaux longitudinale dans l'étude du départ volontaire. La cinquième hypothèse fera l'objet d'une étude quasi expérimentale utilisant des données primaires collectées auprès d'étudiants universitaires. Les résultats de ces trois études seront présentés au Chapitre 4, après avoir présenté la méthodologie de recherche de notre étude au Chapitre 3.

Chapitre 3 Méthodologie de recherche

Dans le présent chapitre, nous allons expliquer la démarche méthodologique adoptée afin d'atteindre nos objectifs de recherche annoncés aux chapitres précédents. En effet, la réalisation de la présente recherche vise l'atteinte de trois objectifs. Le premier cherche à établir la contribution spécifique des conditions de travail dans l'explication du cynisme (H1) et du départ volontaire (H3). Le second vise à considérer le rôle modérateur de soutien social reçu en emploi dans la relation entre les conditions de travail d'une part, et le cynisme (H2) et le départ volontaire (H4) d'autre part. Enfin, le troisième objectif de cette recherche est celui de vérifier si, dans le temps et en présence constante de faible soutien social, le cynisme cause le départ volontaire (H5).

Sur le plan empirique, nous avons privilégié une approche quantitative pour les raisons suivantes. Nous cherchons à comprendre l'ensemble des déterminants possibles du RO comme concept global et non pas les déterminants de chacun des comportements et/ou attitudes en particulier, comme c'est le cas dans la plupart des études sur ce phénomène organisationnel. Afin d'atteindre cet objectif de compréhension globale qui vise la généralisation des résultats, nous optons pour une étude quantitative utilisant des échantillons d'employés. Des données secondaires ont déjà été recueillies auprès des employés dans des organisations.

En ce qui concerne les deux premières études sur le cynisme et le départ volontaire, nous allons présenter de manière séquentielle dans les sections 3.1 à 3.5 la nature des différentes données utilisées, les instruments de cueillette des données, les mesures des variables à l'étude, leurs statistiques descriptives, les analyses statistiques envisagées et les stratégies d'analyse adoptées. La section 3.6 sera consacrée à la présentation de ces mêmes éléments relatifs à l'étude quasi-expérimentale sur le départ volontaire.

3.1 Sources des données : populations étudiées et instruments de collecte de données

Dans cette section, nous présentons respectivement les populations étudiées ainsi que les instruments de collecte de données et ce, pour le cynisme et le départ volontaire.

3.1.1 Sources de données pour l'étude du cynisme

Afin de réaliser les deux objectifs de recherche relatifs au cynisme comme attitude de RT, nous avons utilisé des données secondaires auprès d'un échantillon d'entreprises au Québec et clientes d'une grande compagnie d'assurances canadienne. Ces données ont l'avantage de nous permettre de documenter et d'analyser transversalement les divers éléments du modèle théorique présenté au Chapitre 2. Grâce à l'utilisation de ces données, nous pouvons évaluer la contribution spécifique des conditions de travail au cynisme, ainsi que le rôle modérateur du soutien social dans cette relation. Nous aborderons, dans un premier temps, la population à l'étude, la stratégie de collecte de données ainsi que les instruments utilisés pour recueillir les informations.

3.1.1.1 La population étudiée

La présente thèse utilise les données recueillies dans le cadre de l'étude SALVEO réalisée par l'Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale (ERTSM) de l'Université de Montréal. Dans le cadre de cette recherche, la population étudiée est constituée de la liste des clients de la province de Québec d'une grande compagnie d'assurance. Entre l'année 2007 et l'année 2012, cette population d'entreprises a été divisée en deux strates, en fonction de leur performance en matière de taux d'absentéisme lié à des réclamations pour des problèmes de santé mentale. La première strate est constituée des entreprises ayant un taux d'absentéisme cumulatif sur trois ans supérieur à la médiane de la population des entreprises clientes de leur assureur (efficacité faible). Quant à la seconde strate, celle-ci est constituée d'entreprises montrant un taux d'absentéisme cumulatif sur trois ans inférieur à la population (efficacité élevée).

Dans chaque strate, l'ERTSM a sélectionné un échantillon aléatoire d'entreprises afin de faire partie de l'étude. Les entreprises ont été contactées une première fois par leur assureur afin d'obtenir l'autorisation quant à leur sollicitation par l'équipe de recherche afin de participer à l'enquête. Seules les entreprises ayant accepté de participer ont été contactées par la suite. Au total, l'ERTSM a contacté 101 entreprises. De ce nombre, 38 seulement ont accepté de participer, 8 étaient non éligibles et 55 ont refusé la participation. Le taux de réponse à cette étape a été de 40,9%. Les 38 entreprises retenues comportaient un total de 63 établissements, dont 41 ont été classés dans la strate efficacité-faible et 22 dans la

strate efficacité-élevée. L'échantillon contient des établissements provenant de secteurs industriels diversifiés (développement de logiciels, assurances, maintenance, ventes au détail, etc.), dont 19 établissements dans le secteur secondaire et 44 dans le secteur tertiaire. Parmi ces établissements, 19 sont syndiqués et la taille des établissements varie entre 30 et 1 900 employés. Dans chaque établissement, un échantillon aléatoire d'employés a été sélectionné pour faire partie de la recherche et ce, à partir des listes fournies par les employeurs. La proportion d'employés échantillonnés a varié entre 28% et 100% en fonction de la taille de l'établissement. Au total, 2 956 personnes ont été sélectionnées, dont 2 162 ont accepté de participer à l'enquête. Le taux de réponse au niveau des employés a été de 73,1%. Des certificats d'éthique ont été délivrés par les universités de Montréal, McGill, Bishop's, Laval et Concordia.

3.1.1.2 L'outil de recherche : le questionnaire

Dans la présente thèse, la collecte de données auprès des travailleurs a été effectuée à l'aide d'un questionnaire structuré, qui constitue la méthode de collecte de données la plus pertinente pour un devis quantitatif de recherche. En ayant recours à des questions fermées, cet outil de recherche, permet d'observer des relations statistiques et de faire des comparaisons chiffrées en plus de pouvoir accéder à un assez grand échantillon (Thiétart, 2014).

Le questionnaire a été complété sur les lieux du travail au moyen d'un écran tactile relié à un ordinateur portable. Les données sont recueillies à l'aide du logiciel *Questionnaire Development System* (QDS version 2.6) de Nova Research Company. Parallèlement, une version internet du questionnaire a été utilisée pour rejoindre les employés en région éloignée ou les employés fréquemment en déplacement dans le cadre de leur travail. Les répondants ont signé un formulaire de consentement éclairé et ont participé sans aucune compensation monétaire.

Le questionnaire utilisé comporte 295 questions organisées selon quatre sections distinctes, soit la section santé et bien-être, la section travail, la section hors-travail et la section caractéristiques personnelles. Les échelles utilisées dans ce questionnaire sont, pour la plupart, issues de la littérature sur le sujet. De ce fait, nous soulignons que celles-ci ont été utilisées et validées à plusieurs reprises. Suite à son élaboration, le questionnaire a été

soumis à un pré-test mené auprès de travailleurs œuvrant dans un service municipal. Au total, 411 travailleurs ont répondu au questionnaire, soit 284 policiers et 127 civils. Le taux de participation a été de 48,07%. Suite au pré-test, des modifications ont été apportées en fonction des commentaires reçus, dans l'optique d'éviter les ambiguïtés lors de l'administration subséquente du questionnaire.

Nous soulignons que le questionnaire a été l'outil principal de notre recherche. La taille et le secteur d'activité des organisations participantes ont été fournis par l'assureur. Le nombre d'employés syndiqués dans ces organisations a été recueilli à travers la réponse à une question posée lors d'entrevues semi-dirigées avec 75 dirigeants, la question demandait au répondant d'indiquer le nombre d'employés couverts par une convention collective dans son établissement.

3.1.2 Sources de données pour l'étude du départ volontaire

Afin de réaliser les deux objectifs de recherche relatifs au départ volontaire comme comportement de RE, nous avons utilisé des données secondaires auprès de travailleurs récemment recrutés dans une grande entreprise du secteur des jeux électroniques au Québec. Ces données ont l'avantage de nous permettre de documenter et d'analyser de façon longitudinale les divers éléments du modèle théorique présenté au Chapitre 2. Grâce à l'utilisation de ces données, nous pouvons évaluer la contribution spécifique des conditions de travail au départ volontaire ainsi que le rôle modérateur du soutien social dans cette relation. En premier lieu, nous présentons la nature des données utilisées, les mesures utilisées, leurs statistiques descriptives ainsi que les techniques d'analyse statistiques et enfin, la stratégie d'analyse adoptée.

3.1.2.1 La population étudiée

Les données que nous utilisons pour la présente recherche proviennent d'une enquête menée par Stéphane Renaud, professeur à l'Université de Montréal et Lucie Morin, professeure à l'Université du Québec à Montréal. Leur étude porte sur « les relations entre la rémunération, la formation et le développement des compétences avec l'attraction et la rétention des employés clés ». Il s'agit d'une étude en trois volets dont celui d'une enquête effectuée auprès des travailleurs d'une entreprise internationale du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) et portant sur la rétention des nouveaux

employés. Pour maintenir la confidentialité de l'entreprise où les données ont été colligées, nous utiliserons l'expression « entreprise » plutôt que d'utiliser son nom.

Trois cohortes ont été identifiées afin de répondre à un questionnaire que nous présenterons dans la section suivante. Ce questionnaire a été envoyé aux employés embauchés entre le 1er avril 2009 et le 21 mars 2010. Il a été transmis aux nouvelles recrues de l'entreprise dans les six mois suivant leur embauche et à deux autres reprises subséquentement. Ainsi, celui-ci a été administré à trois reprises auprès de ces trois cohortes. La première cohorte est constituée des employés embauchés entre le 1er avril 2009 et le 22 septembre 2009. La deuxième cohorte inclut les employés embauchés entre le 23 septembre 2009 et le 31 mars 2010. La troisième et dernière cohorte réunit les employés embauchés entre le 1er avril 2010 et le 30 septembre 2010. Les trois cohortes ont été invitées à répondre au même questionnaire six mois après la réception du premier, puis, six mois après la réception du deuxième. Ainsi, ces trois vagues d'enquêtes représentent respectivement les temps 1 (T1), 2 (T2) et 3 (T3) de notre étude.

À T1, les chercheurs ont sollicité 454 employés afin de répondre au questionnaire. De ces 454 employés, 349 ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 76%. À T2, les 349 répondants ont été sollicités à nouveau pour répondre au questionnaire. De ces 349 employés, 276 ont répondu au questionnaire, ceci représentant un taux de réponse de 79%. Finalement, à T3, 276 employés ont été sollicités pour répondre au questionnaire une troisième fois. De ces 276 employés, 237 ont répondu au questionnaire, constituant un taux de réponse de 83%. Nous soulignons qu'à la fin de l'enquête, nous avons obtenu 862 observations. Afin de pouvoir relier les questionnaires des trois différents sondages, le code de l'employé a été utilisé comme numéro d'identifiant pour identifier le répondant. Le Tableau VII résume le taux de réponse.

Nous remarquons que cette enquête a subi une attrition au fil du temps. Nous avons débuté au T1 avec un échantillon de 349 répondants et nous avons terminé au T3 avec 237 répondants. Il s'agit d'une perte de 112 répondants, ce qui constitue une perte d'échantillonnage de 32%. Cette réduction de l'échantillon pourrait être expliquée notamment par le manque d'intérêt de participer de nouveau à l'enquête chez certains répondants ou encore par le départ de certains autres à l'extérieur de l'organisation.

Tableau VII. Taux de participation aux trois temps de l'enquête

	T1	T2	T3
Nombre de personnes sollicitées	454	349	276
Nombre de répondants	349	276	237
Taux de réponse	76,87%	79,08%	85,86%

3.1.2.2 L'outil de recherche : le questionnaire

L'enquête que nous utilisons a été menée à l'aide d'un questionnaire en ligne (Survey Monkey) en français et en anglais. Ce questionnaire a été testé préalablement auprès de dix employés nouvellement embauchés, à savoir cinq employés francophones et cinq employés anglophones. Ce pré-test a été mené afin de valider la compréhension du questionnaire dans les deux langues.

Le questionnaire utilisé est divisé en cinq sections. Le premier bloc porte sur les caractéristiques individuelles des répondants. Le deuxième bloc porte sur les attentes des répondants envers différentes pratiques de gestion des ressources humaines de manière générale auprès d'un employeur potentiel. Ces deux blocs ont été administrés seulement au premier sondage (T1). Le troisième bloc de questions concerne les perceptions individuelles des employés. Le quatrième bloc porte sur le niveau de satisfaction des répondants à l'égard de certaines pratiques de gestion des ressources humaines chez leur employeur actuel. Finalement, le cinquième bloc porte sur la mesure de la rétention auprès des répondants.

3.2 Les mesures des variables

Cette section porte sur les mesures opérationnelles de nos variables. Nous présentons les deux variables dépendantes, les variables indépendantes, les variables médiatrices et les variables de contrôle.

Dans le modèle de recherche présenté au Chapitre 2, nous avons retenu une variable dépendante représentant le RT qui est le cynisme, et une autre variable dépendante représentant le RE qui est le départ volontaire. Afin d'expliquer ces deux variables dépendantes, nous mobilisons un ensemble de variables indépendantes, deux variables modératrices et neuf variables de contrôle au total. L'ensemble des neuf variables explicatives du cynisme ont été mesurées à un seul moment dans une optique transversale. Concernant le départ volontaire où les données sont longitudinales, les quatre variables de contrôle ont été mesurées seulement au T1 de l'enquête. La variable dépendante, ainsi que les variables indépendantes et modératrices, ont été mesurées aux trois temps de l'enquête.

3.2.1 Les variables dépendantes

3.2.1.1 Le cynisme

Tel que nous l'avons discuté dans les chapitres précédents, le cynisme constitue comme la manifestation attitudinale qui figure parmi les trois dimensions de l'épuisement professionnel, qui est mesuré à l'aide du *Maslach Burnout Inventory (MBI)* de Maslach et Jackson (Maslach & Jackson, 1981, 1986). Actuellement, il existe trois versions du *MBI* : la version originale, celle du *MBI-Human Services Survey (MBI-HSS)* qui a été conçue auprès des travailleurs de la santé, celle du *MBI-Educators Survey (MBI-ES)* testée auprès des travailleurs de l'éducation et le *MBI-General Survey (MBI-GS)* convenant à toutes les autres catégories de travailleurs. L'étude SALVEO utilise le *MBI-GS* de Maslach, Jackson et Leiter (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) et ce, dans sa version française de Leiter et Robichaud (Leiter & Robichaud, 1997). Cette version du *MBI* est une échelle additive de cinq items en 6 points (0=jamais, 6=à chaque jour) pour mesurer le cynisme. Les cinq items sont les suivants : j'ai moins d'intérêt pour mon travail depuis que j'ai commencé cet emploi; je suis devenu (e) moins enthousiaste pour mon travail; je veux simplement faire mon travail et ne pas être dérangé (e); je doute de la valeur de mon travail; je suis devenu(e) cynique à propos du fait que mon travail puisse contribuer à quoi que ce soit. La fidélité des scores obtenus à l'aide de cet outil est très bonne considérant la valeur de consistance interne (Alpha de Cronbach = 0,80).

3.2.1.2 Le départ volontaire

Le départ volontaire est mesuré par l'intention de rester aux temps T1, T2 et T3 à l'aide d'une échelle continue. Celle-ci est mesurée dans le questionnaire à l'aide de l'énoncé suivant : « En utilisant une échelle de 0 à 100, quelle est la probabilité que vous restiez au sein de votre organisation dans la prochaine année? », où 0 signifie « extrêmement faible » et où 100 signifie « extrêmement forte ». Plusieurs auteurs indiquent qu'il est pertinent d'utiliser l'intention de rester d'ici un an comme horizon temporel (Martin, 1979; Tett & Meyer, 1993; Zimmerman & Darnold, 2009). Cette mesure du départ volontaire est inspirée du « Staying or Leaving Index » de Bluedorn (Bluedorn, 1982). Dans les études empiriques, mesurer l'intention de rester plutôt que l'intention de quitter l'entreprise, ainsi que le fait de mesurer une intention au lieu d'un comportement, sont très fréquents dans les études en GRH (R. D. Zimmerman & Darnold, 2009).

3.2.2 Les variables indépendantes

Nous utilisons, pour les fins de l'étude du cynisme et du départ volontaire, un ensemble de variables indépendantes pour mesurer le respect du contrat psychologique par l'organisation, selon l'employé.

La mesure du contrat psychologique peut avoir comme objet son contenu, ses caractéristiques ou encore son évaluation (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Mesurer le contrat psychologique dans une optique d'évaluation s'avère l'objet le plus pertinent pour notre étude, puisque cette évaluation porte sur le degré de réalisation, de changement ou de violation du contrat psychologique perçue par l'employé dans le contexte de sa relation d'emploi. L'évaluation du contrat psychologique prend la forme d'un jugement, de la part de l'employé, basé sur sa perception (Rousseau & Tijoriwala, 1998). La mesure de la brèche du contrat psychologique la plus utilisée (60% des études) se réalise par le fait de soumettre aux répondants une liste d'items spécifiques et de les inviter à s'exprimer sur le degré auquel les promesses faites en relations à ces items ont été réalisées (Conway & Briner, 2005). D'ailleurs l'étude de Kickul, Lester et Finkl (2002) utilise la même échelle pour mesurer la violation du contrat psychologique à travers 26 items, tels que le salaire compétitif, les prestations de retraite, la participation aux décisions, le développement professionnel continu et la charge de travail raisonnable (Kickul, Lester, & Finkl, 2002).

Dans cette étude de Kickul et al. (2002), les répondants ont été invités à indiquer à quel point leur organisation a réalisé chacune des promesses en utilisant une échelle de Likert allant de 1= pas du tout réalisée à 5= complètement réalisée. Par la suite, ces items ont été inversés afin de refléter une situation de brèche du contrat psychologique (Kickul et al., 2002).

Suivant cette perspective de mesure du degré de réalisation du contrat psychologique, les variables indépendantes de notre modèle sont : l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, les demandes physiques, les demandes psychologiques, les demandes contractuelles, la reconnaissance, le développement de carrière et l'insécurité (ou sécurité) d'emploi.

Concernant la base de données sur le départ volontaire, les répondants ont été invités à s'exprimer sur leur degré de satisfaction par rapport aux variables mesurées, ce qui correspond bien à une mesure de perception de respect ou non du contrat psychologique à travers un jugement de la part de l'employé (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Par ailleurs, les répondants de la base de données sur le cynisme n'étaient pas dans une optique d'évaluation de leurs conditions de travail, ce qui nous a amené à effectuer une manipulation statistique des données afin de refléter plutôt une perception vis-à-vis des conditions de travail. Comme nous utilisons des données secondaires et afin de refléter le respect ou le non-respect du contrat psychologique perçu par l'employé, nous avons procédé à des comparaisons par rapport à la moyenne. Nous avons estimé les moyennes des variables en fonction de la profession d'appartenance du répondant, puis le score de l'employé est comparé à la moyenne de son groupe professionnel. Nous avons créé des variables de moyenne par profession et calculé les écarts à ces moyennes. La variable profession ne fait pas l'objet de la présente étude mais étant donné qu'elle existe dans la base de données, elle a été utilisée seulement pour faire cette manipulation statistique. Il est à noter que la littérature sur le RO ne traite pas de cette variable comme facteur explicatif; de ce fait, nous ne l'avons pas considéré dans notre étude. De plus, pour une meilleure harmonie entre ces deux premières bases de données, nous avons tenté de considérer, dans la mesure du possible, des variables communes. Enfin, la variable de profession ne serait pas pertinente dans le cas de l'étude sur le départ volontaire où la

majorité des répondants sont des concepteurs dans le domaine des technologies de l'information et des communications.

Le respect du contrat psychologique impliquerait donc que le score de l'employé soit supérieur à la moyenne pour les variables relatives à des conditions favorables de travail (reconnaissance, soutien social). Parallèlement à cela, le non-respect ou la violation du contrat psychologique impliquerait que le score de l'employé soit supérieur à la moyenne pour les variables relatives à des conditions moins favorables de travail (horaires irréguliers, insécurité d'emploi).

Nous tenons à indiquer que cette manière de faire pour mesurer le contrat psychologique dans le cas de la base de données sur le cynisme ne constitue pas une pratique très courante dans la littérature sur le contrat psychologique. Notre approche s'appuie plutôt sur un raisonnement logique à l'effet qu'il est rationnel de comparer les conditions de travail de l'individu à celles vécues et généralement acceptées ou non acceptées par le groupe d'employés pratiquant la même profession que cet individu. Cette comparaison objective permet d'atténuer le caractère subjectif de perception individuelle du contrat psychologique qui pourrait teinter les réponses de l'individu aux items mesurant ses conditions de travail.

3.2.2.1 L'utilisation des compétences

Dans la base de données sur le cynisme, l'utilisation des compétences est une des deux sous-échelles de la latitude décisionnelle qui est mesurée à l'aide du *Job Content Questionnaire (JCQ)* de Karasek (R. Karasek et al., 1998; R. A. Karasek, 1985). Six items permettent de mesurer l'utilisation des compétences, sur une échelle de Likert graduée de 4=Tout à fait d'accord à 1=Pas du tout d'accord. Cette échelle jouit de bonnes qualités psychométriques et elle possède une version française validée (Larocque, Brisson, & Blanchette, 1998; Niedhammer, Ganem, Gendrey, David, & Degioanni, 2006). L'alpha de Cronbach pour l'utilisation des compétences est de 0,80, ce qui indique une très bonne consistance interne de l'échelle. Pour cette variable, ainsi que pour toutes les autres variables mesurant le respect ou non du contrat psychologique, le résultat final de chaque employé constitue une comparaison à la moyenne de son groupe professionnel. Le résultat

de l'utilisation des compétences pour chacun des répondants est obtenu en soustrayant la moyenne de cette variable pour le groupe professionnel du score original du répondant.

Dans la base de données sur le départ volontaire, la création de cette variable s'est inspirée de la mesure utilisée dans l'étude sur le cynisme. Dans notre étude sur le départ volontaire, nous retenons cinq items pour la mesurer. La question générale pour ces items est formulée de la manière suivante : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait ou insatisfait des éléments suivant chez votre employeur. Concernant les réponses, celles-ci sont présentées sur une échelle de Likert graduée de 1 à 7 (1= ne s'applique pas, 2= tout à fait insatisfait, 3= assez insatisfait, 4= un peu insatisfait, 5=un peu satisfait, 6= assez satisfait, 7= tout à fait satisfait). L'alpha de Cronbach pour l'utilisation des compétences est de 0,88, ce qui indique une très bonne consistance interne de l'échelle.

Le Tableau VIII fait une comparaison entre les six items du *JCQ* et les cinq items relatifs à l'utilisation des compétences dans le questionnaire sur le départ volontaire.

Tableau VIII. Comparaison des items relatifs à l'utilisation des compétences entre le *JCQ* et le questionnaire sur le départ volontaire

Mesure de l'utilisation des compétences (Base de données du cynisme)	Mesure de l'utilisation des compétences (Base de données du départ volontaire)
Karasek (1985) Version française de Laroque et al. (1998) Échelle additive de six items en quatre points Mon travail exige que j'apprenne des nouvelles choses; mon travail exige un niveau élevé de qualifications; dans mon travail, je dois faire preuve de créativité; mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses (inversé); au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes; au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles. Alpha= 0,80	Inspirée des mesures de l'étude sur le cynisme Échelle additive de cinq items en sept points Possibilité d'expérimenter de nouveaux concepts/idées; environnement stimulant intellectuellement; possibilité d'être assigné à divers services/projets ; poste offrant des défis/challenges; opportunité de travailler dans divers services/projets Alpha= 0,88

3.2.2.2 L'autorité décisionnelle

Dans la base de données sur le cynisme, l'autorité décisionnelle constitue la deuxième des deux sous-échelles de la latitude décisionnelle qui est mesurée à l'aide du *Job Content Questionnaire (JCQ)* de Karasek (R. Karasek et al., 1998; R. A. Karasek, 1985). Elle comprend trois items mesurés sur une échelle de Likert graduée de 4=Tout à fait d'accord à 1=Pas du tout d'accord. L'alpha de Cronbach pour l'autorité décisionnelle est de 0,79, ce qui indique une très bonne consistance interne de l'échelle. Tel qu'indiqué plus haut, le résultat pour chaque répondant est obtenu en soustrayant la moyenne de l'autorité décisionnelle pour le groupe professionnel du score original du répondant.

Dans la base de données sur le départ volontaire, la création de cette variable à partir du questionnaire s'est inspirée également de la mesure utilisée dans l'étude sur le cynisme. Nous retenons également trois items pour la mesurer. La question générale pour ces items est formulée de la manière suivante : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait ou insatisfait des éléments suivant chez votre employeur. Concernant les réponses, celles-ci sont présentées sur une échelle de Likert graduée allant de 1= ne s'applique pas à 7= tout à fait satisfait. L'alpha de Cronbach pour l'autorité décisionnelle est de 0,84, ce qui indique une très bonne consistance interne de l'échelle.

Le Tableau IX présente une comparaison entre les items du *JCQ* et les trois items relatifs à la latitude décisionnelle dans notre questionnaire sur le départ volontaire.

Tableau IX. Comparaison des items relatifs à l'autorité décisionnelle entre le *JCQ* et le questionnaire sur le départ volontaire

Mesure de l'autorité décisionnelle (Base de données du cynisme)	Mesure de l'autorité décisionnelle (Base de données du départ volontaire)
Karasek (1985) Version française de Laroque et al. (1998) Échelle additive de trois items en quatre points J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail; mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome; j'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail Alpha= 0,79	Inspirée des mesures de l'étude sur le cynisme Échelle additive de six items en quatre points Possibilité de prendre des initiatives au quotidien; autonomie pour prendre des décisions dans mon emploi; possibilité d'organiser moi-même mon travail Alpha= 0,84

3.2.2.3 Les demandes de travail

Les demandes de travail comportent trois dimensions : les demandes physiques, psychologiques et contractuelles. Contrairement à la procédure faite pour l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle et puisqu'il s'agit de conditions moins favorables pour l'employé, le résultat individuel pour les trois variables mesurant les demandes de travail est obtenu en soustrayant le score original du répondant pour chacune de ces variables de la moyenne de chacune d'entre elles pour le groupe professionnel. Il y a une seule exception faite par rapport aux horaires normaux de jour considérés comme une condition de travail plutôt favorable et pour lesquels la procédure ressemble à celle pour les deux variables précédentes (utilisation des compétences et autorité décisionnelle). C'est-à-dire que le résultat pour chaque répondant est obtenu en soustrayant la moyenne des horaires normaux pour le groupe professionnel du score original du répondant.

3.2.2.3.1 Les demandes physiques

Les demandes physiques constituent une première composante des demandes du travail. Les demandes physiques sont évaluées à l'aide d'un item de l'échelle de mesure développée par Siegrist (1996), l'*Effort-Reward Imbalance (ERI)* (Siegrist, 1996). Une version française de cette échelle de mesure a été réalisée par Niedhammer et al. (2000) (Niedhammer et al., 2006; Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg, & Leclerc, 2000). Les

réponses sont présentées sur une échelle de Likert en 4 points, soit pas du tout d'accord à tout à fait d'accord. Cette variable est prise en considération seulement pour l'étude du cynisme et ne trouve pas d'équivalent dans la base de données sur le départ volontaire puisque les employés sondés n'exercent pas un travail qui demande un effort physique, mais plutôt un travail plus conceptuel exigeant des efforts mentaux. Ceci s'explique également par le contexte du secteur d'activité, qui est celui du développement des jeux vidéo, dans lequel le travail effectué est de nature intellectuelle.

Le Tableau X fait état des items relatifs aux demandes physiques dans les deux bases de données.

Tableau X. Mesure des demandes physiques

Mesure des demandes physiques (Base de données du cynisme)	Mesure des demandes physiques (Base de données du départ volontaire)
Siegrist (1996) Version française de Niedhammer et al. (2000) Échelle d'un item en quatre points Mon travail exige des efforts physiques	Non mesurée

3.2.2.3.2 Les demandes psychologiques

Les demandes psychologiques constituent la deuxième composante des demandes du travail. Dans la base sur le cynisme, elles sont mesurées à l'aide du *JCQ* (R. Karasek et al., 1998; R. A. Karasek, 1985) qui comprend neuf items. Les réponses à ceux-ci sont présentées sur une échelle de Likert graduée de 4=Tout à fait d'accord à 1=Pas du tout d'accord. La version française de l'échelle de demandes psychologiques présente une validité satisfaisante mais plus limitée que l'échelle de latitude décisionnelle (Larocque et al., 1998; Niedhammer et al., 2006). L'alpha de Cronbach pour les demandes psychologiques est de 0,73, ce qui indique une bonne consistance interne de l'échelle.

Dans la base de données sur le départ volontaire, la création de cette variable s'est inspirée également de la mesure des demandes psychologiques utilisée dans l'étude sur le cynisme. Cependant, nous n'avons qu'un seul item pour mesurer les demandes psychologiques. La question générale pour cet item est formulée de la manière suivante : Dans quelle mesure

êtes-vous satisfait ou insatisfait des éléments suivants chez votre employeur. Concernant les réponses, celles-ci sont présentées sur une échelle de Likert graduée allant de 1= ne s'applique pas à 7= tout à fait satisfait.

Le Tableau XI présente une comparaison entre les neuf items du *JCQ* et le seul item relatif aux demandes psychologiques dans le questionnaire sur le départ volontaire.

Tableau XI. Comparaison des items relatifs aux demandes psychologiques entre le *JCQ* et le questionnaire sur le départ volontaire

Mesure des demandes psychologiques (Base de données du cynisme)	Mesure des demandes psychologiques (Base de données du départ volontaire)
Karasek (1985) Version française de Laroque et al. (1998) Échelle additive de neuf items en quatre points Mon travail exige d'aller très vite; mon travail exige de travailler très fort mentalement; on ne me demande pas d'effectuer une quantité de travail excessive; j'ai suffisamment de temps pour faire mon travail; je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres; mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes; mon travail est souvent interrompu avant que je ne l'aie terminé, je dois alors y revenir plus tard; mon travail est très mouvementé; je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur Alpha= 0,73	Inspirée des mesures de l'étude sur le cynisme Échelle d'un item en sept points Charge de travail adéquate

3.2.2.3.3 Les demandes contractuelles

Les demandes contractuelles, comme troisième composante des demandes de travail, comprennent les heures travaillées et l'horaire de travail.

Pour les analyses sur le cynisme, les heures travaillées sont obtenues à partir du nombre total d'heures travaillées par semaine à tous les emplois, incluant les heures supplémentaires. L'horaire de travail est mesuré à l'aide de la fréquence de l'exposition à

des horaires normaux de jour, de soir, de nuit et à des horaires irréguliers ou imprévisibles. Les réponses sont présentées sur une échelle de Likert graduée de 1=jamais à 4= tout le temps. Cette échelle de mesure provient de l'Enquête sociale et de santé réalisée au Québec (ESSQ-1998).

La création de cette variable à partir du questionnaire sur le départ volontaire s'est inspirée également de la mesure des demandes contractuelles, qui comprennent les heures travaillées et l'horaire de travail, utilisée dans l'étude sur le cynisme. Pour notre étude, nous retenons l'horaire du travail comme seule mesure des demandes contractuelles, puisque c'est la seule mesure qui existe dans notre base de données. Dans notre questionnaire, cette information est obtenue en posant la question suivante : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait ou insatisfait des éléments suivant chez votre employeur. L'item à évaluer porte sur un horaire de travail permettant d'avoir une vie personnelle décente. Concernant les réponses, celles-ci sont présentées sur une échelle de Likert graduée allant de 1= ne s'applique pas à 7= tout à fait satisfait.

Le Tableau XII fait une comparaison entre l'item de l'ESSQ et celui relatif aux demandes psychologiques dans le questionnaire sur le départ volontaire.

Tableau XII. Comparaison des items relatifs à l'horaire de travail entre l'ESSQ et le questionnaire sur le départ volontaire

Mesure des demandes contractuelles (horaire de travail) (Base de données du cynisme)	Mesure des demandes contractuelles (horaire de travail) (Base de données du départ volontaire)
Enquête sociale et de santé réalisée au Québec (ESSQ-1998) Échelle d'un item en quatre points Fréquence de l'exposition à des horaires irréguliers ou imprévisibles	Inspirée des mesures de l'étude sur le cynisme Échelle d'un item en sept points Horaire de travail permettant d'avoir une vie personnelle décente

3.2.2.4 La reconnaissance

Dans la base sur le cynisme, la dimension reconnaissance faisant partie du concept de gratifications est mesurée à l'aide de l'*Effort-Reward Imbalance (ERI)* de Siegrist (1996), déjà mentionné auparavant. Elle comprend cinq items sur une échelle de Likert en quatre points allant de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord. La fidélité des scores obtenus à l'aide de cet outil est très bonne considérant le score de consistance interne (Alpha de Cronbach = 0,82).

Pour l'étude du départ volontaire, la création de cette variable s'est inspirée de la mesure utilisée dans l'étude sur le cynisme. La reconnaissance est mesurée à l'aide de cinq items, alors que dans notre étude, nous retenons trois items pour la mesurer. La question générale pour mesurer la reconnaissance est formulée de la manière suivante : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait ou insatisfait des éléments suivant chez votre employeur. Concernant les réponses, celles-ci sont présentées sur une échelle de Likert graduée allant de 1= ne s'applique pas à 7= tout à fait satisfait. La fidélité des scores obtenus à l'aide de cet outil est très bonne considérant le score de consistance interne (Alpha de Cronbach = 0,89). Le résultat individuel de la reconnaissance pour chaque employé est obtenu en soustrayant la moyenne de la reconnaissance pour le groupe professionnel du score original du répondant.

Le Tableau XIII présente une comparaison entre les items de l'*ERI* et les trois items relatifs à la reconnaissance dans le questionnaire sur le départ volontaire.

Tableau XIII. Comparaison des items relatifs à la reconnaissance entre l'*ERI* et questionnaire sur le départ volontaire

Mesure des demandes psychologiques (Base de données du cynisme)	Mesure de la reconnaissance (Base de données du départ volontaire)
<p>Siegrist (1996) Version française de Niedhammer et al. (2000)</p> <p>Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs; je reçois le respect que je mérite de mes collègues; au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles; on me traite injustement à mon travail; vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail</p> <p>Alpha= 0,82</p>	<p>Inspirée des mesures de l'étude sur le cynisme</p> <p>Environnement de travail qui me respecte; environnement qui reconnaît mes efforts; environnement qui reconnaît ma performance</p> <p>Alpha= 0,89</p>

3.2.2.5 Le développement de carrière

La dimension développement de carrière faisant partie du concept de gratifications est mesurée à l'aide de l'*Effort-Reward Imbalance (ERI)* de Siegrist (1996) pour la base de données portant sur le cynisme. Elle est mesurée à l'aide de cinq items comportant une échelle de réponse de type Likert en quatre points allant de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord. La fidélité des scores obtenus à l'aide de cet outil est bonne considérant le score de consistance interne (Alpha de Cronbach = 0,69). Comme pour la reconnaissance, le résultat individuel pour chaque employé est obtenu en soustrayant la moyenne du développement de carrière pour le groupe professionnel du score original du répondant.

Pour l'étude du départ volontaire, la création de cette variable s'est inspirée de la dimension des possibilités de développement de carrière utilisée dans l'étude sur le cynisme, alors que pour notre étude, nous retenons quatre items pour la mesurer. La question générale pour mesurer cette variable est formulée de la manière suivante : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait ou insatisfait des éléments suivant chez votre employeur. Concernant les réponses,

celles-ci sont présentées sur une échelle de Likert graduée allant de 1= ne s'applique pas à 7= tout à fait satisfait. La fidélité des scores obtenus à l'aide de cet outil est très bonne considérant le score de consistance interne (Alpha de Cronbach = 0,87).

Le Tableau XIV fait la comparaison entre les trois items de l'*ERI* et les quatre items relatifs au développement de carrière dans notre questionnaire sur le départ volontaire.

Tableau XIV. Comparaison des items relatifs au développement de carrière entre l'*ERI* et le questionnaire sur le départ volontaire

Mesure du développement de carrière (Base de données du cynisme)	Mesure du développement de carrière (Base de données du départ volontaire)
Siegrist (1996) Version française de Niedhammer et al. (2000) Mes perspectives de promotion sont fiables; ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation; vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes Alpha= 0,69	Inspirée des mesures de l'étude sur le cynisme Emploi qui constitue un tremplin pour un futur emploi; expérience professionnelle qui aide ma carrière; bonnes opportunités de développement de carrière; bonnes opportunités de promotion Alpha= 0,87

3.2.2.6 L'insécurité et la sécurité d'emploi

Pour analyser le cynisme, la dimension insécurité d'emploi, qui est la troisième composante du concept de gratifications, est mesurée également à l'aide de l'*Effort-Reward Imbalance (ERI)* de Siegrist (1996). Elle comprend deux items mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en quatre points allant de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord. L'alpha de Cronbach pour l'insécurité d'emploi est de 0,65. Cette valeur est considérée comme moyenne. Contrairement à la reconnaissance et au développement de carrière, le résultat individuel pour chaque employé en matière d'insécurité d'emploi est obtenu en soustrayant le score original du répondant de la moyenne de cette variable pour le groupe professionnel.

La création de la variable insécurité d'emploi, à partir du questionnaire sur le départ volontaire, s'est inspirée de la mesure utilisée dans l'étude sur le cynisme. Pour notre étude, nous retenons un item, le seul présent pour la mesurer. Nous tenons à souligner que cette

mesure est inversée par rapport à celle utilisée pour expliquer le cynisme. La question générale pour mesurer cette variable est formulée de la manière suivante : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait ou insatisfait des éléments suivants chez votre employeur. Concernant les réponses, celles-ci sont présentées sur une échelle de Likert graduée allant de 1= ne s'applique pas à 7= tout à fait satisfait. Pour cette variable, nous avons dû remplacer les quelques valeurs manquantes par la moyenne qui est de 4,79. Le nombre important de valeurs manquantes pour cette variable par rapport à celui des autres variables s'explique probablement par le fait que les répondants sont nouvellement dans leurs postes et ne saisissent pas précisément, dans ce contexte, la notion de sécurité d'emploi.

Le Tableau XV présente une comparaison entre les deux items de l'ERI d'insécurité d'emploi et le seul item relatif à la sécurité d'emploi dans le questionnaire sur le départ volontaire.

Tableau XV. Comparaison des items relatifs à l'insécurité et à la sécurité d'emploi entre l'ERI et le questionnaire sur le départ volontaire

Mesure de l'insécurité d'emploi (Base de données du cynisme)	Mesure de la sécurité d'emploi (Base de données du départ volontaire)
Siegrist (1996) Version française de Niedhammer et al. (2000) Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre des changements indésirables dans ma situation de travail; ma sécurité d'emploi est menacée Alpha= 0,65	Inspirée des mesures de l'étude sur le cynisme Sécurité d'emploi

3.2.3 Les variables modératrices

Nous utilisons, pour les fins de l'étude du cynisme et du départ volontaire, deux variables modératrices pour mesurer le degré d'ancrage de l'employé dans son emploi.

La mesure de l'ancrage dans l'emploi peut se faire à travers différents facteurs: la congruence avec l'organisation, les liens avec l'organisation et les sacrifices relatifs à l'organisation. Les items mesurant ces facteurs sont par exemple : le nombre de coéquipiers

avec lesquels l'employé est en interaction régulière, le nombre d'équipes de travail auxquelles le travailleur appartient, la similitude entre l'employé et ses coéquipiers et l'affection de l'employé envers ses coéquipiers (Mitchell et al., 2001). Dans les deux bases de données de notre étude, nous avons des mesures semblables à celles relatives à la congruence et aux liens avec l'organisation et les membres de celle-ci. Nous avons fait le choix de mesurer le degré d'ancrage dans l'emploi à travers les relations sociales. Nos deux variables modératrices constituent deux dimensions des relations sociales qui contiennent deux sous-échelles, soit le soutien social du superviseur et le soutien social des collègues, mesurées à l'aide du *JCQ* (R. Karasek et al., 1998; R. A. Karasek, 1985). Tel que pour les variables mesurant le respect ou non du contrat psychologique, le résultat final pour les deux variables mesurant l'ancrage dans l'emploi pour chaque employé constitue une comparaison à la moyenne de son groupe professionnel. Le résultat du soutien social du superviseur, comme celui des collègues pour chacun des répondants, est obtenu en soustrayant la moyenne de chacune de ces variables pour le groupe professionnel du score original du répondant.

3.2.3.1 Le soutien social du superviseur

Pour l'étude du cynisme, le soutien social du superviseur est mesuré par le *JCQ* (R. Karasek et al., 1998; R. A. Karasek, 1985), qui comprend quatre items. Les réponses sont présentées sur une échelle de Likert graduée en 4 points allant de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord. L'échelle du soutien social au travail du *JCQ* possède des qualités psychométriques satisfaisantes quant à la cohérence et à la validité (Larocque et al., 1998; Niedhammer et al., 2006). L'alpha de Cronbach pour le soutien social du superviseur est de 0,89. Cette valeur est considérée comme très bonne.

La création de cette variable pour l'étude du départ volontaire s'est inspirée du concept des relations sociales, tel que mesuré dans l'étude sur le cynisme. L'échelle de mesure du soutien social du superviseur comprend quatre items, alors que pour notre étude, nous retenons treize items pour le mesurer. La question générale pour mesurer cette variable est formulée de la manière suivante : Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants. Concernant les réponses, celles-ci sont présentées sur une échelle de Likert graduée de 1 à 6 (1= tout à fait en désaccord, 2= assez

en désaccord, 3= un peu en désaccord, 4= un peu en accord, 5= assez en accord, 6= tout à fait en accord). L'alpha de Cronbach pour le soutien social du superviseur est de 0,94. Cette valeur est considérée comme excellente.

Le Tableau XVI fait la comparaison entre les quatre items du *JCQ* et les treize items relatifs au comportement de soutien social du superviseur dans notre questionnaire sur le départ volontaire.

Tableau XVI. Comparaison des items relatifs au comportement de soutien social du superviseur entre le *JCQ* et le questionnaire du départ volontaire

Mesure du comportement de soutien social du superviseur (Base de données du cynisme)	Mesure du comportement de soutien social du superviseur (Base de données du départ volontaire)
<p>Karasek (1985) Version française de Laroque et al. (1998)</p> <p>Échelle additive de trois items en quatre points</p> <p>Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés; mon supérieur prête attention à ce que je dis; mon supérieur m'aide à mener mon travail à bien; mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés</p> <p>Alpha= 0,89</p>	<p>Inspirée des mesures de l'étude sur le cynisme</p> <p>Échelle additive de six items en quatre points</p> <p>Mon manager direct m'est accessible et disponible; mon manager direct me fixe des objectifs clairs; mon manager direct me fait confiance; mon manager direct me responsabilise; mon manager direct me donne, en continu, du feedback de qualité; mon manager direct me tient informé de ce qui se passe; mon manager direct me coache pour m'améliorer; mon manager direct évalue adéquatement ma performance; mon manager direct m'aide à performer au meilleur de mes habiletés; mon manager direct facilite mon développement professionnel; mon manager direct m'aide à reconnaître mes besoins de formation; mon manager direct soutient le développement de mes compétences techniques; mon manager direct soutient le développement de mes compétences non techniques (ex : communication)</p> <p>Alpha= 0,94</p>

3.2.3.2 Le soutien social des collègues

Dans la base de données sur le cynisme, le soutien social des collègues est mesuré à l'aide du *JCQ* (R. Karasek et al., 1998; R. A. Karasek, 1985), présenté plus haut, et comprend également quatre items. Les réponses sont présentées sur une échelle de Likert graduée en 4 points allant de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord. L'alpha de Cronbach pour le soutien social des collègues est de 0,83. Cette valeur est considérée comme très bonne.

Pour l'étude du départ volontaire, la création de cette variable s'est inspirée du concept des relations sociales utilisé dans l'étude sur le cynisme. L'échelle de mesure du soutien social des collègues comprend quatre items, et nous retenons également quatre items pour le mesurer dans notre étude. La question générale pour mesurer cette variable est formulée de la manière suivante : Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants. Concernant les réponses, celles-ci sont présentées sur une échelle de Likert graduée de 1 à 6 (1= tout à fait en désaccord, 2= assez en désaccord, 3= un peu en désaccord, 4= un peu en accord, 5= assez en accord, 6= tout à fait en accord). L'alpha de Cronbach pour le soutien social des collègues est de 0,79. Cette valeur est considérée comme bonne.

Le Tableau XVII présente une comparaison entre les quatre items du *JCQ* et les quatre items relatifs au soutien social des collègues dans notre questionnaire sur le départ volontaire.

Tableau XVII. Comparaison des items relatifs au soutien social des collègues entre le *JCQ* et le questionnaire sur le départ volontaire

Mesure du de soutien social des collègues (Base de données du cynisme)	Mesure du soutien social des collègues (Base de données du départ volontaire)
Karasek (1985) Version française de Laroque et al. (1998) Échelle additive de trois items en quatre points Les collègues avec qui je travaille sont compétents pour accomplir leur travail, les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt, les collègues avec qui je travaille sont amicaux, les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mon travail à bien Alpha= 0,83	Inspirée des mesures de l'étude sur le cynisme Échelle additive de six items en quatre points Je peux avoir de l'aide de mes collègues quand j'ai un problème, mes collègues sont vraiment préoccupés par mon bien-être, mes collègues reconnaissent les efforts supplémentaires que je fais, en général, mes collègues m'offrent un bon soutien Alpha= 0,79

3.2.4 Les variables de contrôle

Afin de contrôler les facteurs individuels, familiaux et organisationnels, nous utilisons neuf variables de contrôle pour étudier le cynisme et quatre variables de contrôle pour étudier le départ volontaire.

3.2.4.1 Les variables individuelles

Les variables individuelles utilisées dans la présente thèse sont le sexe, l'âge, le niveau de scolarité et le revenu ou le salaire. Dans l'étude longitudinale sur le départ volontaire, ces variables ont toutes été mesurées à T1 uniquement.

Pour l'étude sur le cynisme, le « sexe » est obtenu avec la réponse à la question suivante : Quel est votre sexe. Cet indicateur est mesuré par la variable dichotomique « femme » codée 1 si le répondant est une femme et codée 0 si le répondant est un homme. Quant à l'étude du départ volontaire, la même question est posée pour mesurer le sexe du répondant. Le même codage est utilisé pour distinguer les femmes (1) et les hommes (0).

Dans l'étude du cynisme, la variable « âge » est une variable continue. Celle-ci a été obtenue à partir de la question suivante : « Quel est votre âge? ». La valeur de cette variable est obtenue en soustrayant l'année de naissance de l'année de l'enquête. Pour ce qui est de

l'étude du départ volontaire, cette même variable « âge » est une variable continue. Celle-ci a été obtenue à partir de la question suivante : « Quel est votre année de naissance? ». Nous avons obtenu ces valeurs en déduisant l'année de naissance de l'année du premier sondage (2009).

La variable « niveau de scolarité » est obtenue, pour étudier le cynisme, à l'aide de la réponse à la question suivante : Quel est votre diplôme académique le plus élevé que vous avez obtenu. Cette variable est mesurée avec une échelle ordinale. 1=aucun; 2=secondaire général; 3= secondaire professionnel; 4= collégial-général; 5= collégial-technique; 6= universitaire-certificat de 1^{er} cycle; 7=universitaire-baccalauréat; 8=universitaire-diplôme de 2^{ème} cycle; 9=universitaire-maîtrise; 10=universitaire-doctorat. Dans l'étude sur le départ volontaire, la variable nominale « niveau de scolarité » est obtenue avec la réponse à la question suivante : Quel est votre dernier niveau de scolarité terminé. Cette variable est mesurée avec une échelle ordinale. Cette variable est codée de la manière suivante : 1=DES (Diplôme d'études secondaires), 2=DEC (Diplôme d'études collégiales), 3= Université 1^{er} cycle (diplôme universitaire de 1^{er} cycle), 4=Université études graduées (diplôme universitaire de 2^{ème} cycle).

La variable relative au revenu ou au salaire de l'individu a été mesurée différemment dans les deux bases de données. Pour expliquer le cynisme, nous utilisons la variable du revenu d'emploi qui est une variable ordinale contenant les valeurs suivantes : 1=moins de 20 000\$, 2=entre 20 000\$ et 29 000\$, 3= entre 30 000\$ et 39 000\$, 4=entre 40 000\$ et 49 000\$, 5=entre 50 000\$ et 59 000\$, 6= entre 60 000\$ et 69 000\$, 7= 70 000\$ et 79 000\$, 8= entre 80 000\$ et 89 000, 9= entre 90 000 et 99 000 et 10= 100 000\$ et plus. Pour l'étude du départ volontaire, cette variable est mesurée par le montant du salaire de base annuel en milliers de dollars. Nous avons remplacé les quelques valeurs manquantes par la moyenne qui est de 55 303 dollars. Le nombre important de valeurs manquantes pour cette variable par rapport à celui des autres variables s'explique probablement par le fait que les individus estiment que le revenu ou le salaire est une question confidentielle et se sentent réticents à la divulguer (Kim, Egerter, Cubbin, Takahashi, & Braveman, 2007). Ces valeurs manquantes se qualifient de valeurs manquantes non reliées au hasard, car elles sont manquantes pour une raison particulière (Polit & Beck, 2012).

Le Tableau XVIII résume les similitudes et les différences dans les mesures des variables individuelles à travers les deux bases de données.

Tableau XVIII. Comparaison des mesures des variables individuelles entre les deux bases de données

Mesure des variables individuelles (Base de données du cynisme)	Mesure des variables individuelles (Base de données du départ volontaire)
<p>Sexe</p> <p>Quel est votre sexe?</p> <p>Femme=1, homme =0</p> <p>Âge</p> <p>Quel est votre âge?</p> <p>Niveau de scolarité</p> <p>Quel est votre diplôme académique le plus élevé que vous avez obtenu</p> <p>1=aucun; 2=secondaire général; 3= secondaire professionnel; 4= collégial-général; 5= collégial-technique; 6= universitaire-certificat de 1^{er} cycle; 7=universitaire-baccalauréat; 8=universitaire-diplôme de 2^{ième} cycle; 9=universitaire-maîtrise; 10=universitaire-doctorat</p> <p>Revenu d'emploi</p> <p>Quel est votre revenu d'emploi?</p> <p>1=moins de 20 000\$, 2=entre 20 000\$ et 29 000\$, 3= entre 30 000\$ et 39 000\$, 4=entre 40 000\$ et 49 000\$, 5=entre 50 000\$ et 59 000\$, 6= entre 60 000\$ et 69 000\$, 7= 70 000\$ et 79 000\$, 8= entre 80 000\$ et 89 000, 9= entre 90 000 et 99 000 et 10= 100 000\$ et plus.</p>	<p>Sexe</p> <p>Quel est votre sexe?</p> <p>Femme=1, homme =0</p> <p>Âge</p> <p>Quel est votre année de naissance?</p> <p>Niveau de scolarité</p> <p>Quel est votre dernier niveau de scolarité terminé</p> <p>1=DES (Diplôme d'études secondaires), 2=DEC (Diplôme d'études collégiales), 3= Université 1^{er} cycle (diplôme universitaire de 1^{er} cycle), 4=Université études graduées (diplôme universitaire de 2^{ème} cycle)</p> <p>Salaire</p> <p>Quel est votre salaire?</p> <p>Salaire de base annuel en milliers de dollars</p>

3.2.4.2 Les variables familiales

Les variables familiales sont utilisées seulement dans l'étude sur le cynisme, car elles n'ont pas d'équivalents dans la base de données sur le départ volontaire. Les variables familiales se composent du statut matrimonial ainsi que du statut parental.

Le statut matrimonial est une variable nominale obtenu à l'aide de la question suivante : Quel est votre état matrimonial actuel. Les valeurs de cette variable sont : 1=marié; 2=en union libre/conjoint de fait; 3=veuf ou veuve; 4=séparé (e); 5=divorcé; 6=célibataire, jamais marié (e). Pour les besoins de notre étude, nous avons recodé cette variable pour la rendre dichotomique indiquant soit le fait de vivre en couple (1) ou non (0).

Quant au statut parental, c'est une variable ordinale décrivant le nombre d'enfants vivant à la maison du répondant. Pour les besoins de notre étude, nous avons procédé au recodage de cette variable pour la rendre dichotomique décrivant la présence d'enfants dans le ménage, quel que soit leur nombre (1) ou encore l'absence d'enfants (0).

3.2.4.3 Les variables organisationnelles

Les variables organisationnelles sont également utilisées uniquement dans l'étude sur le cynisme comme elles n'ont pas d'équivalent dans la base de données sur le cynisme. C'est un constat logique du moment que cette base interroge des employés faisant partie d'une seule entreprise. Les variables organisationnelles sont constituées de la taille, du secteur d'activité et de la présence ou non de syndicat dans l'établissement où le répondant est employé.

La taille de l'organisation est une variable ordinale, exprimée en fonction du nombre d'employés dans l'établissement du répondant, et recodée ensuite en trois catégories : 1=entre 0 et 49; 2=entre 50 et 499; 3=500 et plus. Pour des fins de comparaison, nous avons transformé cette variable en variable catégorielle contenant trois catégories mutuellement exclusives (petite, moyenne et grande) dans le but de considérer, dans la régression multiple, la catégorie petite comme catégorie de référence. Quant au secteur d'activité, cette variable est dichotomique ayant la valeur 0 pour le secteur secondaire et 1 pour le secteur tertiaire. Enfin, la variable de présence syndicale indique la présence ou encore l'absence de syndicat dans l'établissement où travaille le répondant, mais n'indique pas

nécessairement si celui-ci est syndiqué ou non. Cette variable est dichotomique ayant la valeur 1 pour la présence de syndicat et la valeur 0 pour l'absence de syndicat.

3.3 Les statistiques descriptives

3.3.1 Les statistiques descriptives de l'étude du cynisme

Avant de discuter des caractéristiques de notre échantillon, nous soulignons le fait que nous avons, dès cette étape, procédé à l'élimination des valeurs manquantes. Suite à une analyse de fréquences (tableau des effectifs) et à l'élimination des valeurs manquantes, notre échantillon compte 1932 observations (une baisse de 10,64%). Nous allons présenter conjointement les statistiques représentant les nouveaux scores individuels pour chacune des variables mesurant le contrat psychologique, suite à la comparaison avec les moyennes du groupe professionnel ainsi que les statistiques descriptives pour les scores individuels initiaux avant cette manipulation statistique.

Nous présentons au Tableau XIX les statistiques descriptives de nos 1932 observations.

Tableau XIX. Statistiques descriptives des scores individuels pour les variables à l'étude de l'échantillon du cynisme

	Min-Max	Moyenne	Écart- type
Retrait organisationnel			
Cynisme	0 – 6	1,46	1,24
Contrat psychologique			
Utilisation des compétences	(-12,85) - (7,96)	0,00	3,10
Autorité décisionnelle	(-6,08) - (4,24)	0,00	1,85
Demandes physiques	(-2,55) - (1,98)	0,00	0,74
Demandes psychologiques	(-12,77) - (12,22)	0,00	3,67
Heures travaillées	(-126,75) - (33,30)	0,00	5,86
Horaire normal de jour	(-2,80) - (0,87)	0,00	0,88
Horaire normal de soir	(-2,75) - (0,68)	0,00	0,85
Horaire normal de nuit	(-2,89) - (0,40)	0,00	0,64
Horaire de travail irrégulier	(-2,66) - (0,79)	0,00	0,76
Reconnaissance	(-10,9) - (4,78)	0,00	2,58
Développement de carrière	(-6,79) - (6,25)	0,00	2,30
Insécurité d'emploi	(-4,32) - (2,05)	0,00	1,29
Ancrage dans l'emploi			
Soutien social du superviseur	(-8,45) - (4,75)	0,00	2,54
Soutien social des collègues	(-8,75) - (3,80)	0,00	1,93
Variables de contrôle			
<i>Individuelles</i>			
Sexe	0 - 1	0,46	.
Âge	17 - 69	40,37	10,79
Niveau de scolarité	1 - 10	4,43	2,23
Revenu d'emploi	1 - 10	4,35	2,30
<i>Familiales</i>			
Statut matrimonial	0 - 1	0,70	.
Statut parental	0 - 1	0,49	.
<i>Organisationnelles</i>			
Taille petite	0 - 1	0,17	.
Taille moyenne	0 - 1	0,43	.
Taille grande	0 - 1	0,39	.
Secteur d'activité	0 - 1	0,59	.
Présence syndicale	0 - 1	0,39	.

Les analyses descriptives permettent de déterminer les caractéristiques des individus composant notre échantillon (Tabachnick & Fidell, 2013). Un portrait de la distribution des variables retenues pour notre étude sur le cynisme est présenté au Tableau XIX. Ce dernier rapporte l'étendue (min-max), la moyenne et l'écart-type des scores de chacun des répondants pour chacune des variables à l'étude.

Dans un premier temps, le cynisme a une étendue allant de 0 à 6 avec une moyenne de 1,46 (ET=1,24) comparée à un point milieu théorique de 3. Les scores pour cette variable sont relativement faibles, ce qui démontre que les répondants semblent être peu cyniques envers leur travail.

Dans un deuxième temps, le Tableau XIX indique les statistiques liées aux treize variables indépendantes relatives au contrat psychologique. Ces résultats nous permettent de constater ou de vérifier le respect ou non du contrat psychologique quant à certains éléments constituant les conditions de travail des répondants. Il est à noter que toutes les moyennes représentant les scores individuels après la comparaison avec les moyennes des variables par professions sont nulles. Ceci s'explique par le fait que pour chacune des variables, l'ensemble des scores des individus au-dessus de la moyenne par profession est égale à l'ensemble des scores des individus au-dessous de la moyenne par profession.

Les résultats pour l'utilisation des compétences après le calcul des écarts à la moyenne varient entre -12,85 et 7,96 avec une moyenne de 0 (ET=3,10). Les résultats pour l'utilisation des compétences, selon l'échelle originale, varient entre 6 et 24 avec une moyenne de 17,74 (ET=3,40) comparée à un point milieu théorique de 15. Nous retenons que les répondants utilisent assez bien leurs compétences dans leur travail. Concernant l'autorité décisionnelle, celle-ci varie entre 3 et 12 avec une moyenne de 8,62 (ET= 1,99) comparée à un point milieu théorique de 7,5. Ces résultats indiquent que les répondants ont un niveau de contrôle moyennement élevé sur leurs tâches.

Les résultats pour les demandes physiques, après le calcul des écarts à la moyenne, varient entre -2,55 et 1,98 avec une moyenne de 0 (ET=0,74). Alors que les résultats pour des demandes physiques selon l'échelle originale varient de 1 à 4 avec une moyenne de 1,98 (ET=0,97) comparée à un point milieu théorique de 2,5. Cela indique que les répondants ont un niveau moyennement faible de demandes physiques au travail.

Les résultats pour les demandes psychologiques après le calcul des écarts à la moyenne varient entre -6,08 et 4,24 avec une moyenne de 0 (ET=1,85). Les résultats pour des demandes psychologiques selon l'échelle originale varient de 10 à 36 avec une moyenne de 23,30 (ET=3,82) comparée à un point milieu théorique de 23. Cela indique que les répondants ont un niveau moyen de demandes psychologiques au travail. Quant aux résultats relatifs aux demandes contractuelles, selon l'échelle originale, les heures travaillées par semaine varient entre 6,5 et 168 avec une moyenne de 39,98 (ET= 6,19), très semblable à la norme. Après la manipulation statistique du calcul des écarts à la moyenne, les résultats pour les heures travaillées varient entre -126,75 et 33,30 avec une moyenne de 0 (ET=5,86). Les résultats pour les autres variables mesurant les demandes contractuelles après le calcul des écarts à la moyenne par profession varient respectivement : entre : -2,80 et 0,87 pour l'horaire normal de jour avec une moyenne 0 (ET=0,88), entre -2,75 et 0,68 pour l'horaire normal de soir avec une moyenne de 0 (ET=0,85), entre -2,89 et 0,40 pour l'horaire normal de nuit avec une moyenne de 0 (ET=0,64) et entre -2,66 et 0,79 pour l'horaire irrégulier avec une moyenne de 0 (ET=0,76). Par ailleurs, tous les résultats initiaux respectifs aux quatre autres variables mesurant les demandes contractuelles varient entre 1 et 4 et leurs moyennes, comparées à un point milieu théorique de 2,5, sont respectivement : 3,56 (ET=0,92) pour l'horaire normal de jour, 1,44 (ET=0,87) pour l'horaire de normal de soir, 1,19 (ET=0,66) pour l'horaire normal de nuit et 1,49 (ET=0,78) pour l'horaire irrégulier. Cela indique que les répondants ont pour la plupart un horaire normal de jour, peu d'entre eux travaillent le soir ou la nuit et aussi très peu d'entre eux sont exposés à un horaire irrégulier.

Les résultats pour la reconnaissance, après le calcul des écarts à la moyenne, varient entre -10,9 et 4,78 avec une moyenne de 0 (ET=2,58). Pour ce qui est des résultats relatifs à la reconnaissance selon l'échelle originale, ceux-ci varient entre 5 et 20 avec une moyenne de 15,74 (ET= 2,61) comparativement à un point milieu théorique de 12,5. Ainsi, les répondants ont assez de reconnaissance au travail. Les résultats pour le développement de carrière, après le calcul des écarts à la moyenne, varient entre -6,79 et 6,25 avec une moyenne de 0 (ET=2,30). Alors que les résultats selon l'échelle initiale pour le développement de carrières varient entre 4 et 16 et ont une moyenne de 10,36 (ET=2,37), comparée à un point milieu théorique de 10. Ceci indique que les répondants ont des

possibilités moyennes de développement de carrière. Enfin, pour ce qui est de la sécurité d'emploi, les résultats pour cette variable après le calcul des écarts à la moyenne varient entre -4,32 et 2,05 avec une moyenne de 0 (ET=1,29). Par ailleurs, les résultats initiaux de cette variable fluctuent entre 2 et 8 avec une moyenne de 3,74 (ET=1,29), comparée à un point milieu théorique de 5, ce qui indique que les répondants vivent une sécurité d'emploi moyennement faible.

Globalement, les résultats démontrent que les travailleurs qui utilisent assez leurs compétences dans leur travail ont un niveau de contrôle moyennement élevé sur leurs tâches, qu'ils reçoivent aussi un niveau moyennement élevé de reconnaissance au travail et de possibilités moyennes de développement de carrière et font face à une sécurité d'emploi moyennement faible. Finalement, les résultats démontrent aussi que les travailleurs ont un niveau moyennement faible de demandes physiques au travail mais semblent avoir une certaine charge de travail, surtout au niveau psychologique mais ils semblent plutôt avoir un horaire normal de jour et peu d'horaire de travail irrégulier.

Dans un troisième temps, le Tableau XIX présente les statistiques liées au degré d'ancrage dans l'emploi, qui regroupe deux dimensions qui varient toutes les deux entre 4 et 16 et se comparent à un point milieu théorique de 10. Le soutien social du superviseur présente une moyenne de 11,96 (ET=2,58), alors que pour ce qui est du soutien social des collègues, les réponses de notre échantillon présentent une moyenne de 12,54 (ET=1,96). Les résultats pour ces deux variables, après le calcul des écarts à la moyenne, varient entre -8,45 et 4,75 pour le soutien social du superviseur avec une moyenne de 0 (ET=2,54) et varient entre -8,75 et 3,80 pour le soutien social des collègues avec une moyenne de 0 (ET=1,93). Globalement, les résultats démontrent que les travailleurs reçoivent un niveau moyennement élevé de soutien social de la part de leurs superviseurs et surtout de leurs collègues.

Dans un dernier temps, le Tableau XIX présente les statistiques liées aux variables de contrôle. Le profil sociodémographique indique que notre échantillon est composé à 46% de femmes et que l'âge moyen est de 40 ans (ET=10,79). Le niveau moyen de scolarité correspond à un niveau collégial général puisque la moyenne est de 4,43. Le revenu d'emploi des répondants représente une moyenne de 4,35 ce qui correspond à un revenu

avoisinant les 50 000 dollars. Quant à la situation familiale des répondants, ceux-ci vivent pour la plupart en couple (70%) et un peu moins que la moitié d'eux (49%) ont au moins un enfant à charge. Enfin, les répondants travaillent dans des organisations qui œuvrent majoritairement dans le secteur tertiaire (59%), et dans 39% d'entre elles, il y a une présence syndicale. La majorité des répondants sont dans des organisations de taille moyenne (43%), alors que 17% d'entre eux appartiennent à des organisations de petite taille, et 39% à des organisations de grande taille.

Afin d'éviter les problèmes de multi-colinéarité, nous avons produit une matrice de corrélation de Pearson entre l'ensemble des variables de la base de données sur le cynisme. Cette matrice est présentée à l'Annexe 1. Un premier regard sur la matrice indique qu'aucune corrélation ne dépasse 0,70 ce qui indique que le problème de multi-colinéarité ne se pose pas (Tabachnick & Fidell, 2013).

3.3.2 Les statistiques descriptives de l'échantillon du départ volontaire

Pour la base de données du départ volontaire, notre échantillon qui contenait 862 observations, compte 808 observations après le traitement des valeurs manquantes (une baisse de 6,26%). De ce fait, le nombre des observations soumises à l'analyse descriptive se distribuent de la façon suivante à travers les trois temps : 323 observations à T1, 257 observations à T2 et 228 observations à T3.

Comme il s'agit de données longitudinales, nous présenterons les statistiques descriptives des données agrégées, et nous discuterons également des statistiques descriptives des données en fonction des trois temps du sondage.

Le Tableau XX présente les statistiques descriptives de nos 808 observations agrégées, ensuite nous discutons chacun des blocs de variables.

Tableau XX. Statistiques descriptives de l'échantillon du départ volontaire

	Données agrégées			T1			T2			T3		
	Min-Max	Moyenne	Écart-type	Min-Max	Moyenne	Écart-type	Min-Max	Moyenne	Écart-type	Min-Max	Moyenne	Écart-type
Retrait organisationnel												
Intention de rester	0-100	85,01	21,57	0-100	87,31	19,85	0-100	84,61	21,517	0-100	82,52	23,652
Contrat psychologique												
Utilisation des	1-6	4,51	0,94	1,20-6	4,62	0,84	1-6	4,43	1,01	1,20-6	4,43	0,99
Autorité décisionnelle	1-6	4,68	0,85	1,33-6	4,70	0,77	1-6	4,67	0,86	1-6	4,65	0,95
Demandes	1-6	4,44	1,12	1-6	4,58	1,04	1-6	4,39	1,17	1-6	4,30	1,17
Demandes contractuelles	1-6	4,38	1,24	1-6	4,44	1,12	1-6	4,38	1,24	1-6	4,29	1,38
Reconnaissance	1-6	4,49	0,97	1,33-6	4,65	0,83	1-6	4,44	1,00	1-6	4,33	1,06
Développement de	1-6	4,49	1,00	1-6	4,64	0,90	1-6	4,37	1,07	1-6	4,41	1,05
Sécurité d'emploi	1-6	4,80	0,90	1-6	4,79	0,87	1-6	4,81	0,93	1-6	4,79	0,91
Ancrage dans l'emploi												
Comportement de soutien social du superviseur	1-6	3,93	0,94	1,46-6	3,96	0,92	1,08-6	3,91	0,94	1-6	3,94	0,98
Comportement de soutien social des collègues	2,25-6	4,80	0,68	2,75-6	4,82	0,66	2,25-6	4,78	0,68	2,25-6	4,76	0,71
Variables de contrôle												
Sexe	0-1	0,14	.	0-1	0,15	.	0-1	0,12	.	0-1	0,13	.
Âge	20-52	30,25	5,80	20-52	30,16	5,86	20-52	30,23	5,77	20-52	30,39	5,76
Niveau de scolarité	1-4	2,70	0,94	1-4	2,69	0,96	1-4	2,70	0,97	1-4	2,71	0,97
Salaire	10-125*	54,92*	18,41*	10-125*	54,61*	19,11*	27-125*	55,23*	18,25*	28-125*	55,02*	17,65*

* : Les chiffres pour le salaire sont exprimés en milliers de dollars

Dans un premier temps, le Tableau XX nous informe de la distribution de la variable dépendante. L'intention de rester d'ici un an a une étendue allant de 0 à 100 avec une moyenne de 85,10 (ET=21,57) comparée à un point milieu théorique de 50. Les scores pour cette variable sont relativement forts, ce qui démontre que les répondants semblent vouloir rester chez leur employeur au moins dans l'horizon d'une année. Si nous prenons en considération le temps, nous constatons que la moyenne de l'intention de rester d'ici un an semble diminuer dans le temps. Celle-ci passe de 87,31 au T1 à 84,61 au T2 et à 82,52 au T3. Les scores pour cette variable sont relativement forts; par ailleurs, les répondants semblent moins vouloir rester chez leur employeur dans l'horizon d'une année et ce, au fur et à mesure que le temps passe.

Dans un deuxième temps, le Tableau XX présente les statistiques liées aux huit variables indépendantes relatives au contrat psychologique. Ces résultats nous permettent de déterminer le niveau de satisfaction des travailleurs envers quelques éléments constituant leurs conditions de travail.

Les résultats pour la satisfaction envers l'utilisation des compétences varient entre 1 et 6 avec une moyenne de 4,51 (ET=0,94), comparée à un point milieu théorique de 3,5. Les répondants ont un niveau de contrôle moyennement élevé sur leurs tâches. Dans le temps, la satisfaction envers l'utilisation des compétences semble diminuer en passant de 4,62 au T1 à 4,43 au T2 et demeure la même au T3.

Concernant la satisfaction envers l'autorité décisionnelle, celle-ci varie également entre 1 et 6 avec une moyenne de 4,68 (ET= 0,85) comparée à un point milieu théorique de 3,5. Les répondants utilisent assez bien leurs compétences dans leur travail. Dans le temps, la satisfaction envers l'autorité décisionnelle est relativement stable dans le temps, elle était de 4,70 au T1, de 4,67 au T2 et de 4,65 au T3.

Les résultats pour la satisfaction entre les demandes psychologiques et les demandes contractuelles varient tous les deux de 1 à 6. Les moyennes respectives à ces deux variables sont de 4,44 (ET=1,12) et de 4,38 (ET=1,24), toutes les deux comparées à un point milieu théorique de 3,5. Ainsi, les répondants semblent considérer avoir une charge de travail moyenne et peu exigeante. Si nous considérons le temps, le même commentaire s'applique à la satisfaction envers les deux composantes des demandes du travail. À la fois la

satisfaction envers les demandes psychologiques et celle envers les demandes contractuelles semblent diminuer dans le temps en passant respectivement de 4,58 et 4,44 au T1, à 4,39 et 4,38 au T2 et à 4,30 et 4,29 au T3. La tendance de diminution est plus prononcée dans le cas des demandes psychologiques.

Pour ce qui est des résultats relatifs à la satisfaction envers la reconnaissance ainsi que ceux relatifs à la satisfaction envers le développement de carrière, les deux variables varient entre 1 et 6 et ont une moyenne de 4,49 comparée à un point milieu théorique de 3,5. L'écart type pour la première est de 0,97 alors que celui pour la deuxième est de 1. Nous retenons que les répondants reçoivent un niveau moyennement élevé à la fois de reconnaissance au travail et de possibilités de développement de carrière. Concernant la satisfaction envers la reconnaissance, celle-ci apparaît diminuer dans le temps, elle passe de 4,65 au T1, à 4,44 au T2 et à 4,33 au T3. Quant à la satisfaction envers le développement de carrière, cette variable s'avère en diminution entre le T1 et T2 (4,64 à 4,37) mais semble connaître une légère augmentation entre le T2 et le T3 (de 4,37 à 4,41).

Enfin, pour ce qui est de la satisfaction envers la sécurité d'emploi, cette variable varie entre 1 et 6 avec une moyenne de 4,8 (ET=0,90) comparée à un point milieu théorique de 3,5. Les répondants perçoivent une assez bonne sécurité d'emploi. La satisfaction envers la sécurité d'emploi connaît une trajectoire un peu différente, ressemblant à celle de l'utilisation des compétences. La satisfaction envers la sécurité d'emploi apparaît plutôt stable même en passant de 4,79 au T1 à 4,81 au T2, et en revenant au même niveau à T3 avec une moyenne de 4,79.

Globalement, les résultats démontrent que les travailleurs ont un niveau de contrôle moyennement élevé sur leurs tâches, qu'ils utilisent leurs compétences dans leur travail, et qu'ils reçoivent aussi un niveau moyennement élevé de reconnaissance au travail et de possibilités de développement de carrière, de manière presque identique. Finalement, les résultats démontrent aussi que les travailleurs semblent avoir une charge de travail moyenne et pas exigeante et perçoivent une assez bonne sécurité d'emploi. Le salaire moyen des répondants est de 55 000 \$.

Dans un troisième temps, le tableau XX présente les statistiques liées au degré d'ancrage dans l'emploi qui regroupe deux dimensions.

La satisfaction envers le comportement de soutien social du superviseur varie entre 1 et 6 avec une moyenne de 3,94 (ET=0,94) comparée à un point milieu théorique de 3,5. Les répondants reçoivent un niveau moyennement élevé de soutien social de la part de leur superviseur. La satisfaction envers le comportement de soutien social du superviseur semble avoir connu une diminution entre le T1 et le T2 (de 3,96 vers 3,91). Cependant, cette satisfaction augmente entre le T2 et le T3 en passant de 3,91 à 3,94.

Quant à la satisfaction envers le soutien social des collègues, les réponses de notre échantillon varient entre 2,25 et 6 avec une moyenne de 4,8 (ET=0,68) comparée à un point milieu théorique de 4,13. Les répondants reçoivent un niveau moyennement élevé de soutien social de la part de leurs collègues. La moyenne de cette variable concernant les collègues, bien que visiblement plus élevée que celle concernant le superviseur, s'avère diminuer dans le temps en passant de 4,82 au T1, à 4,78 au T2 et à 4,76 au T3.

Globalement, les résultats démontrent que les travailleurs reçoivent un niveau moyennement élevé de soutien social de la part de leurs superviseurs, et surtout de leurs collègues.

Enfin, dans un dernier temps, le Tableau XX présente les statistiques liées aux variables de contrôle. Le profil sociodémographique indique que notre échantillon est composé à 14% de femmes et que l'âge moyen est de 30 ans. Le niveau moyen d'éducation correspond à un diplôme d'études universitaires de premier cycle puisque la moyenne est de 2,7 (ET=0,97). Le salaire moyen des répondants avoisinant 55 000\$ varie entre 10 000\$ et 125 000\$ avec une moyenne de 54 925,07\$ (ET= 18 414,90\$) comparée à un point milieu théorique de 67 500\$. Le tableau XX indique que le profil sociodémographique de notre échantillon a été différent dans le temps, au T1 nous avons 15% de femmes, au T2 nous en avons seulement 12% et au T3 nous en avons 1% de plus (13%). L'âge moyen est demeuré de 30 ans avec de légères variations de moyennes (30,16 ensuite 30,23 et enfin 30,39). Le niveau moyen d'éducation correspondait dans les trois temps à un diplôme d'études universitaires de premier cycle puisque la moyenne a fluctué légèrement (2,69 ensuite 2,70 et enfin 2,71). Dans le temps, le salaire moyen des répondants semble augmenter d'abord de 54 613,09\$ au T1 vers 55 231,98\$ au T2, ensuite diminuer légèrement au T3 avec une moyenne de 55 021,12\$, tout en restant plus haut qu'au T1.

Dans le but d'éviter les problèmes de multi-colinéarité, nous avons produit une matrice de corrélation de Pearson entre l'ensemble des variables de la base de données sur le départ volontaire. Cette matrice est présentée à l'Annexe 2. À travers cette dernière, nous remarquons l'absence de corrélations supérieures à 0,70, ce qui indique que le problème de multi-colinéarité ne se pose pas également pour cette base de données (Tabachnick & Fidell, 2013).

3.4 Les méthodes d'analyse pour les modèles multi-niveaux

Nous effectuerons d'abord des analyses bi-variées en produisant une matrice de corrélations de Pearson. Cette matrice nous permet de voir s'il existe des liens significatifs entre deux variables à la fois et d'examiner la présence de colinéarité entre les variables indépendantes. Ensuite, nous effectuerons des analyses de type multivarié, en particulier des analyses de régression multi-niveaux (Harvey Goldstein, 2011; Raudenbush & Bryk, 2002; T. A. Snijders, 2011; Stawski, 2013), afin d'établir l'effet des variables indépendantes sur le cynisme et également sur le départ volontaire mesuré par l'intention de rester. Les prochaines sous-sections traitent de ces analyses de manière plus détaillée.

3.4.1 Les régressions multi-niveaux

Dans le but de vérifier les hypothèses, nous utiliserons les modèles de régression multi-niveaux qui permettent d'analyser des ensembles de données ayant une structure hiérarchique (T. A. B. Snijders & Bosker, 2012). Le principal avantage d'utiliser des modèles multi-niveaux est l'intégration à la fois de données micro (recueillies au niveau des individus) et macro (recueillies au niveau des organisations) nécessaires à une meilleure compréhension des phénomènes individuels produits dans les milieux organisationnels (cynisme). Ces mêmes modèles s'avèrent également pertinents dans le cas de mesures répétées dans le temps ou des études longitudinales (départ volontaire mesuré par l'intention de rester). D'abord, le terme multi-niveaux réfère à la structure hiérarchique des données. Ces modèles permettent de tenir compte de la dépendance des observations générée par la structure hiérarchique des données et produisent des estimés corrigés pour les erreurs types et les pentes de régression. Ce type d'analyse permet ainsi d'analyser des variables à différents niveaux mais de manière simultanée (Tabachnick & Fidell, 2013). Pour réaliser des analyses multi-niveaux, les données doivent respecter certaines conditions

de base : celles-ci doivent avoir une structure hiérarchique (Hox, 1995; Tabachnick & Fidell, 2013); le dernier niveau doit contenir au moins trente cas et idéalement cinq cas par variable; et les résidus doivent suivre une distribution normale. Avant d'entamer l'analyse multi-niveaux, il est indispensable d'avoir effectué un traitement des valeurs manquantes ainsi que des valeurs extrêmes. Pour les deux bases de données, ce traitement a été effectué.

Il est à noter que les bases de données que nous utilisons afin de mettre en œuvre notre stratégie d'analyse sont structurées de manière hiérarchique. La base SALVEO contient des mesures transversales où les 1 932 travailleurs (niveau 1), sont nichés dans les 63 établissements (niveau 2). Quant à la base de données traitant du départ volontaire, celle-ci contient des données longitudinales recueillies auprès de trois cohortes et les trois temps de sondage (niveau 1) sont nichés dans les 280 individus (niveau 2). Nous disposons de 808 observations au total, collectées auprès de 348 individus, mais le nombre de personnes ayant répondu au moins à deux sondages est de 280, 47 personnes ont répondu à deux sondages et 233 personnes ont répondu à trois sondages. Nous avons fait le choix de ne pas retenir les 68 individus ayant répondu à un seul sondage compte tenu que ceux-ci n'ont pas été dans leur emploi pour une période suffisamment longue pour se faire une opinion claire sur leur intention de rester. De plus, pour analyser l'évolution de l'intention de rester dans le temps, il est impératif d'avoir au moins deux mesures de cette variable pour chaque individu.

3.4.2 L'estimation des paramètres et les tests d'hypothèses

Afin d'estimer nos modèles de régressions multi-niveaux pour la base de données sur le cynisme, nous utiliserons le logiciel MLwiN 2.26 (Rasbash, Steele, Browne, Goldstein, & Charlton, 2015) avec l'approche fondée sur la méthode des moindres carrés itératifs généralisés restreints (MCIGR) puisque notre échantillon au niveau 2 pour les établissements est de 63, ce qui est considéré comme petit. De ce fait, la méthode MCIGR est plus performante et produit des résultats plus robustes que la méthode des moindres carrés itératifs généralisés (MCIG). Les MCIGR (H. Goldstein, 1986; Harvey Goldstein, 2011) tiennent compte des variations des échantillons, des quantités aléatoires et des coefficients de régression. D'abord, la partie fixe du modèle estimé est soustraite et ensuite, la vraisemblance de la partie aléatoire est maximisée (Marchand, 2007). À partir du

moment où la convergence est atteinte, nous obtenons des estimations du maximum de vraisemblance restreint (Marchand, 2007).

En ce qui concerne les tests d'hypothèses pour l'étude du cynisme, lorsque la méthode d'estimation repose sur les MCIGR, il est impossible d'utiliser directement les valeurs de déviance pour calculer un test d'hypothèse sur l'ensemble du modèle (partie fixe et aléatoire) (Marchand, 2007). L'estimation implique de maximiser uniquement la partie aléatoire du modèle. Ainsi, seule la partie aléatoire est comparable entre les différents modèles (Marchand, 2007). De ce fait, afin d'effectuer un test d'hypothèse pour l'ensemble des coefficients de régression, il faudra utiliser le test de Wald.

De façon générale, le test de Wald consiste à contraindre chaque coefficient de régression à prendre la valeur 0. Ce test suit une distribution du Chi² avec un nombre de degrés de liberté égal au nombre de paramètres contraints à 0 (Marchand, 2007). Pour ce qui est d'un test d'hypothèse sur un seul coefficient de régression, le rapport entre l'estimé et son erreur type suit une distribution Z, lorsque la taille de l'échantillon est grande ou encore une distribution T de Student, lorsque la taille de l'échantillon est petite. En ce qui concerne la partie aléatoire du modèle, Raudenbush et Bryk (2002) recommandent l'utilisation du test de rapport de vraisemblance pour déterminer les valeurs associées à la partie aléatoire du modèle. Pour un test qui porte seulement sur la variance résiduelle du niveau 1, on utilisera un test de Z, T ou de Chi². La signification de la contribution conjointe des variables, ainsi que chaque coefficient de régression individuel, sera évaluée avec une probabilité de rejet de l'hypothèse nulle établie à $p \leq 0,05$. La signification des coefficients aléatoires sera évaluée avec une valeur de p réduite de moitié (*halved p value*) (T. A. Snijders, 2011).

Afin d'estimer les modèles de régression multi-niveaux à mesures répétées relatives à la base de données sur le départ volontaire (mesuré par l'intention de rester), nous utilisons le même logiciel MLwiN, mais avec la méthode des moindres carrés itératifs généralisés (MCIG) puisque notre échantillon au niveau 2 pour les individus est assez grand (n=280). Les MCIG (H. Goldstein, 1986; Harvey Goldstein, 2011) maximisent simultanément la partie fixe et aléatoire du modèle. À partir du moment où la convergence est terminée, nous obtenons des estimations du maximum de vraisemblance (Marchand, 2007). Lorsque la

taille de l'échantillon est grande, comme dans le cas de cette base de données, les MCIG et les MCIGR donnent des résultats identiques.

En ce qui concerne les tests d'hypothèses pour l'étude du départ volontaire, lorsque la méthode d'estimation repose sur les MCIG, il est possible d'utiliser directement les valeurs de déviance pour calculer un test d'hypothèse sur l'ensemble du modèle (partie fixe et aléatoire) (Marchand, 2007). La procédure de test d'hypothèse sur la partie aléatoire du modèle reposera sur un test de rapport de vraisemblance avec une valeur de p réduite de moitié (*halved p value*) (T. A. Snijders, 2011).

3.5 Les stratégies d'analyse pour les modèles multi-niveaux

3.5.1 La stratégie d'analyse transversale

Afin de répondre à nos hypothèses de recherche, nous estimerons des effets directs et des effets d'interaction.

Les hypothèses H1 et H2 seront testées en premier lieu. Nous examinerons l'impact direct des variables du contrat psychologique et celles de l'ancrage dans l'emploi sur le cynisme, (H1) tout en testant l'effet modérateur des variables de l'ancrage dans l'emploi sur la relation directe entre les variables du contrat psychologique et le cynisme (H2).

Il s'agit ici d'obtenir la contribution spécifique de l'ensemble des variables du contrat psychologique et celles de l'ancrage dans l'emploi et également la contribution des variables modératrices d'ancrage dans l'emploi. Avec les modèles multi-niveaux, nous pourrons considérer l'ensemble des données et estimer aussi les variations du cynisme entre les employés et entre les établissements.

La stratégie d'analyse pour tester les hypothèses H1 et H2 consiste à entrer, dans un modèle de composition de la variance du cynisme, les variables du contrat psychologique, de l'ancrage et les variables de contrôle afin d'évaluer les effets principaux. Ensuite, une série de tests d'interaction entre les variables indépendantes modératrices et la mesure du cynisme est réalisée.

La modulation implique que la relation causale entre deux variables change en fonction de la variable modératrice (Baron & Kenny, 1986). Pour le cynisme, ces variables

d'interaction comprendront chacune des douze variables du contrat psychologique associées à un type particulier de soutien social. C'est-à-dire qu'une variable comprend d'une part l'association entre une variable du contrat psychologique et le soutien social du superviseur et d'autre part, l'association entre une variable et le soutien social des collègues. Étant donné qu'il y a deux variables d'ancrage dans l'emploi et douze variables du contrat psychologique, 24 variables d'interaction seront créées. Nous devons vérifier l'effet de chacune de ces variables d'interaction de manière individuelle. Ensuite, l'analyse portera sur l'ensemble des variables d'interaction qui seront significatives suite à une correction de Bonferroni qui ajuste la probabilité de rejet de l'hypothèse pour tenir compte du biais associé aux comparaisons multiples. Cette dernière phase sera celle qui permettra la détermination des variables d'ancrage dans l'emploi qui jouent un rôle modérateur. Ainsi, nous serons en mesure de préciser les variables de contrat psychologique dont les effets sur le cynisme sont modérés par les variables d'ancrage dans l'emploi. Également, nos analyses nous permettront de déterminer de quelle façon les variables d'ancrage interagissent sur ses relations, soit en diminuant ou en augmentant l'effet des différentes variables du contrat psychologique sur le cynisme. Les analyses statistiques seront ajustées pour l'ensemble des variables contrôles présentées dans le présent chapitre. Il est à noter que nous allons effectuer cette opération de manière séparée pour le soutien social du superviseur et le soutien social des collègues. Ainsi, nous allons répliquer cette stratégie d'analyse deux fois, une première fois avec le soutien social du superviseur et une deuxième fois avec le soutien social des collègues.

Les résultats des analyses proposées seront présentés au Chapitre 4.

3.5.2 La stratégie d'analyse longitudinale

Afin de répondre à nos hypothèses de recherche, nous allons estimer des effets directs et des effets d'interaction.

Les hypothèses H3 et H4 seront testées en deuxième lieu. Nous examinerons l'impact direct des variables du contrat psychologique et celles de l'ancrage dans l'emploi sur notre deuxième variable dépendante qui est le départ volontaire (H3), tout en testant l'effet modérateur des variables de l'ancrage dans l'emploi sur la relation directe entre les variables du contrat psychologique et le départ volontaire (H4). Il s'agit ici d'obtenir la

contribution spécifique de l'ensemble des variables du contrat psychologique et celles de l'ancrage dans l'emploi et également la contribution des variables modératrices d'ancrage dans l'emploi. Avec les modèles multi-niveaux, nous pourrions considérer l'ensemble des données et estimer également les variations du départ volontaire (mesuré par l'intention de rester) entre les employés et entre les trois temps de sondage.

La stratégie d'analyse pour tester les hypothèses H3 et H4 consiste à entrer, dans un modèle de composition de la variance de l'intention de rester, les variables du contrat psychologique et de l'ancrage afin d'évaluer leurs effets nets, soit les effets ajustés pour les autres variables. Les effets principaux du modèle, ajustés pour les variables de contrôle, seront d'abord estimés, suivi d'une série de tests d'interaction.

La modération implique que la relation causale entre deux variables change en fonction de la variable modératrice (Baron & Kenny, 1986). Pour l'intention de rester, ces variables d'interaction comprendront chacune des sept variables du contrat psychologique associées à un type particulier de soutien social. C'est-à-dire qu'une variable comprend d'une part l'association entre une variable du contrat psychologique et le soutien social du superviseur et d'autre part, l'association entre une variable et le soutien social des collègues. Étant donné qu'il y a deux variables d'ancrage dans l'emploi et sept variables du contrat psychologique, 14 variables d'interaction seront créées. Nous devons vérifier l'effet de chacune de ces variables d'interaction de manière individuelle. Ensuite, l'analyse portera sur l'ensemble des variables d'interaction qui seront significatives suite à une correction de Bonferroni. Cette dernière phase sera celle qui permettra la détermination des variables d'ancrage dans l'emploi qui jouent un rôle modérateur. Ainsi, nous serons en mesure de préciser les variables de contrat psychologique dont les effets sur l'intention de rester sont modérés par les variables d'ancrage dans l'emploi. Également, nos analyses nous permettront de vérifier de quelle façon les variables d'ancrage interagissent sur ses relations, soit en diminuant ou en augmentant l'effet des différentes variables du contrat psychologique sur l'intention de rester. Les analyses statistiques seront ajustées pour l'ensemble des variables contrôles présentées dans le présent chapitre. Nous allons répliquer cette stratégie d'analyse deux fois, une première fois avec le soutien social du superviseur et une deuxième fois avec le soutien social des collègues.

Les résultats des analyses proposées seront présentés au Chapitre 4.

3.6 Un devis quasi-expérimental factoriel pour l'étude du départ volontaire

Afin de vérifier l'hypothèse H5 relative à l'adoption du départ volontaire (RE) en présence de cynisme (RT) et d'un faible soutien social dans le temps, nous utilisons un type particulier de devis quasi-expérimental factoriel (Fortin, 2006). Rappelons que cette hypothèse indique qu'avec le temps, et en présence constante de faible ancrage dans l'emploi, le cynisme cause le départ volontaire. Une étude est qualifiée d'expérimentale si elle vise l'explication des relations de cause à effet et répond aux trois critères nécessaires pour sa conduite (Fortin, 2006). D'abord, la manipulation qui implique l'introduction d'une intervention ou d'élément exogène auprès d'un groupe afin de manipuler une variable dépendante qui est, dans notre cas, l'intention de rester des participants. Ensuite, le contrôle qui est le fait de réduire au minimum le biais qui risque d'affecter la validité de l'étude. Toutefois, le recours à un groupe de contrôle n'est pas toujours nécessaire car le chercheur peut comparer le groupe à lui-même après l'intervention et c'est bien le cas de notre recherche, puisque l'intervention (les huit scénarios) est faite auprès de tous les participants. La randomisation, ou la répartition aléatoire, comme troisième condition signifie que chaque participant a une chance égale d'appartenir soit au groupe expérimental ou au groupe témoin (contrôle). Ceci est dans le but d'avoir une certaine homogénéité des caractéristiques individuelles de tous les participants. Dans le cas de notre étude, ce ne sont pas tous les participants qui vont certainement être soumis à l'expérimentation car sur le total des étudiants, il se peut qu'il y ait des absents le jour de l'intervention, ce qui rend la troisième condition impossible à remplir. C'est pour cette raison que nous qualifions notre devis plutôt de quasi-expérimental (Fortin, 2006).

En conclusion, le devis de notre étude est un devis quasi-expérimental après seulement (mesure de la variable dépendante après l'intervention) avec un seul groupe homogène (tous les participants sont des étudiants) comparé à lui-même (variation de la variable dépendante selon les huit scénarios), tout en contrôlant deux variables qui sont le genre et l'âge (Fortin, 2006).

C'est un devis dans lequel il y a plus d'une variable indépendante comportant chacune deux valeurs (dichotomique). Nous allons expliquer ultérieurement les deux valeurs possibles de nos variables indépendantes. Ce devis est utilisé pour vérifier l'action conjointe exercée par les variables indépendantes sur la variable dépendante. Le devis le plus simple est le 2x2 qui comporte quatre groupes. Dans le cas de notre étude, nous avons une variable dépendante qui est le départ volontaire mesurée par l'intention de quitter. Nous cherchons à expliquer cette variable par trois variables indépendantes (facteurs) qui sont le cynisme (présence ou absence), le soutien social (faible ou fort) et l'exposition au faible ou au fort soutien social dans le temps (longue ou courte durée). De ce fait, nous avons huit groupes différents qui manifestent ou non une attitude de cynisme, qui sont différenciés selon le niveau de soutien social et aussi selon la durée d'exposition au niveau faible ou fort du soutien social. Les huit groupes (selon les huit scénarios) sont représentés dans le Tableau XXI, alors que les huit questionnaires représentant chacun des scénarios sont présentés à l'Annexe 3.

Tableau XXI. Les huit scénarios quasi-expérimentaux de l'étude quasi-expérimentale sur le départ volontaire

	Soutien social fort (0)		Soutien social faible (1)	
	Courte durée (0)	Longue durée (1)	Courte durée (0)	Longue durée (1)
Pas cynique (0)	Scénario 8 (000)	Scénario 7 (001)	Scénario 6 (010)	Scénario 5 (011)
Cynique (1)	Scénario 4 (100)	Scénario 3 (101)	Scénario 2 (110)	Scénario 1 (111)

L'hypothèse H5 formulée au chapitre précédant porte sur la possibilité d'opter pour le RE (départ volontaire) en situation de RT (cynisme) et en présence de soutien social faible qui se perdure dans le temps. Cette hypothèse fera l'objet de vérification, suivant le devis factoriel 2x2x2 adopté, tout en étant subdivisée en trois sous-hypothèses.

H5a : L'intention de quitter chez les employés cyniques est plus élevée que celle des employés non cyniques

H5b : L'intention de quitter des employés qui reçoivent un faible soutien social est plus élevée que celle des employés recevant un fort soutien social

H5c : L'intention de quitter des employés recevant un faible soutien social depuis une longue durée est plus élevée que celle des employés recevant un faible soutien social depuis une courte durée

3.6.1 Les sources de données : la population

La population à l'étude est constituée d'étudiants de baccalauréat en relations industrielles qui, en général, ont une certaine expérience sur le marché du travail. Les étudiants universitaires sont une population plus facile d'accès dans le cas d'une étude empirique pour la réalisation d'une thèse académique. De plus, cette population a été largement utilisée dans les études sur l'attraction du personnel (Renaud, Morin, & Fray, 2016).

3.6.2 L'outil de recherche : le questionnaire

L'outil de recherche à favoriser pour ce type de devis est le questionnaire. Le questionnaire présenté aux répondants contient une partie explicative de l'étude et de ses objectifs, et une partie comportant les questions à répondre. Ce questionnaire, avec ses huit versions, a été distribué aléatoirement auprès des répondants. Nous avons administré 354 questionnaires et nous avons reçu 347 questionnaires valides. De ce fait le taux de réponse de notre étude est de 98,02%, ce qui est considéré comme excellent.

L'étude porte sur le degré auquel l'exposition à des conditions spécifiques pourrait conduire le répondant à quitter son emploi. La condition de départ est le fait que, suite à l'évaluation de sa situation d'emploi chez son employeur actuel, le répondant est décrit comme étant cynique envers son travail ou non, et il est invité à répondre au questionnaire selon la description de cette situation initiale. Devenir cynique se manifeste par une distanciation par rapport aux tâches de travail, par un intérêt réduit envers le travail, par le souhait de seulement faire son travail et ne pas être dérangé(e), par le fait de devenir moins enthousiaste pour son travail, par le fait de douter de la valeur de son travail et par le fait de penser que son travail ne peut contribuer à quoi que ce soit. Ne pas être cynique envers son travail représente le contraire de la situation précédente, c'est une implication par rapport aux tâches de travail, un intérêt accru envers le travail, le souhait de faire son travail

et être à l'écoute des demandes additionnelles, le fait d'être enthousiaste pour son travail, le fait de croire à la valeur de son travail et par le fait de penser que son travail peut contribuer à quelque chose.

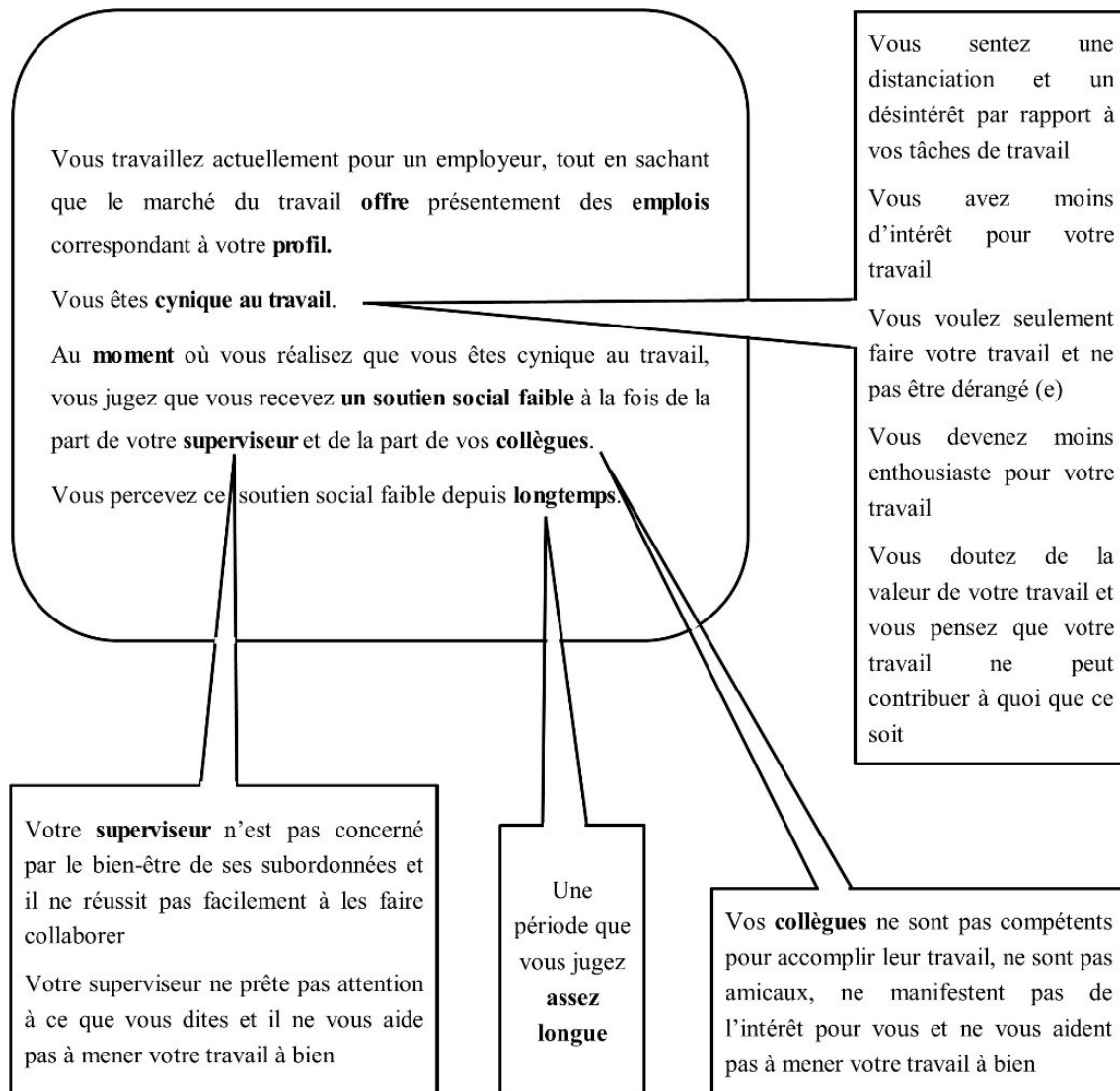
Dans les scénarios de l'étude, il est question de préciser deux situations possibles relatives au degré de soutien social reçu au travail : faible ou fort. Le soutien social reçu se manifeste par le fait que le superviseur est concerné par le bien-être de ses subordonnées et qu'il réussit facilement à les faire collaborer, qu'il prête attention à ce que l'employé dit et qu'il l'aide à mener son travail à bien. Le soutien social se manifeste également par le fait que les collègues de travail sont compétents pour accomplir leur travail, amicaux, manifestent de l'intérêt pour l'employé et l'aident à mener son travail à bien.

Enfin, il est à préciser également s'il s'agit d'une exposition au soutien social fort ou faible pour une longue ou une courte durée. La longueur de la durée est laissée à la discrétion des répondants selon leur date d'embauche.

Tout en sachant que le marché du travail offre présentement des emplois correspondant à son profil, le répondant est invité à indiquer la probabilité qu'il quitte son emploi actuel dans l'horizon d'une année après avoir fait cette évaluation.

La Figure 12 constitue un exemple schématisé du scénario 1 (111).

Figure 12. Exemple de scénario 1 (111) schématisé



Les huit différents questionnaires représentant les différents scénarios du devis factoriel 2x2x2 sont présentés à l'Annexe 3.

Afin de procéder à la collecte de données par questionnaire auprès de nos répondants, nous avons obtenu un certificat d'approbation éthique de la part du Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS) de l'Université de Montréal. Ce certificat, dont le numéro d'identification est CERAS-2017-18-171-D, se trouve à l'Annexe 4.

3.6.3 Les mesures des variables

Nous utilisons pour les fins de cette étude une variable dépendante, trois variables indépendantes et deux variables de contrôle.

3.6.3.1 La variable dépendante

La variable dépendante est l'intention de rester. Nous mesurons l'intention de rester, à l'aide d'une échelle continue. Celle-ci est mesurée dans le questionnaire à l'aide de l'énoncé suivant : « En utilisant une échelle de 0 à 100, quelle est la probabilité que vous quittiez votre organisation dans la prochaine année? » où 0 signifie « extrêmement faible » et où 100 signifie « extrêmement forte ».

3.6.3.2 Les variables indépendantes

3.6.3.2.1 Le cynisme

Pour décrire la présence du cynisme, les cinq items mesurant le cynisme, selon le *Maslach Burnout Inventory* de Maslach et Jackson (Maslach & Jackson, 1981, 1986), ont été utilisés pour décrire la présence ou non de cynisme chez les répondants dans les différents scénarios. Pour les fins de l'étude, cette variable est une variable dichotomique qui contient la valeur 1 pour le fait d'être cynique et la valeur 0 pour le fait de ne pas l'être.

3.6.3.2.2 Le soutien social

Pour décrire le soutien social, les huit items mesurant le soutien social dans ses deux dimensions (superviseur et collègues), selon le *JCQ* de Karasek et al. (1998), ont été utilisés pour décrire la présence de faible ou de fort soutien social chez les répondants dans les différents scénarios. Pour les fins de l'étude, cette variable est une variable dichotomique qui contient la valeur 1 pour le fait de recevoir un soutien social faible et la valeur 0 pour le fait recevoir un soutien social fort.

3.6.3.2.3 Le temps

Cette variable est mesurée par la durée d'exposition au soutien social fort ou faible. Cette variable est dichotomique, elle contient la valeur 1 pour une durée longue et la valeur 0 pour une durée courte.

3.6.3.3 Les variables de contrôle

Nous utilisons deux variables de contrôle : le genre et l'âge. Le genre est une variable dichotomique où le genre féminin est codé 1 et le genre masculin est codé 0. Quant à l'âge, c'est une variable continue indiquant l'âge du répondant en années. Vu que le niveau de scolarité est homogène auprès de notre population à l'étude, nous ne l'avons pas considéré comme variable de contrôle. De plus, vu l'âge standard des étudiants de baccalauréat, nous supposons que les variables de statut matrimonial et de statut parental n'ont pas non plus lieu à être incluses.

3.6.3.4 La vérification de la manipulation

Afin de faire la vérification de la manipulation dans le cadre de cette étude quasi-expérimentale, nous avons ajouté à notre questionnaire des questions qui portent sur la compréhension par chaque répondant du scénario qui lui a été proposé. Nous avons formulé la question suivante qui contient trois situations supposant chacune des réponses allant de 1 à 6, où 1= Tout à fait en désaccord et 6= Tout à fait en accord. Les trois situations sont les suivantes et diffèrent selon les scénarios : dans cette organisation, je suis cynique; dans cette organisation, mon superviseur et mes collègues me soutiennent (très peu ou beaucoup); je reçois ce (faible niveau ou haut niveau) de soutien social depuis longtemps.

3.6.4 Les statistiques descriptives

Cette section porte sur les analyses statistiques uni-variées, avec SPSS Version 25, utilisées afin de décrire notre échantillon.

Nous présentons le tableau des statistiques descriptives de nos observations (Tableau XXII), ensuite nous discutons chacun des blocs de variables.

Tableau XXII. Statistiques descriptives de l'échantillon quasi-expérimental

	Min-Max	Moyenne	Écart- type
Intention de quitter	0-100	57,59	29,89
Femme	0-1	0,75	.
Âge	18-52	22,64	4,20

Comme nous l'avons indiqué dans la section sur les analyses descriptives du départ volontaire, ces statistiques permettent de déterminer les caractéristiques des individus composant notre échantillon (Tabachnick & Fidell, 2013). Un portrait de la distribution des variables retenues pour notre étude est présenté au Tableau XXII. Ce dernier rapporte l'étendue (min-max), la moyenne et l'écart-type et ce, pour chacune des variables.

Les trois individus n'ayant pas indiqué leur intention de quitter ont été exclus de la base de données. Après ce traitement, notre échantillon est passé de 347 observations à 344 observations. Nous n'avons pas jugé important de faire le traitement d'imputation pour la seule valeur manquante pour le genre, ainsi que pour les 14 valeurs manquantes de l'âge, puisque nous n'avons pas à inclure ces deux co-variables dans l'analyse (tel que nous le démontrerons plus tard à la section 4.3).

Dans un premier temps, le tableau précédent indique que l'intention de quitter de notre échantillon a une étendue allant de 0% à 100% avec une moyenne de 57,59% (ET=29,892) comparée à un point milieu théorique de 50. Les scores de cette variable sont relativement élevés, ce qui démontre que les répondants semblent avoir une intention de quitter moyennement élevée.

Dans un deuxième temps, le tableau précédent, nous indique que notre échantillon est composé de 75% de femmes et la moyenne d'âge est de 22 ans. Cette moyenne d'âge est cohérente avec la population d'étudiants au baccalauréat à l'université.

Nous avons produit une matrice de corrélation de Pearson entre l'ensemble des variables de la base de données sur une base quasi-expérimentale étudiant le départ volontaire et ce, afin d'éviter les problèmes de multi-colinéarité. Cette matrice est présentée à l'Annexe 5. En se référant à cette dernière, nous notons l'absence de corrélations supérieures à 0,70, ce qui nous permet de conclure l'absence de multi-colinéarité dans cette base de données (Tabachnick & Fidell, 2013).

3.6.5 Les méthodes d'analyse

La méthode d'analyse envisagée est celle de l'analyse de variance à plan factoriel. L'objectif de l'analyse de variance à plan factoriel est de tester l'effet de deux ou de plusieurs variables indépendantes catégorielles (facteurs) sur une variable dépendante à

l'intérieur d'un seul modèle. Cette technique permet de calculer l'effet simple de chaque variable indépendante ainsi que leur effet d'interaction. Il s'agit donc de la technique d'analyse de variance (ANOVA), dite univariée, car elle porte sur une seule variable dépendante.

Dans notre étude, nous avons un devis factoriel à trois facteurs. Le modèle est constitué des facteurs suivants : le cynisme, le soutien social et le temps. Le but de notre recherche est de savoir, en présence de cynisme, de quelle manière le faible soutien social augmente l'intention de quitter.

Le modèle factoriel est catégorisé en fonction des niveaux des facteurs, c'est-à-dire le nombre de catégories contenu dans chaque variable indépendante. Ainsi, le présent modèle à l'étude est un modèle factoriel dit « 2x2x2 » avec trois variables indépendantes et contrôlant pour le genre et l'âge.

Nous jugeons pertinent de rappeler les prémisses du test d'ANOVA à plan factoriel :

1. Les groupes sont indépendants et tirés au hasard de leur population respective

Ceci signifie qu'il n'y a ni relation entre les observations à l'intérieur d'un groupe, ni relation entre les observations entre les groupes. Nous nous assurons dans notre étude du respect de cette condition.

2. Les valeurs des populations sont normalement distribuées

Généralement, le fait d'estimer la normalité d'une distribution est important. Cependant, l'ANOVA n'est pas très sensible aux écarts de la normalité. Il est donc possible de procéder sans avoir une normalité parfaite.

3. Les variances des populations sont égales

Cette prémisse peut être vérifiée par l'examen visuel des graphiques de boîtes à moustaches ou encore par le test de Levene. Si les groupes sont de tailles identiques, on peut passer outre cette prémisse. De plus, il est bon de mentionner que ce test est moins sensible aux variances inégales que l'ANOVA.

Enfin, nous présentons sommairement le test de l'hypothèse nulle pour l'ANOVA.

Nous voulons déterminer si les différences de moyennes entre les groupes formés par les variables indépendantes dichotomiques sont issues de la variabilité naturelle, ou si certains d'entre-deux se distinguent significativement de la moyenne populationnelle.

Nous travaillons avec le même ratio F que celui utilisé dans l'ANOVA et dans la régression linéaire. Nous devons donc répartir la variabilité totale en deux : la variabilité expliquée par le modèle (variabilité inter-groupes, soit la variabilité entre les moyennes des groupes) et la variabilité résiduelle, soit celle qui n'est pas expliquée par le modèle (variabilité intra-groupe, c'est-à-dire la variabilité entre les individus autour de la moyenne de leur groupe).

Nous aurons toutefois 3 ratios F exprimant le rapport entre la variabilité expliquée par chaque composante du modèle (facteur A, facteur B, facteur C, interaction AxB, interaction AxC, interaction BxC et interaction AxBxC) et la variabilité résiduelle. Le facteur A étant le cynisme, le facteur B étant le soutien social et le facteur C étant la durée du soutien social. Ces derniers seront interprétés dans la distribution F de Fischer en fonction du degré de liberté de la composante et du degré de liberté résiduel.

3.6.6 La stratégie d'analyse

Notre méthode d'analyse est celle d'une ANOVA à plusieurs facteurs, notre variable dépendante est l'intention de quitter, les variables indépendantes sont les trois facteurs (cynisme, faible soutien et durée du soutien) et les covariantes sont les variables de contrôle (le genre et l'âge). Une étude quasi-expérimentale constitue des actions visant la création d'un effet sur une variable donnée (Stone-Romero, 2011). Dans notre cas, nous avons tenté d'expliquer l'intention de quitter des répondants en les exposant à huit scénarios différents.

3.6.6.1 La vérification de la manipulation

Afin de mesurer la force de notre manipulation, nous avons inclus une question de vérification dans notre questionnaire où les répondants devraient évaluer leur degré d'accord ou de désaccord, sur une échelle de Likert en six points et ce, sur les trois items suivants : le cynisme, le soutien social et la durée du soutien social (selon les scénarios).

Afin de conclure que notre manipulation a été bien réussie, nous allons procéder par un test de T sur des échantillons indépendants pour trouver une différence significative ou non entre les réponses des différents participants qui ont été exposés à différents scénarios.

Dans ce sens, un test de T significatif voudrait dire que les individus qui ont été exposés à un scénario où ils sont supposés être cyniques devraient avoir des scores plus élevés quant à la variable cynisme par rapport aux autres individus. De même, les individus qui ont été exposés à un scénario où ils sont supposés recevoir un faible soutien social devraient avoir des scores de faible soutien plus élevés quant à la variable soutien social comparativement aux autres individus, puisque cette variable indique la valeur 1 pour le soutien social faible. Enfin, les individus qui ont été exposés à un scénario où ils reçoivent un certain niveau de soutien social depuis une longue durée devraient obtenir des scores plus élevés quant à la variable temps (durée de soutien). Dans le cas d'une variation significative, nous concluons que la manipulation est réussie et les répondants ont bien compris le scénario qui les concerne. Dans le cas d'une différence non significative, nous jugeons que la manipulation n'a pas réussie.

3.6.6.2 La vérification de l'inclusion des co-variables

Dans le cas d'une étude quasi-expérimentale, il est nécessaire de s'assurer avant de faire l'analyse, que les différents groupes sont équivalents en termes des variables sociodémographiques (Stone-Romero, 2011; Williamson, Cope, Foster Thompson, & Wuensch, 2002). Ceci vise à améliorer la validité interne de l'étude quasi expérimentale car cela contrôle l'effet de certaines variables qui pourraient avoir un effet sur la variable indépendante, en plus de l'effet des variables indépendantes relevant de l'expérimentation. Dans cette étude, nous allons vérifier si les groupes sont équivalents ou non au regard des deux variables de contrôle qui sont le genre et l'âge.

Avant de procéder à l'ANOVA, nous ferons également un test sur les variables de contrôle, un test de T sur des échantillons indépendants, pour tester si les variances sont égales ou non quant aux co-variables entre les huit échantillons de répondants. Nous ferons d'abord une vérification générale selon la présence ou non de variation selon le genre et l'âge dans chacune des trois conditions expérimentales (cynique, faible soutien et durée du soutien). Ensuite nous testerons ces variations des co-variables à travers chacun des huit scénarios et enfin, nous vérifierons la présence ou non de variation de la variable dépendante selon les deux co-variables. Dans le cas d'absence de variation de moyenne à travers ces trois vérifications, nous pouvons exclure le genre et l'âge de l'analyse. En cas de présence d'une

seule variation d'une des deux variables, nous devons nécessairement inclure la variable concernée (genre ou âge).

3.6.6.3 Les tests d'hypothèse

Pour tester nos trois sous-hypothèses H5a, H5b et H5c formulées au Chapitre 3, nous effectuons une analyse de variance ANOVA à trois facteurs avec le Logiciel SPSS Version 25 tout en estimant la taille de l'effet qui indique le degré de la contribution de chacune des variables indépendantes à l'explication de la variable dépendante (Cohen, 2009).

Les résultats des analyses proposées pour cette étude quasi-expérimentale seront présentés au Chapitre 4.

Chapitre 4 Présentation des résultats

Le présent chapitre présente les résultats d'analyse des trois bases de données à l'étude. Nous présentons, dans un premier temps, les résultats émanant de l'analyse de la base de données sur le cynisme, ainsi que celle sur le départ volontaire, dans le but de vérifier les hypothèses H1, H2, H3 et H4. Ensuite, nous présentons les résultats d'analyse de la base de données portant sur le départ volontaire dans le cadre de la recherche quasi-expérimentale, et ce, afin de vérifier l'hypothèse H5.

4.1 Les résultats d'analyse des effets directs et de modération sur les bases de données du cynisme et du départ volontaire

4.1.1 Les résultats d'analyse des effets directs

Dans cette première section, nous présenterons les effets directs des différentes variables explicatives (celles du contrat psychologique et celles de l'ancrage dans l'emploi) sur les deux variables dépendantes : le cynisme et le départ volontaire. En effet, nous confirmerons ou infirmerons les hypothèses de relations directes : H1 et H3. Les Tableaux XXIII et XXIV résument ces résultats.

4.1.1.1 L'influence du respect du contrat psychologique et du degré d'ancrage dans l'emploi sur le cynisme

Le Tableau XXIII résume les résultats des effets directs du respect du contrat psychologique et ceux du degré d'ancrage dans l'emploi sur le cynisme. Ces résultats représentent la vérification de l'hypothèse H1.

Nous avons estimé un modèle 0 qui contient seulement la variable dépendante qui est le cynisme, un modèle 1 qui contient la variable dépendante et les variables de contrôle, un modèle 2 qui contient la variable dépendante, les variables indépendantes et les variables de contrôle et enfin, un modèle 3 qui contient la variable dépendante, les variables indépendantes, les variables modératrices et les variables de contrôle. Nous avons utilisé cette introduction graduelle des variables afin de déterminer la contribution supplémentaire de chaque ensemble de variables dans l'explication de la variable dépendante.

Tableau XXIII. Les effets directs du respect du contrat psychologique et ceux du degré d'ancrage dans l'emploi sur le cynisme : analyse multivariée multi-niveaux

	Modèle 0	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Constante	1,445***	2,339***	2,063***	2,112***
Contrat psychologique				
Utilisation des compétences			-0,095***	-0,090***
Autorité décisionnelle			0,000	0,008
Demandes physiques			0,034	0,037
Demandes psychologiques			-0,452***	-0,042***
Heures travaillées			0,001	0,001
Horaire normal de jour			-0,027	-0,024
Horaire normal de soir			-0,003	-0,009
Horaire normal de nuit			0,051	0,056
Horaire de travail irrégulier			-0,082*	-0,084**
Reconnaissance			-0,098***	-0,068***
Développement de carrière			-0,071***	-0,066***
Insécurité d'emploi			-0,171***	-0,165***
Ancrage dans l'emploi				
Soutien social du superviseur				-0,049***
Soutien social des collègues				-0,022
Variables de contrôle				
Individuelles				
Sexe		-0,159*	-0,112*	-0,117*
Âge		-0,008**	-0,004*	-0,005*
Niveau de scolarité		0,007	-0,007	-0,004
Revenu d'emploi		-0,076***	-0,036**	-0,041**
Familiales				
Statut matrimonial		-0,059	-0,012	-0,016
Statut parental		-0,161**	-0,202***	-0,196***
Organisationnelles				
Taille petite		.	.	.
Taille moyenne		-0,217	-0,174*	-0,151
Taille grande		-0,030	0,040	0,065
Secteur d'activité		0,081	0,018	0,003
Présence syndicale		-0,048	-0,045	-0,079
Partie aléatoire				
σ^2 (établissements)	0,083	0,081	0,016	0,017
σ^2 (travailleurs)	1,470	1,425	0,949	0,939
R2 (établissements)		0,082	0,611	0,605
R2 (travailleurs)		0,030	0,379	0,384
Ajustement				
X2		71,37	1148,83	1181,37
(dl)	-	(10)***	(22)***	(24)***

*p<0.05; **p<0.01, ***p<0.001

Selon le tableau XXIII, les résultats de régression multiple multi-niveaux du modèle 3 indiquent que l'utilisation des compétences ($b= -0,090, p=0,000$), les demandes psychologiques ($b= -0,042, p=0,000$), les horaires irréguliers de travail ($b= -0,084, p=0,010$), la reconnaissance ($b= -0,068, p=0,000$) le développement de carrière ($b= -0,066, p=0,000$), l'insécurité d'emploi ($b= -0,165, p= 0,000$) et le soutien social du superviseur ($b= -0,049 p=0,000$) sont associés négativement au cynisme. De ce fait, plus l'employé est en situation de respect du contrat psychologique au plan de l'utilisation de ces variables, plus le niveau de cynisme rapporté par celui-ci est faible. Quant au soutien social en relation avec l'ancrage dans l'emploi, plus l'employé reçoit du soutien social du superviseur, plus faible est son niveau de cynisme.

Il est à rappeler ici que, suivant la procédure expliquée au Chapitre 3, les situations de respect du contrat psychologique concernant les demandes psychologiques, l'horaire irrégulier et l'insécurité d'emploi se traduisent par un résultat individuel inférieur à celui de la moyenne du groupe professionnel pour chacune de ces trois variables. C'est pour cette raison que les demandes psychologiques, l'horaire irrégulier et l'insécurité d'emploi s'associent négativement au cynisme. Par ailleurs, l'autorité décisionnelle ($b= 0,008, p=0,567$), les demandes physiques ($b= 0,037, p=0,234$), le soutien social des collègues ($b= -0,022, p=0,093$) ainsi que les autres variables mesurant les demandes contractuelles (les heures travaillées ($b= 0,001, p=0,638$) et les horaires de travail : jour ($b= -0,024, p=0,409$), soir ($b= -0,009, p=0,754$) et nuit ($b= 0,056, p=0,135$)) ne sont pas associés au niveau du cynisme. Nous concluons que l'hypothèse H1 est partiellement confirmée.

Le fait d'être femme ($b= -0,117, p=0,025$), avoir au moins un enfant vivant à la maison ($b= -0,196, p=0,000$), être plus âgé ($b= -0,005, p=0,012$) et avoir un haut revenu d'emploi ($b= -0,041, p=0,003$) sont associés négativement au cynisme. Le fait d'avoir un niveau d'éducation plus élevé ($b= -0,004, p=0,740$), le fait d'être en couple ($b= -0,016, p=0,752$), le fait d'appartenir à un secteur d'activité particulier ($b= -0,003, p=0,959$), le fait d'être syndiqué ($b= -0,079, p=0, 231$) ou encore d'appartenir à une organisation moyenne ($b= -0,151, p=0,064$) ou grande ($b= 0,065, p=0,425$) par rapport à une organisation petite n'a aucun effet sur le cynisme. La variation du cynisme entre les individus (0,939) est beaucoup plus grande que celle entre les établissements (0,017). De plus, le modèle final explique

38,4% de la variation du cynisme entre les individus et explique 60,5% de la variation du cynisme entre les établissements.

4.1.1.2 L'influence de l'évaluation du contrat psychologique et du degré d'ancrage dans l'emploi sur le départ volontaire

Le Tableau XXIV résume les résultats des effets directs du respect du contrat psychologique et du degré d'ancrage dans l'emploi sur le départ volontaire (mesuré par l'intention de rester). Ces résultats représentent la vérification de l'hypothèse H3.

Nous avons estimé un modèle 0 qui contient seulement la variable dépendante qui est l'intention de rester, un modèle 1 qui contient la variable dépendante et les variables de temps, un modèle 2 qui contient la variable dépendante, les variables de temps et les variables de contrôle, un modèle 3 qui contient la variable dépendante, les variables indépendantes, les variables de temps et les variables de contrôle et enfin, un modèle 4 qui contient la variable dépendante, les variables indépendantes, les variables modératrices, les variables de temps et les variables de contrôle. Nous avons utilisé cette introduction graduelle des variables afin de déterminer la contribution supplémentaire de chaque ensemble de variables dans l'explication de la variable dépendante.

Tableau XXIV. Les effets directs du respect du contrat psychologique et ceux du degré d'ancrage dans l'emploi sur le départ volontaire (mesuré par l'intention de rester) : analyse multivariée multi-niveaux

	Modèle 0	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Constante	84,090***	87,085***	90,966***	25,569***	26,034***
Contrat psychologique					
Utilisation des compétences				3,873**	3,668**
Autorité décisionnelle				1,000	0,768
Demandes psychologiques				0,686	0,594
Demandes contractuelles				0,167	0,194
Reconnaissance				3,864***	3,553**
Développement de carrière				4,035***	3,956***
Sécurité d'emploi				-1,373	-1,477
Ancrage dans l'emploi					
Soutien social du superviseur					1,624
Soutien social des collègues					-0,483
Variables de contrôle					
Sexe			-3,215	-1,947	-1,814
Âge			-0,028	0,229	0,236
Niveau de scolarité			0,256	0,514	0,427
Salaire			-0,000	-0,000	-0,000
Temps					
T1					
T2		-4,003**	-4,028**	-0,637	-0,743
T3		-7,267***	-7,285***	-3,064*	-3,275*
Partie aléatoire					
σ^2 (travailleurs)	211,99	235,57	237,57	110,66	112,10
σ^2 (temps)	268,76	248,69	248,65	236,94	235,75
R_2 (travailleurs)		0,482	0,482	0,507	0,509
R_2 (temps)		0,000	0,000	0,2769	0,2764
Ajustement					
X2		26,79	29,07	251,33	254,04
(dl)	-	(2)***	(6)***	(13)***	(15)***

*p<0.05; **p<0.01, ***p<0.001

Les résultats de régression multiple multi-niveaux suivant le modèle 4 indiquent que le respect du contrat psychologique sur le plan de l'utilisation des compétences ($b=3,668$, $p=0,007$), de la reconnaissance ($b=3,553$, $p=0,003$), du développement de carrière ($b=3,956$, $p=0,000$), sont associés positivement à l'intention de rester. De ce fait, plus l'employé est en situation de respect du contrat psychologique au plan de l'utilisation de ces variables, plus le niveau de l'intention de rester rapporté par celui-ci est élevé.

Les autres variables mesurant le respect du contrat psychologique en matière des demandes psychologiques ($b= 0,594, p=0,433$) et contractuelles ($b= 0,194, p=0,772$), de l'autorité décisionnelle ($b= 0,768, p=0,556$) et de la sécurité d'emploi ($b= -1,477, p=0,066$) ne sont pas associées à l'intention de rester. De plus, les résultats de régression multiple multi-niveaux indiquent que le soutien social du superviseur ($b= 1,624, p=0,081$) et celui des collègues ($b= -0,483, p=0,697$) ne sont pas associés non plus à l'intention de rester. Nous concluons que l'hypothèse H3 est partiellement confirmée.

Les caractéristiques sociodémographiques n'influencent pas non plus l'intention de rester. En effet, le fait d'être femme ($b= -1,814, p=0,439$), d'être plus âgé ($b= 0,236, p=0,166$), d'avoir un haut niveau de scolarité ($b= 0,427, p=0,623$), ou encore d'avoir un haut salaire ($b= 0,000, p=0,339$) n'a aucun effet sur l'intention de rester.

Enfin, l'intention de rester ne diminue pas significativement au T2 par rapport au T1 ($b= -0,743, p=0,579$) mais diminue significativement au T3 par rapport au T1 ($b=-3,275, p=0,020$).

La variation de l'intention de rester entre les trois temps (235,75) est beaucoup plus grande que celle entre les individus (112,10). De plus, le modèle final explique 27,64% de la variation de l'intention de rester entre les temps et explique 50,93% de la variation de l'intention de rester entre les individus.

4.1.2 Les résultats d'analyse des effets de modération

Dans cette section, nous présenterons les effets de modération des deux variables modératrices (celles de l'ancrage dans l'emploi) sur la relation entre les différentes variables indépendantes (celles du contrat psychologique) et les deux variables dépendantes : le cynisme et le départ volontaire. En effet, nous allons confirmer ou infirmer les hypothèses de relations de modération : H2 et H4.

4.1.2.1 L'influence du respect du contrat psychologique sur le cynisme :

l'exploration du rôle modérateur de l'ancrage dans l'emploi

Dans cette section, nous présentons les résultats de la vérification de l'hypothèse H2. Les résultats de 24 régressions multiples multi-niveaux (12 variables indépendantes multipliées par 2 variables modératrices) indiquent que dix interactions sont significatives après une

correction de Bonferroni (niveau de signification retenu est $0,05/24 = 0,002$). Ceci veut dire que le soutien social du superviseur ainsi que celui des collègues modèrent la relation entre cinq parmi les douze variables de respect du contrat psychologique et le cynisme. Les cinq variables en question sont : l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, la reconnaissance, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi. Nous concluons que l'hypothèse H2 est partiellement confirmée.

Le Tableaux XXV et le Tableau XXVI résument les résultats d'interactions significatives entre cinq variables du contrat psychologique et deux variables modératrices mesurant l'ancrage dans l'emploi.

Tableau XXV. Les résultats d'interactions significatives entre cinq variables du contrat psychologique et le soutien social du superviseur

VD : Cynisme	Modèle 4	Modèle 5	Modèle 6	Modèle 7	Modèle 8
Utilisation des compétences	-0,087***				
Soutien social du superviseur	-0,045***				
Interaction	0,012***				
Constante	2,090***				
Autorité décisionnelle		0,014			
Soutien social du superviseur		-0,043***			
Interaction		0,022***			
Constante		2,078***			
Reconnaissance			-0,064***		
Soutien social du superviseur			-0,036**		
Interaction			0,015***		
Constante			2,051***		
Développement de carrière				-0,072***	
Soutien social du superviseur				-0,038***	
Interaction				0,018***	
Constante				2,036***	
Insécurité d'emploi					-0,160***
Soutien social du superviseur					-0,044***
Interaction					0,024***
Constante					2,083***

*p<0.05; **p<0.01, ***p<0.001

Toutes les variables de contrôle ont été introduites dans ces différents modèles

Tableau XXVI. Les résultats d'interactions significatives entre cinq variables du contrat psychologique et le soutien social des collègues

VD : Cynisme	Modèle 9	Modèle 10	Modèle 11	Modèle 12	Modèle 13
Utilisation des compétences	-0,085***				
Soutien social des collègues	-0,016				
Interaction	0,018***				
Constante	2,092***				
Autorité décisionnelle		0,007			
Soutien social des collègues		-0,021			
Interaction		0,027***			
Constante		2,092***			
Reconnaissance			-0,066***		
Soutien social des collègues			-0,019		
Interaction			0,019***		
Constante			2,075***		
Développement de carrière				-0,073***	
Soutien social des collègues				-0,020	
Interaction				0,024***	
Constante				2,085***	
Insécurité d'emploi					-0,162***
Soutien social des collègues					-0,021
Interaction					0,039***
Constante					2,104***

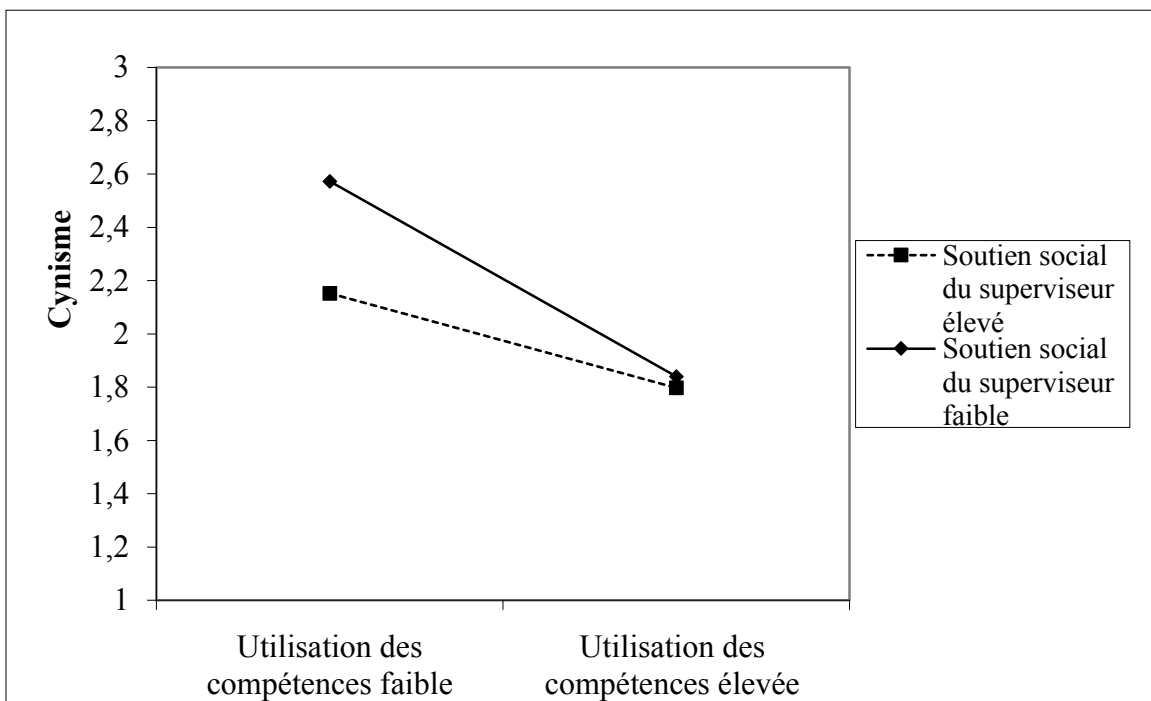
*p<0.05; **p<0.01, ***p<0.001

Toutes les variables de contrôle ont été introduites dans ces différents modèles

4.1.2.1.1 *Le rôle modérateur du soutien social dans la relation entre le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences et le cynisme*

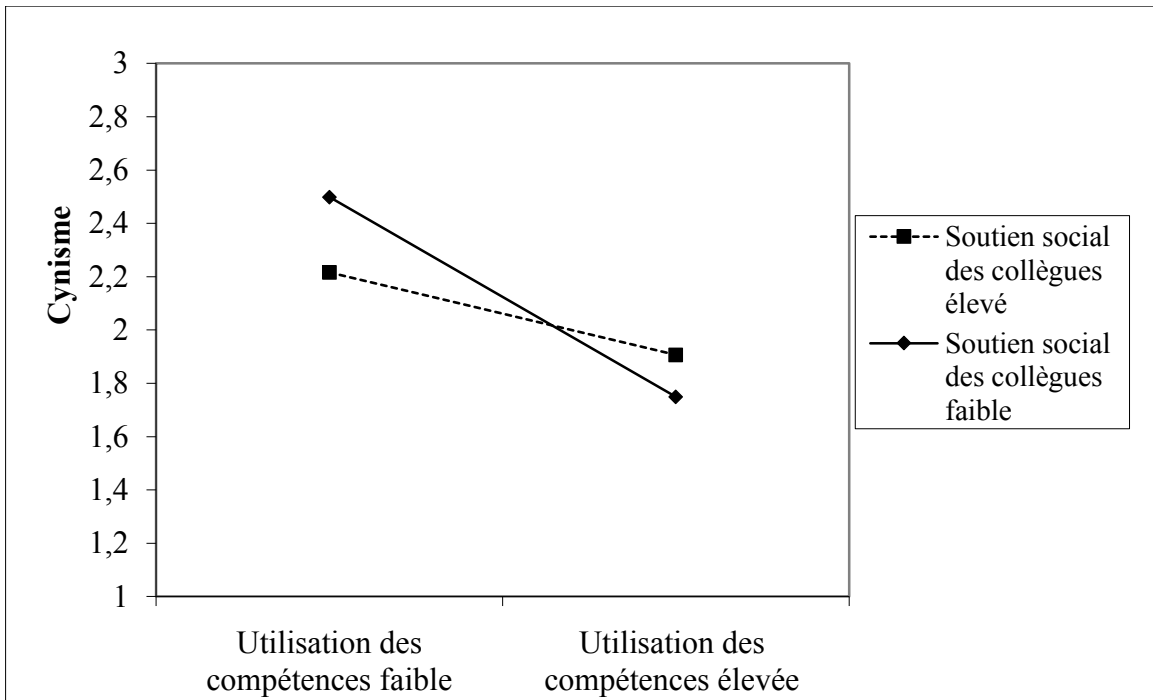
Les résultats du Tableau XXV indiquent que l'interaction entre l'utilisation des compétences et le soutien social du superviseur est significative ($b= 0,012$, $z=5,01$ $p= 0,000$). La Figure 13 illustre que lorsque le soutien social du superviseur est élevé, l'association négative entre le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences et le cynisme est plus faible. Lorsque le soutien social du superviseur est faible, l'utilisation des compétences s'associe plus fortement, de façon négative, au cynisme. Donc, le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences a une plus grande influence négative sur le cynisme lorsque le soutien social du superviseur est faible.

Figure 13. L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences et le soutien social du superviseur



Les résultats du Tableau XXVI indiquent que l'interaction entre l'utilisation des compétences et le soutien social des collègues est significative ($b= 0,018$, $z=5,79$, $p= 0,000$). La Figure 14 illustre que lorsque le soutien social des collègues est élevé, l'association entre le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences et le cynisme est plus faible. Lorsque le soutien social des collègues est faible, l'utilisation des compétences s'associe plus fortement, de façon négative, au cynisme. De ce fait, le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences a une plus grande influence négative sur le cynisme lorsque le soutien social des collègues est faible.

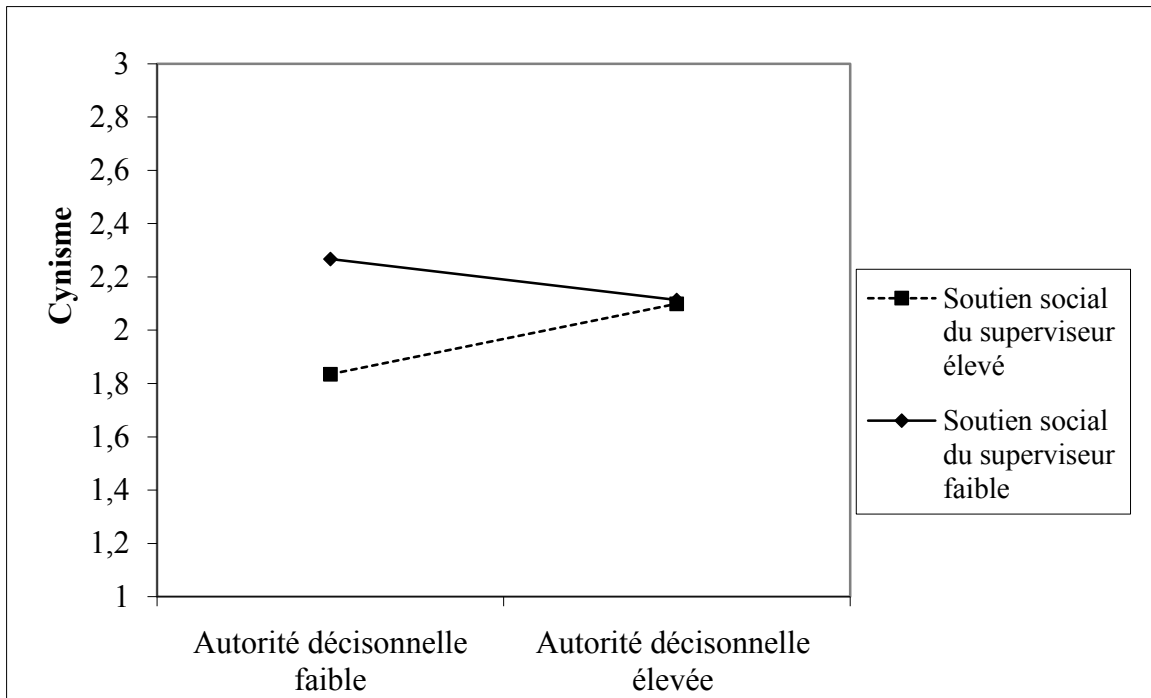
Figure 14. L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences et le soutien social des collègues



4.1.2.1.2 *Le rôle modérateur du soutien social dans la relation entre le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle et le cynisme*

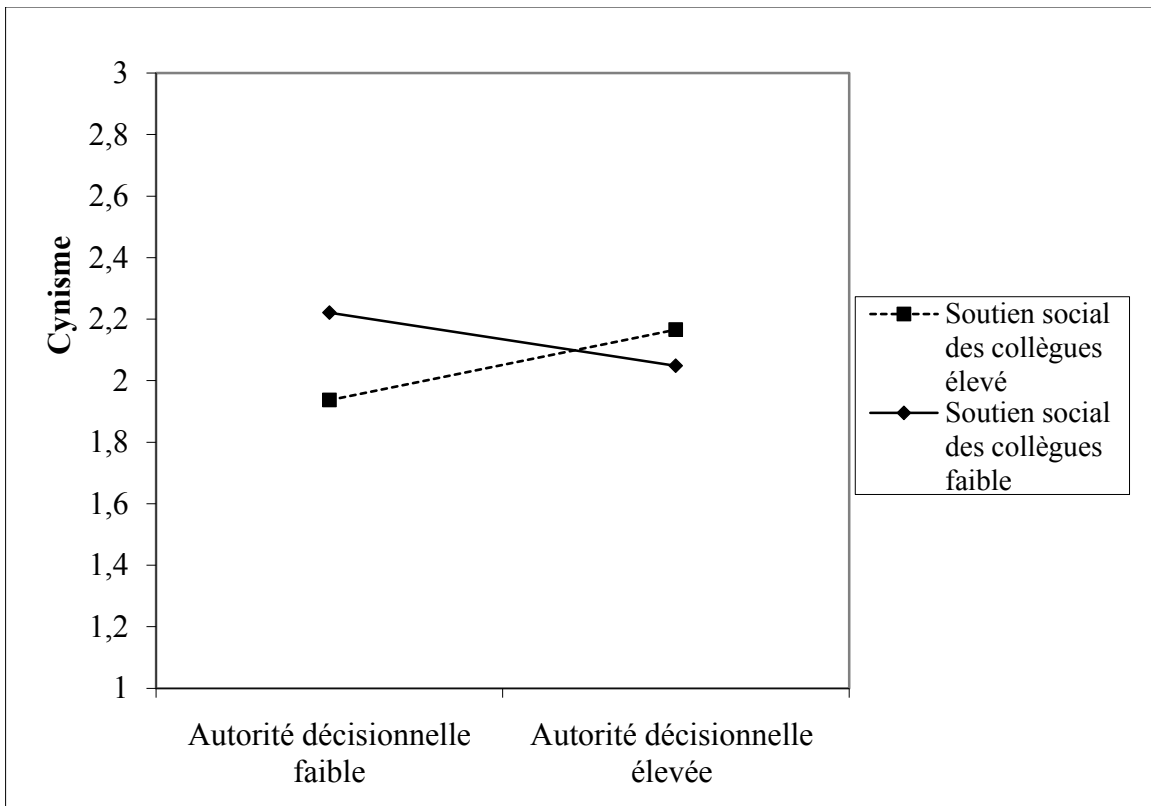
Concernant l'interaction entre l'autorité décisionnelle et chacun des types de soutien social, les résultats du Tableau XXV indiquent que l'interaction entre l'autorité décisionnelle et le soutien social du superviseur est significative ($b= 0,022, z=5,57 p= 0,000$). La Figure 15 illustre que lorsque le soutien social du superviseur est élevé, le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle ne s'associe pas avec le cynisme. Lorsque le soutien social du superviseur est faible, le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle s'associe négativement au cynisme. Donc, le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle influence le cynisme lorsque le soutien social du superviseur est faible.

Figure 15. L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle et le soutien social du superviseur



Les résultats du Tableau XXVI indiquent que l'interaction entre l'autorité décisionnelle et le soutien social des collègues est significative ($b= 0,028, z=5,00 p= 0,000$). La Figure 16 illustre que lorsque le soutien social des collègues est élevé, le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle ne s'associe pas avec le cynisme. Lorsque le soutien social des collègues est faible, le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle s'associe avec un niveau plus faible de cynisme. De ce fait, le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle a une plus grande influence sur le cynisme lorsque le soutien social des collègues est faible.

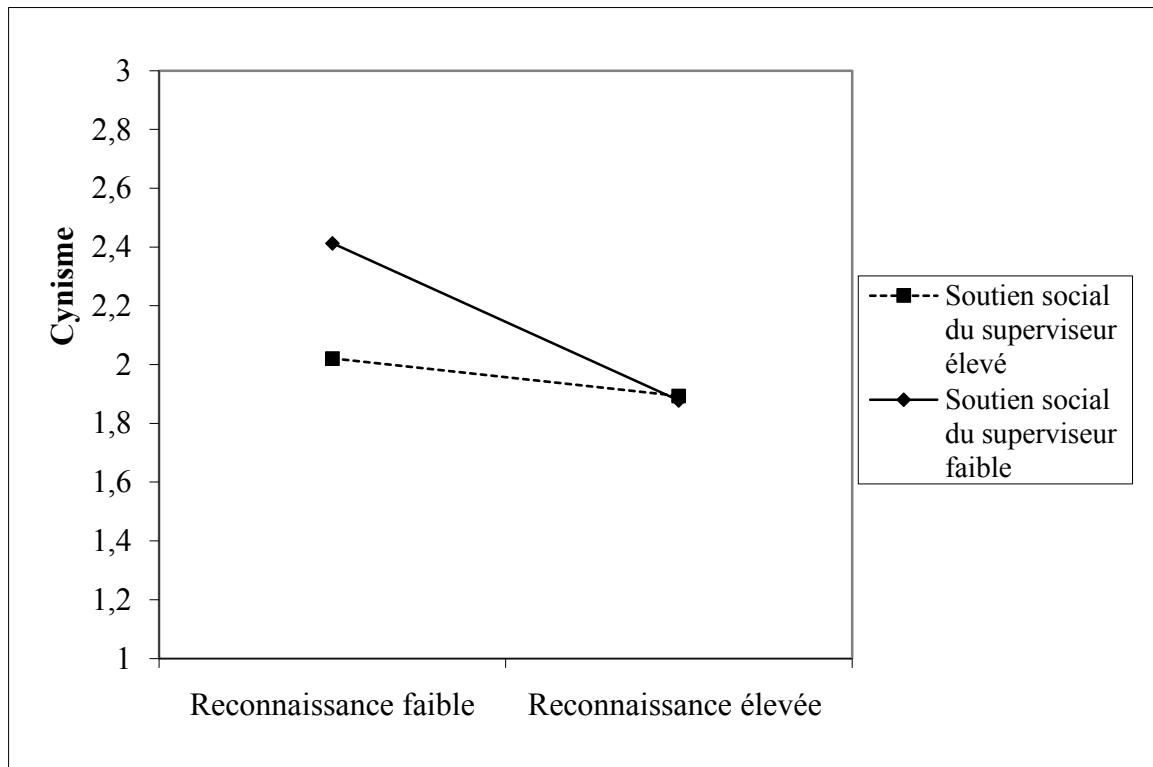
Figure 16. L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle et le soutien social des collègues



4.1.2.1.3 Le rôle modérateur du soutien social dans la relation entre le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance et le cynisme

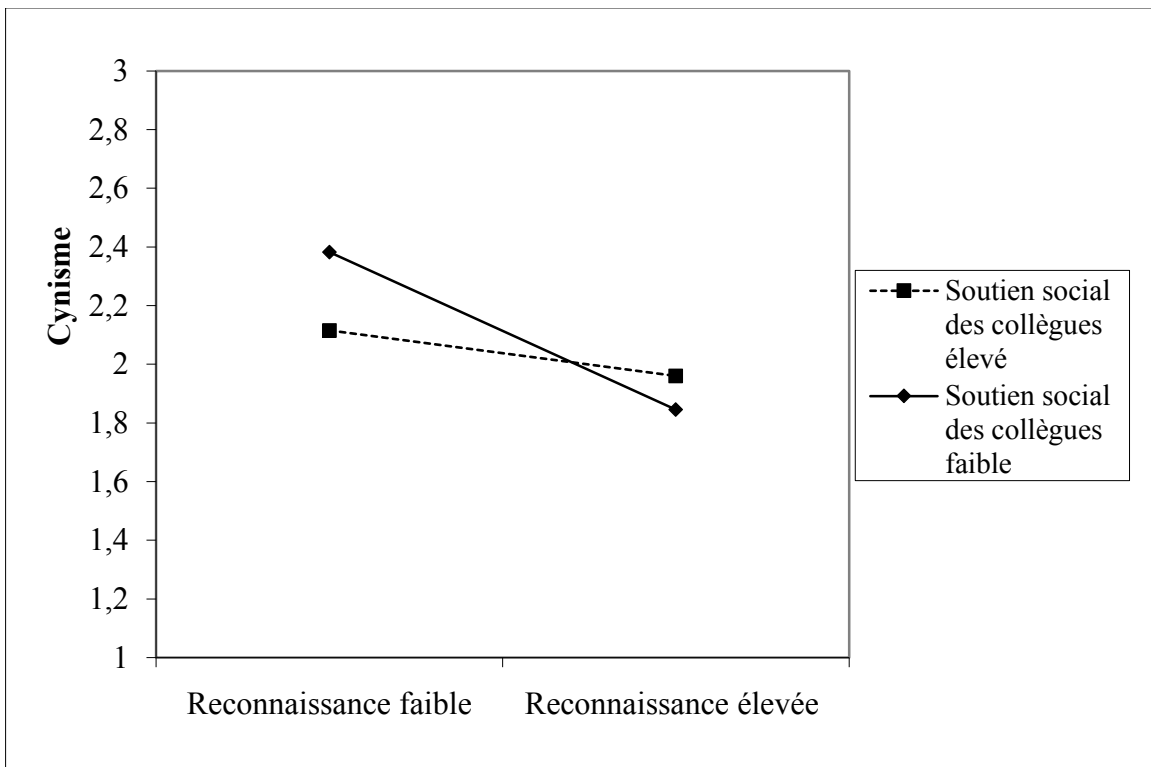
Concernant l'interaction entre la reconnaissance et chacun des types de soutien social, les résultats du Tableau XXV indiquent que l'interaction entre la reconnaissance et le soutien social du superviseur est significative ($b= 0,015$, $z=5,79$ $p= 0,000$). La Figure 17 illustre que lorsque le soutien social du superviseur est élevé, l'association entre le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance et le cynisme est plus faible. Lorsque le soutien social du superviseur est faible, la reconnaissance s'associe plus fortement, de façon négative au cynisme. Donc, le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance a une plus grande influence sur le cynisme lorsque le soutien social du superviseur est faible.

Figure 17. L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance et le soutien social du superviseur



Les résultats du Tableau XXVI indiquent que l'interaction entre la reconnaissance et le soutien social des collègues est significative ($b= 0,019$, $z=5,23$ $p= 0,000$). La Figure 18 illustre que lorsque le soutien social des collègues est élevé, l'association entre le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance et le cynisme est plus faible. Lorsque le soutien social des collègues est faible, la reconnaissance s'associe plus fortement, de façon négative, au cynisme. De ce fait, le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance a une plus grande influence sur le cynisme lorsque le soutien social des collègues est faible.

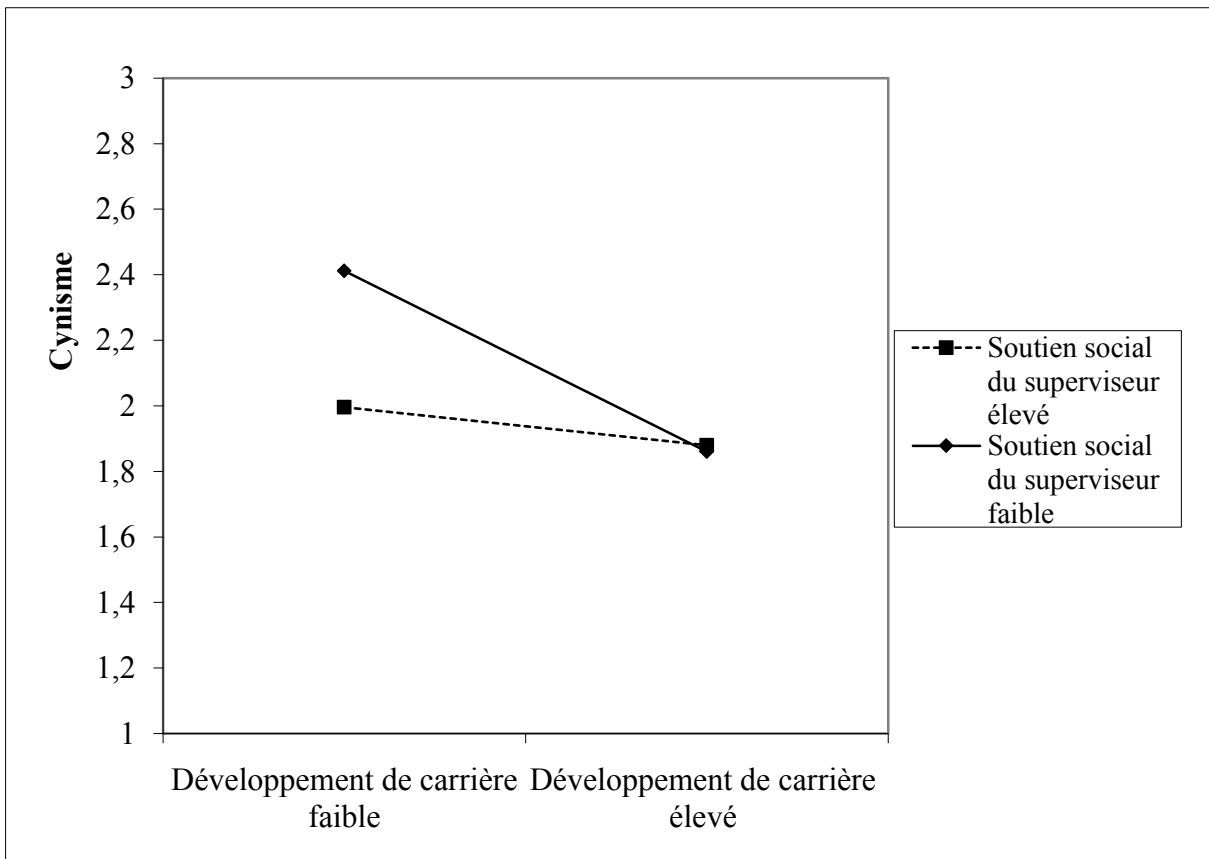
Figure 18. L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance et le soutien social des collègues



4.1.2.1.4 *Le rôle modérateur du soutien social dans la relation entre le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière et le cynisme*

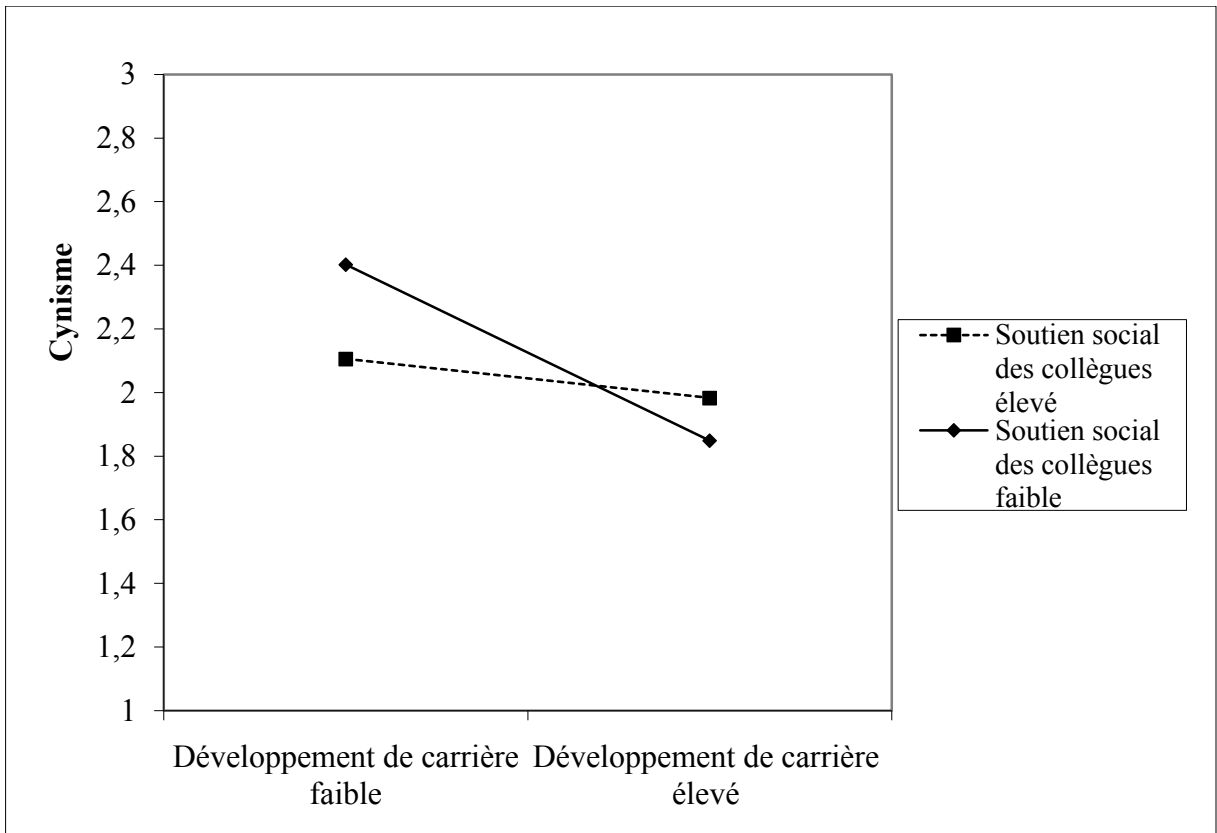
Concernant l'interaction entre le développement de carrière et chacun des types de soutien social, les résultats du Tableau XXV indiquent que l'interaction entre développement de carrière et soutien social du superviseur est significative ($b= 0,018, z=5,25 p= 0,000$). La Figure 19 illustre que lorsque le soutien social du superviseur est élevé, l'association entre le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière et le cynisme est plus faible. Lorsque le soutien social du superviseur est faible, le développement de carrière s'associe plus fortement, de façon négative, au cynisme. Donc, le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière a une plus grande influence sur le cynisme lorsque le soutien social du superviseur est faible.

Figure 19. L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière et le soutien social du superviseur



Les résultats du Tableau XXVI indiquent que l'interaction entre le développement de carrière et le soutien social des collègues est significative ($b= 0,024, z=5,58 p= 0,000$). La Figure 20 illustre que lorsque le soutien social des collègues est élevé, l'association entre le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière et le cynisme est plus faible. Lorsque le soutien social des collègues est faible, le développement de carrière s'associe plus fortement, de façon négative, au cynisme. De ce fait, le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière a une plus grande influence sur le cynisme lorsque le soutien social des collègues est faible.

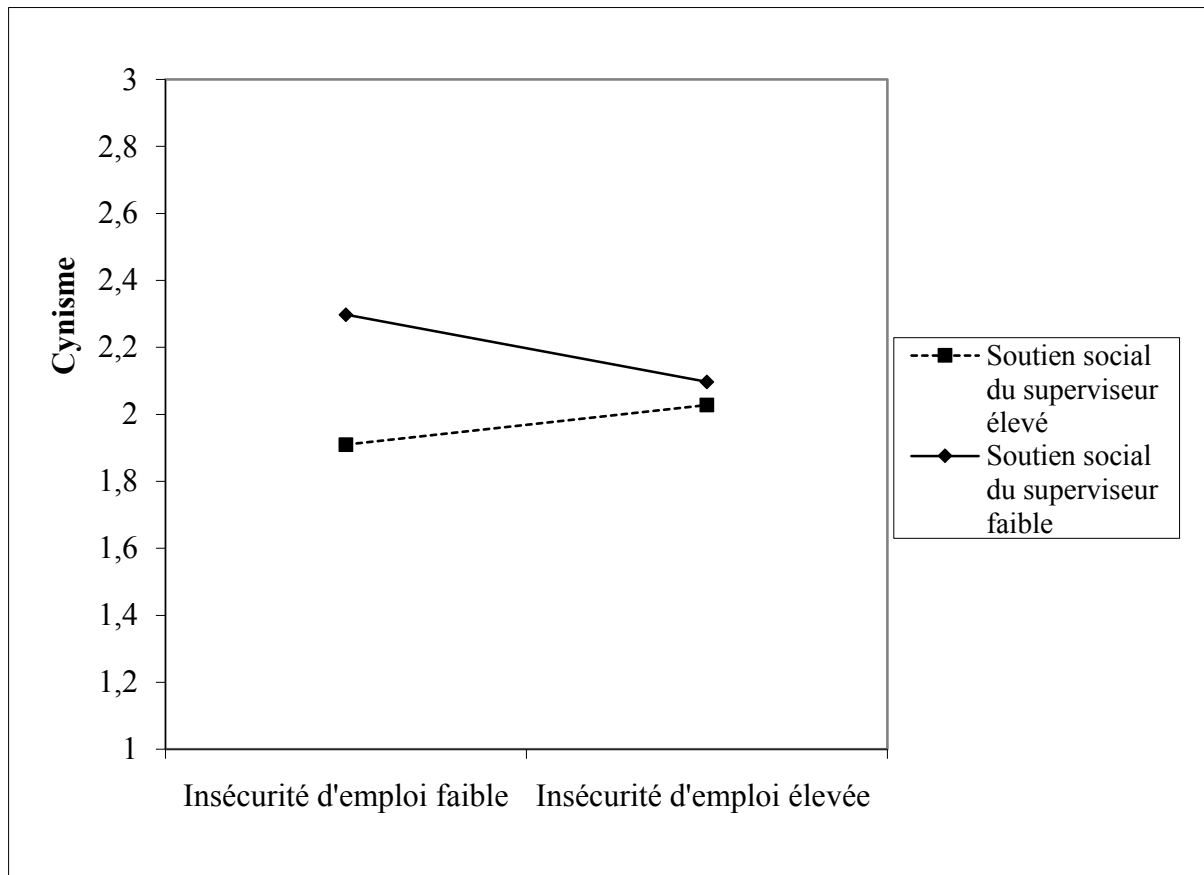
Figure 20. L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière et le soutien social des collègues



4.1.2.1.5 Le rôle modérateur du soutien social dans la relation entre le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi et le cynisme

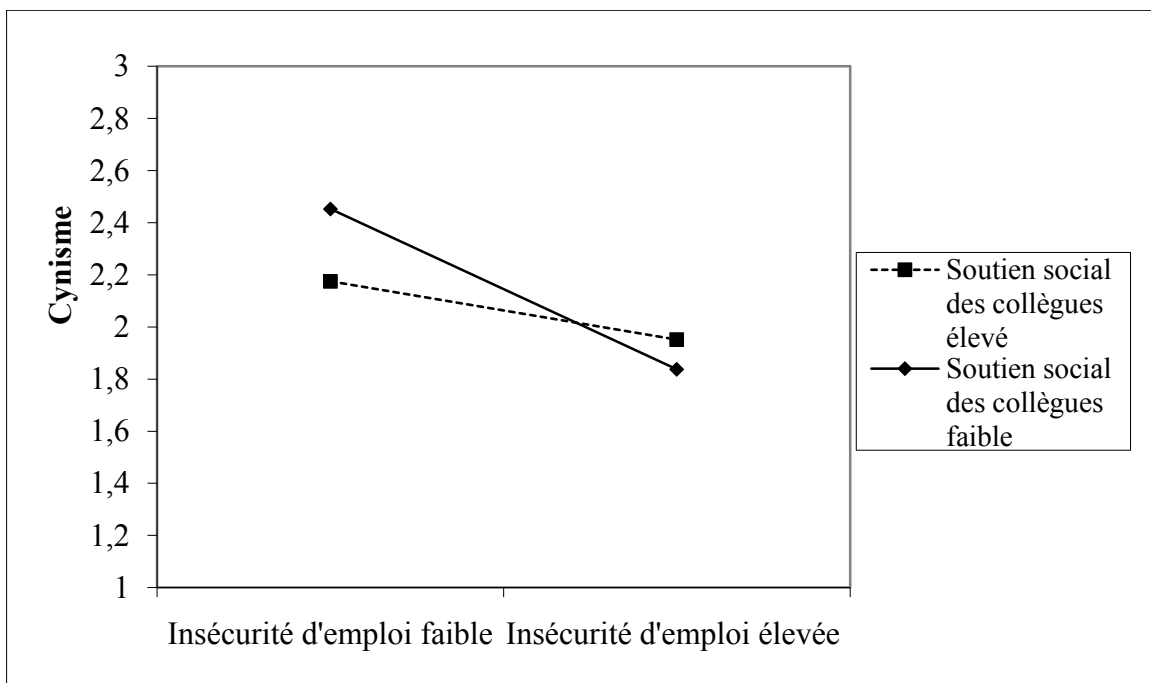
Concernant l'interaction entre l'insécurité d'emploi et chacun des types de soutien social, les résultats du Tableau XXV indiquent que l'interaction entre l'insécurité d'emploi et le soutien social du superviseur est significative ($b= 0,024$, $z=4,14$ $p= 0,000$). La Figure 21 illustre que lorsque le soutien social du superviseur est élevé, le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi s'associe avec un niveau plus élevé de cynisme. Lorsque le soutien social du superviseur est faible, le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi s'associe avec un niveau plus faible de cynisme. Donc, le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi a une influence sur le cynisme lorsque le soutien social du superviseur est faible.

Figure 21. L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi et le soutien social du superviseur



Les résultats du Tableau XXVI indiquent que l'interaction entre l'insécurité d'emploi et le soutien social des collègues est significative ($b= 0,039$, $z=4,97$ $p= 0,000$). La Figure 22 illustre graphiquement cette interaction. Il est à rappeler ici que, suivant la procédure expliquée au Chapitre 3, la situation de respect du contrat psychologique concernant l'insécurité d'emploi se traduit par un résultat individuel inférieur à celui de la moyenne du groupe professionnel pour cette variable. C'est à dire qu'il y a respect du contrat psychologique si l'insécurité d'emploi est faible et il y a un non-respect du contrat psychologique si l'insécurité d'emploi est élevée, au sens de la figure 22 (proposant le cas de respect à droite et celui du non-respect à gauche). C'est pour cette raison que l'insécurité d'emploi s'associe négativement au cynisme. Lorsque le soutien social des collègues est élevé, l'association entre le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi et le cynisme est plus faible. Lorsque le soutien social des collègues est faible, l'insécurité d'emploi s'associe plus fortement, de façon négative, au cynisme. De ce fait, le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi a une plus grande influence sur le cynisme lorsque le soutien social des collègues est faible.

Figure 22. L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi et le soutien social des collègues

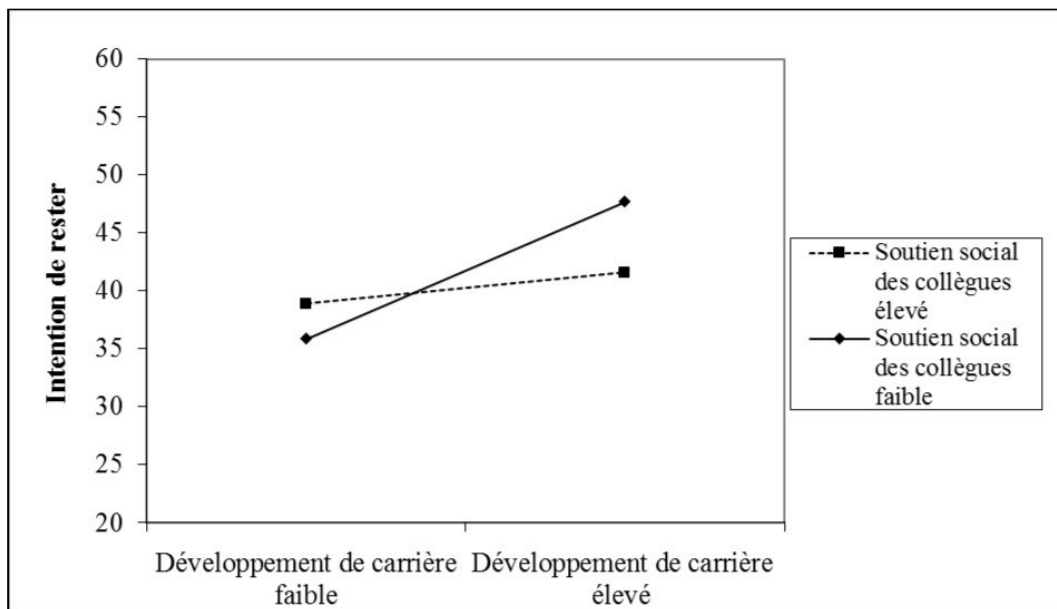


À la lumière des résultats présentés, nous concluons que l'hypothèse H3 est partiellement confirmée.

4.1.2.2 L'influence du respect du contrat psychologique sur le départ volontaire : l'exploration du rôle modérateur de l'ancrage dans l'emploi

Dans cette section, nous présentons les résultats de la vérification de l'hypothèse H4. Les résultats de 14 régressions multiples multi-niveaux (7 variables indépendantes multipliées par 2 variables modératrices) indiquent que seulement une interaction est significative, après une correction de Bonferroni (niveau de signification retenu est $0,05/14 = 0,003$), soit celle entre le développement de carrière et le soutien social des collègues ($b = -3,342$, $z = -3,78$, $p = 0,000$). La Figure 23 illustre graphiquement cette interaction. Lorsque le soutien social des collègues est élevé, le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière a peu d'effet sur l'intention de rester. Lorsque le soutien social des collègues est faible, le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière s'associe à un niveau plus élevé de l'intention de rester. Donc, le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière a une plus grande influence sur l'intention de rester lorsque le soutien social des collègues est faible.

Figure 23. L'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de développement des compétences et le soutien social des collègues



À la lumière de ces résultats, nous concluons que l'hypothèse H4 est partiellement confirmée.

4.2 Les résultats de l'analyse de variance sur la base de données quasi-expérimentale

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de l'analyse de variance sur la base de données quasi-expérimentale. Ces analyses ont été faites en vue de confirmer ou infirmer l'hypothèse H5 formulée au Chapitre 2 de la présente thèse. Nous testerons également les trois sous-hypothèses formulées dans le Chapitre 3 en fonction de l'hypothèse H5. Avant de présenter ces résultats, nous allons expliquer les résultats de deux vérifications statistiques nécessaires avant de lancer une analyse ANOVA : la vérification de la manipulation et vérification de l'inclusion des co-variables.

4.2.1 Les résultats de la vérification de la manipulation

Afin de mesurer la force de notre manipulation, nous avons procédé par un test de T sur des échantillons indépendants pour trouver une différence significative ou non entre les réponses des différents participants qui ont été exposés à différentes conditions expérimentales. Le Tableau XXVII présente les résultats de la manipulation.

Tableau XXVII. Les résultats de la vérification de la manipulation par un test de T sur des échantillons indépendants

	<i>Condition</i>		<i>t</i>
Dans cette organisation, je suis cynique	<i>Pas cynique</i> M=1,80 ET=1,51	<i>Cynique</i> M=5,23 ET=1,32	$t=-22,402^{**}$
Dans cette organisation, on me soutient beaucoup	<i>Fort soutien</i> M=5,34 ET=1,32	<i>Faible soutien</i> M=1,47 ET=0,97	$t=31,149^{**}$
Je reçois ce « niveau » de soutien social depuis longtemps	<i>Courte durée</i> M=2,14 ET=1,57	<i>Longue durée</i> M=4,51 ET=2,08	$t=-11,961^{**}$

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

À partir du tableau précédent, nous remarquons la présence de variances significatives ($t=-22,402$, $p=0,081$) quant à la moyenne pour la réponse à la question sur la présence de

cynisme (dans cette organisation, je suis cynique) dans les groupes exposés à des scénarios où ils sont supposés être cyniques ($M=5,23$, $ET=1,32$), par rapport à celle rapportée dans les groupes exposés à des scénarios où ils ne sont pas supposés être cyniques ($M=1,80$, $ET=1,51$). Le groupe supposé cynique rapporte une moyenne plus élevée que le groupe supposé non cynique, ce qui indique que les deux groupes ont bien compris la question en relation avec le cynisme.

Les mêmes variations significatives sont présentes à la fois pour le niveau de soutien social ($t= 31,149$, $p= 0,004$) ainsi que pour la durée du soutien social ($t= -11,961$, $p= 0,000$). En effet, la moyenne pour la réponse à la question sur la présence de soutien social fort (dans cette organisation, on me soutient beaucoup) dans les groupes exposés à des scénarios où ils sont supposés recevoir un faible soutien social ($M=1,47$, $ET=0,97$) est inférieure à celle dans les groupes recevant un fort soutien social ($M=5,34$, $ET=1,32$). Le premier groupe rapporte une moyenne moins élevée que le deuxième, ce qui indique que les deux groupes ont bien compris la question en relation avec le niveau de soutien social.

Pour ce qui est de la durée du soutien social, la moyenne pour la réponse à la question sur la longue durée du niveau de soutien social reçu (je reçois ce « niveau » de soutien social depuis longtemps) dans les groupes exposés à des scénarios où ils sont supposés recevoir un certain niveau de soutien social depuis longtemps ($M=4,51$, $ET=2,08$) est supérieure à celle dans les groupes recevant un certain niveau de soutien social depuis peu de temps ($M=2,14$, $ET=1,57$). Le premier groupe rapporte une moyenne plus faible que le deuxième, ce qui indique que les deux groupes ont bien compris la question en relation avec la durée du soutien social.

Nous concluons ainsi que nos répondants ont bien compris le scénario qui leur a été présenté. De ce fait, la manipulation a été bien réussie. Toutefois, la condition expérimentale qui semble être la moins comprise est celle de la durée du soutien social puisque le test de T qui y correspond est le moins élevé ($t= -11,961$, $p= 0,000$). Nous pouvons expliquer cette faiblesse par le fait que les participants, en répondant à cette question de vérification, pourraient être soumis à un scénario avec un faible ou un fort niveau de soutien social. Ils devaient combiner à la fois l'évaluation du niveau de soutien

et de la durée de ce niveau, ce qui a probablement causé une certaine ambiguïté dans leurs réponses.

4.2.2 Les résultats de la vérification de l'inclusion des co-variables

Dans cette étude, nous avons vérifié si les groupes sont équivalents ou non au regard des deux variables de contrôle qui sont le genre et l'âge. Avant de procéder à l'ANOVA, nous avons fait également un test sur les variables de contrôle, soit un test de T sur des échantillons indépendants, pour évaluer si les variances sont égales ou non quant aux co-variables entre les huit échantillons de répondants.

Nous avons procédé à une triple vérification. Nous avons d'abord fait une vérification générale selon la présence ou non de variation, selon le genre et l'âge dans chacune des trois conditions expérimentales (cynisme, faible soutien et durée du soutien). Nous avons ensuite testé ces variations des co-variables à travers chacun des huit scénarios et enfin, nous avons vérifié la présence ou non de variation de la variable indépendante selon les deux co-variables.

Dans un premier temps, nous présentons les résultats de la première vérification à travers les trois conditions expérimentales. Le Tableau XXVIII suivant, présente les résultats de la vérification plus générale sur la variation selon les deux variables sociodémographiques (genre et âge) dans les trois conditions expérimentales

Tableau XXVIII. Les résultats de la vérification des variations des groupes en fonction des co-variables à travers les trois conditions expérimentales

	Cynique	Faible soutien	Longue durée
Genre	$t= 1,668$	$t= 0,125$	$t=-0,246$
Âge	$t=-0,851$	$t=-1,477$	$t= 1,042$

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

À partir du tableau précédent, nous remarquons l'absence de différences significatives au sein des trois conditions expérimentales, et ce, selon le genre et l'âge. Pour une meilleure explication de la distribution de ces différences non significatives, nous avons également étudié la distribution des répondants selon les trois conditions expérimentales. Le Tableau XXIX suivant indique cette distribution.

Tableau XXIX. La distribution des répondants selon les trois conditions expérimentales

Les conditions expérimentales	Nombre de répondants
Cynisme	173
Absence de cynisme	171
Faible soutien social	171
Fort soutien social	173
Durée longue de soutien social	173
Durée courte du soutien social	171

D'abord, nous concluons qu'il y a autant de femmes que d'hommes dans les trois conditions expérimentales. Plus précisément, il y a autant de femmes que d'hommes dans les quatre scénarios où les 173 répondants sont supposés être cyniques par rapport aux quatre autres scénarios où les 171 répondants ne sont pas supposés être cyniques ($t=1,668$, $p=0,096$). Il y a autant de femmes que d'hommes dans les quatre scénarios où les 171 répondants reçoivent un faible soutien social par rapport aux autres quatre scénarios où les 173 répondants reçoivent un fort soutien social ($t=0,125$, $p=0,900$). Et il y a autant de femmes que d'hommes dans les quatre scénarios où les 173 répondants estiment qu'ils reçoivent un faible ou un fort soutien social depuis une longue durée par rapport aux autres quatre scénarios où les 171 répondants estiment recevoir un faible ou un fort soutien social depuis une durée moins longue ($t=-0,246$; $p=0,806$). Ensuite, nous concluons que, de la même façon, l'âge est distribué de manière homogène selon ces trois conditions expérimentales. L'âge est réparti aléatoirement selon la présence ou non de cynisme ($t=-0,851$; $p=0,369$), selon le faible ou le fort soutien social reçu ($t=-1,477$; $p=0,141$) et également selon la durée courte ou longue de ce niveau de soutien ($t=1,042$; $p=0,298$).

Dans un deuxième temps, nous présentons les résultats de la deuxième vérification des co-variables à travers les huit scénarios. Le Tableau XXX suivant présente les résultats de la vérification plus spécifique sur la variation selon les deux variables sociodémographiques (genre et âge) dans les huit différents scénarios de l'étude.

Tableau XXX. Les résultats de la vérification des variations des groupes en fonction des co-variables à travers les huit scénarios de l'étude

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4	Scénario 5	Scénario 6	Scénario 7	Scénario 8
Genre	$t=-0,349$	$t= 0,299$	$t=0,771$	$t= 1,619$	$t= 0,771$	$t=-0,544$	$t=-1,779$	$t=-1,297$
Âge	$t=-0,842$	$t=-0,622$	$t=1,124$	$t=-0,916$	$t=-0,218$	$t=-0,545$	$t= 1,521$	$t= 0,501$

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

À partir du tableau précédent, nous remarquons l'absence de différences significatives au sein des huit scénarios expérimentaux et ce, selon le genre et l'âge. Plus précisément, le genre est distribué aléatoirement dans le scénario 1 ($t=-0,349$, $p=0,727$) ainsi que l'âge ($t=-0,842$; $p=0,401$). Le genre est distribué aléatoirement dans le scénario 2 ($t=0,299$; $p=0,765$) ainsi que l'âge ($t=-0,622$; $p=0,534$). Le genre est distribué aléatoirement dans le scénario 3 ($t=0,771$; $p=0,441$) ainsi que l'âge ($t=1,124$; $p=0,262$). Le genre est distribué aléatoirement dans le scénario 4 ($t=1,619$; $p=0,125$) ainsi que l'âge ($t=-0,916$; $p=0,688$). Le genre est distribué aléatoirement dans le scénario 5 ($t=0,771$; $p=0,411$) ainsi que l'âge ($t=-0,218$; $p=0,828$). Le genre est distribué aléatoirement dans le scénario 6 ($t=-0,544$; $p=0,587$) ainsi que l'âge ($t=-0,545$; $p=0,586$). Le genre est distribué aléatoirement dans le scénario 7 ($t=-1,779$; $p=0,080$) ainsi que l'âge ($t=1,521$; $p=0,129$). Le genre est distribué aléatoirement dans le scénario 8 ($t=-1,297$; $p=0,200$) ainsi que l'âge ($t=0,501$; $p=0,617$).

Dans un troisième temps, nous présentons les résultats de la troisième vérification des co-variables en fonction de la variable dépendante : l'intention de quitter. Le Tableau XXXI suivant présente les résultats de la vérification de présence ou non de variation de la variable indépendante selon le genre et l'âge. Le Tableau XXXI présente les résultats de la vérification des variations de la variable dépendante en fonction des co-variables.

Tableau XXXI. Les résultats de la vérification des variations de la variable dépendante en fonction des co-variables

	Intention de quitter
Genre	$t=1,086$
Âge	$t=1,424$

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

À partir du tableau précédent, nous remarquons l'absence de différences significatives dans les niveaux de l'intention de quitter et ce, selon le genre et l'âge. Plus précisément, l'intention de quitter ne varie pas selon le genre ($t=1,086$, $p=0,278$) ainsi que l'âge ($t=1,424$; $p=0,155$).

À partir des résultats des trois tests précédents, nous concluons la non-pertinence d'inclure les deux variables sociodémographiques de contrôle (genre et âge) dans l'analyse de variance, car ces deux variables sont distribuées aléatoirement selon les trois conditions expérimentales ainsi que selon les huit scénarios. De plus, la variable dépendante ne varie pas de manière significative selon ces deux variables de contrôle. Tout cela indique que la distribution des questionnaires des scénarios auprès des répondants a été faite minutieusement de manière aléatoire, ce qui augmente la validité interne de notre étude.

4.2.3 Les résultats des tests d'hypothèse

Dans le but de tester nos sous-hypothèses H5a, H5b et H5c, nous avons procédé à une analyse de variance ANOVA à trois facteurs (2x2x2). Notre analyse mettait en relation la variable dépendante qui est l'intention de quitter avec trois variables indépendantes : le cynisme, le soutien social et la durée du soutien social. Le Tableau XXXII suivant présente les résultats des effets directs du cynisme, du soutien social et de la durée du soutien social sur l'intention de quitter. Le même tableau présente également les résultats des effets d'interaction entre les trois variables sur l'intention de quitter.

Tableau XXXII. Les résultats de l'ANOVA sur l'intention de quitter

	F	η^2
Effets directs		
Cynisme	104,373**	0,237
Faible soutien	198,074**	0,371
Durée de soutien	4,913*	0,014
Effets d'interaction à deux facteurs		
Cynisme * Faible soutien	10,077**	0,029
Cynisme *Durée de soutien	0,001	0,000
Faible soutien*Durée de soutien	10,403**	0,030
Effets d'interaction à trois facteurs		
Cynisme* Faible soutien* Durée de soutien	5,074*	0,015
Constante	2514,497**	0,882
R-deux ajusté	0,491	

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

Afin de vérifier les hypothèses, nous présenterons, dans un premier temps, les résultats des effets directs (ou principaux) des trois facteurs sur la variable dépendante. En effet, nous allons confirmer ou infirmer les hypothèses : H5a et H5b. Ensuite, nous présenterons les résultats des effets d'interaction à deux facteurs et à trois facteurs afin de confirmer ou infirmer l'hypothèse de modération H5c.

4.2.3.1 Les résultats des effets directs

Dans cette première section, nous présentons les résultats des effets directs du cynisme, du soutien social et de la durée du soutien social sur l'intention de quitter afin de confirmer ou d'infirmer les deux sous-hypothèses H5a et H5b, postulant respectivement que l'intention de quitter chez les employés cyniques et ceux recevant un faible soutien social est plus grande comparativement à ceux qui ne sont pas cyniques et ceux qui reçoivent un soutien social fort.

D'abord, nous avons calculé les moyennes de l'intention de quitter selon les trois facteurs : le cynisme, le soutien social et la durée du soutien social. Ce sont ces moyennes que nous utilisons pour discuter des effets directs des trois variables dépendantes sur l'intention de quitter. Le Tableau XXXIII suivant présente la moyenne et l'écart type de l'intention de quitter selon les trois conditions expérimentales.

Tableau XXXIII. Statistiques descriptives de l'intention de quitter selon les trois conditions expérimentales

	Cynisme	Non cynisme	Faible soutien social	Fort soutien social	Durée longue de soutien	Durée courte de soutien
Intention de quitter	M = 69,49 ET= 22,11 n=173	M = 45,56 ET= 31,91 n=171	M = 74,04 ET= 20,20 n=171	M = 41,34 ET= 29,04 n=173	M = 54,89 ET= 31,55 n=173	M = 60,32 ET= 27,94 n=171

Selon le tableau précédent, nous remarquons que le niveau moyen de l'intention de quitter chez les répondants cyniques (M= 69,49, ET=22,11) est plus élevé que celui chez les répondants non cyniques (M= 45,56, ET=31,91). Chez les répondants recevant un faible soutien social, le niveau moyen de l'intention de quitter (M=74,04, ET=20,20) est plus élevé que celui chez les répondants recevant un soutien social élevé (M=41,34, ET=29,04).

Le niveau moyen de l'intention de quitter chez les répondants ayant reçu un certain niveau de soutien social depuis une longue durée (M=54,89, ET=31,55) est légèrement inférieur à celui des répondants recevant un certain niveau de soutien social depuis une courte durée (M=60,32, ET=27,94).

Afin de mieux expliquer ces résultats directs, ainsi que les effets d'interaction (double et triple), nous avons ensuite effectué une analyse des statistiques descriptives de l'intention de quitter selon les huit scénarios de l'étude. Le Tableau XXXIV suivant présente la moyenne et l'écart type de l'intention de quitter selon ces huit scénarios.

Tableau XXXIV. Statistiques descriptives de l'intention de quitter selon les huit scénarios de l'étude

	Soutien social fort		Soutien social faible	
	Courte durée	Longue durée	Courte durée	Longue durée
Pas cynique	M=34,88 ET=27,50 n=43	M=17,27 ET=22,55 n=44	M=61,95 ET=25,17 n=41	M=69,53 ET=20,84 n=43
Cynique	M=60,58 ET=19,46 n= 43	M=53,16 ET=25,04 n=43	M=83,16 ET=13,88 n=44	M=80,47 ET=10,90 n=43

Selon le Tableau XXXIV précédent, nous constatons que le niveau moyen de l'intention de quitter chez les répondants cyniques, ayant reçu un soutien social faible, est le plus élevé comparativement au niveau de l'intention de quitter chez les autres répondants. Ce niveau élevé se présente à la fois dans le cas d'une longue durée (M= 80,47, ET=10,90) ainsi que dans le cas d'une durée courte (M= 83,16, ET=13,88). De ce fait, la durée du soutien social ne semble pas trop affecter le niveau de l'intention de quitter dans le cas de présence de cynisme et de soutien social faible. Les niveaux moyens de l'intention de quitter les moins élevés sont ceux rapportés par les répondants non cyniques, ayant reçu un soutien social fort et ce depuis une longue durée (M=17,27, ET=22,55), ainsi que ceux chez les répondants non cyniques, ayant reçu un soutien social fort depuis une courte durée

(M=34,88, ET=27,50). Par conséquent, et contrairement aux deux scénarios présentant les plus hauts niveaux d'intention de quitter, la durée longue du soutien social semble jouer un rôle dans la diminution de l'intention de quitter dans le cas d'absence de cynisme jumelé à une présence de soutien social fort.

4.2.3.1.1 L'influence du cynisme sur l'intention de quitter

Selon le Tableau XXXII, nous remarquons une relation positive et significative entre le cynisme et l'intention de quitter ($F_{(1, 336)}=104,373$; $p=0,000$). De plus, selon le Tableau XXXIII, les répondants qui ont été exposés à un scénario où ils étaient supposés être cyniques rapportent un niveau significativement élevé d'intention de quitter avec une moyenne de 69,49 (ET=22,11) par rapport aux participants qui ont été exposés à un scénario où ils n'étaient pas supposés être cyniques avec une moyenne de 45,56 (ET=31,90). Nous concluons que plus l'employé est cynique, plus son intention de quitter augmente.

4.2.3.1.2 L'influence du niveau de soutien social sur l'intention de quitter

Selon le Tableau XXXII, nous notons une relation positive et significative entre le faible soutien social et l'intention de quitter ($F_{(1, 336)}=198,074$; $p=0,000$). De plus, selon le Tableau XXXIII, les répondants qui ont été exposés à un scénario où ils étaient supposés recevoir un faible soutien social rapportent un niveau significativement élevé d'intention de quitter avec une moyenne de 74,04 (ET=20,20) par rapport aux participants qui ont été exposés à un scénario où ils étaient supposés recevoir un fort soutien social avec une moyenne de 41,34 (ET=29,04). Nous concluons que plus l'employé reçoit un soutien social faible, plus son intention de quitter augmente.

4.2.3.1.3 L'influence de la durée du soutien social sur l'intention de quitter

Selon le Tableau XXXII, nous remarquons une relation positive et significative entre la durée du soutien social quel que soit son niveau et l'intention de quitter ($F_{(1, 336)}=4,913$; $p=0,027$). De plus, selon le Tableau XXXIII, les répondants qui ont été exposés à un scénario où ils étaient supposés recevoir un certain niveau de soutien social pendant une longue durée rapportent un niveau relativement bas d'intention de quitter avec une moyenne de 54,89 (ET=31,55) par rapport aux participants qui ont été exposés à un scénario où ils étaient supposés recevoir un certain niveau de soutien social pendant une

courte durée avec une moyenne de 60,32 (ET=27,94). Nous concluons que la courte durée du soutien social fait augmenter l'intention de quitter.

Ces trois résultats indiquent la contribution individuelle de chacun des trois facteurs dans l'explication de la variable dépendante. Il serait d'autant plus intéressant de comparer le degré de cette contribution entre chacun des trois facteurs et ce, au travers de l'effet de taille η^2 . En effet, dans une analyse de variance, l'effet de taille η^2 permet de comparer les effets de chacun des trois facteurs entre eux dans l'explication de la variable dépendante. Selon le Tableau XXXII, nous concluons que la variable qui contribue le plus dans l'explication de l'intention de quitter est le faible soutien social (0,371), la deuxième variable est le cynisme (0,237) et finalement la longue durée du soutien social (0,014). En se basant sur l'étude de Cohen (2009) qui qualifie le degré de contribution des variables selon leur effet de taille, la contribution du faible soutien social (37,1%) et celle du cynisme (23,7%) sont considérées assez grandes alors que la contribution de la longue durée du soutien social est considérée petite ou marginale (1,4%) (Cohen, 2009).

Nous concluons que les hypothèses H5a et H5b sont confirmées.

4.2.3.2 Les résultats d'analyse des effets d'interaction

Dans cette deuxième section, nous présentons les résultats des effets de modération des deux facteurs du soutien social et de la durée de ce soutien social dans la relation entre le cynisme et l'intention de quitter. En effet, dans l'analyse de variance, nous avons testé trois interactions d'ordre 2 et une interaction d'ordre 3. De ce fait, nous allons confirmer ou infirmer l'hypothèse H5c postulant que l'intention de quitter est plus élevée chez les employés recevant un faible soutien social depuis une longue durée que chez les employés recevant un faible soutien social depuis une courte durée. Pour discuter ces résultats, nous nous appuyons sur les résultats du Tableau XXXII qui représente les résultats des effets d'interaction entre les trois facteurs sur l'intention de quitter.

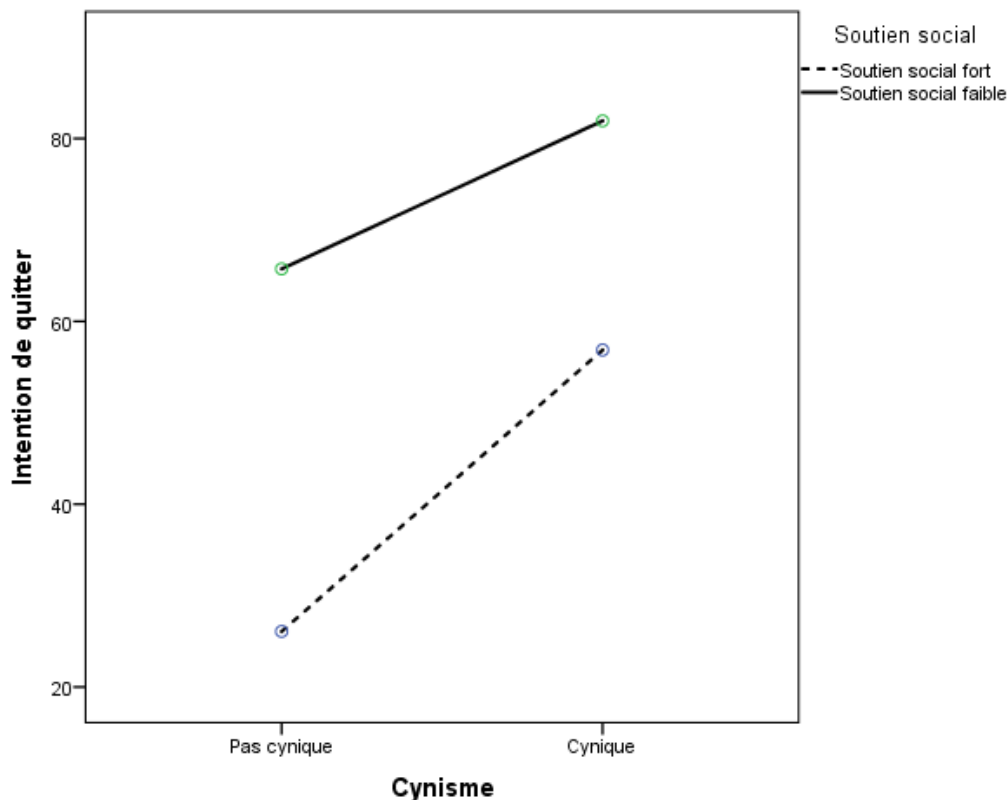
4.2.3.2.1 L'influence du cynisme sur l'intention de quitter : l'exploration du rôle modérateur du soutien social

Les résultats de l'ANOVA présentés au Tableau XXXII indiquent que l'interaction entre le soutien social et le cynisme a un effet significatif ($F_{(1, 336)}=10,077$; $p=0,002$) sur l'intention de quitter. Plus précisément, ces résultats indiquent que l'effet du cynisme sur

l'intention de quitter varie en fonction du niveau de soutien social. La Figure 24 montre que la relation positive entre le cynisme et l'intention de quitter est plus forte chez les répondants qui ont été exposés au scénario de soutien social fort. En bref, le soutien social fait diminuer davantage l'intention de quitter chez les répondants pas cyniques.

De plus, selon le Tableau XXXIV, l'intention de quitter chez les deux groupes de répondants cyniques recevant un soutien social faible est plus élevée (M=83,41, ET=13,88 et M=80,47, ET=10,90) que celle chez les deux groupes de répondants cyniques recevant un soutien social fort (M=60,58, ET=19,46 et M=53,16, ET=25,04). De la même façon, l'intention de quitter chez les deux groupes de répondants non cyniques recevant un soutien social faible est plus élevée (M=61,95, ET=25,17 et M=69,53, ET=20,84) que celle chez les deux groupes de répondants non cyniques recevant un soutien social fort (M=34,88, ET=27,50 et M=17,27, ET=22,55).

Figure 24. L'interaction entre le cynisme et le soutien social

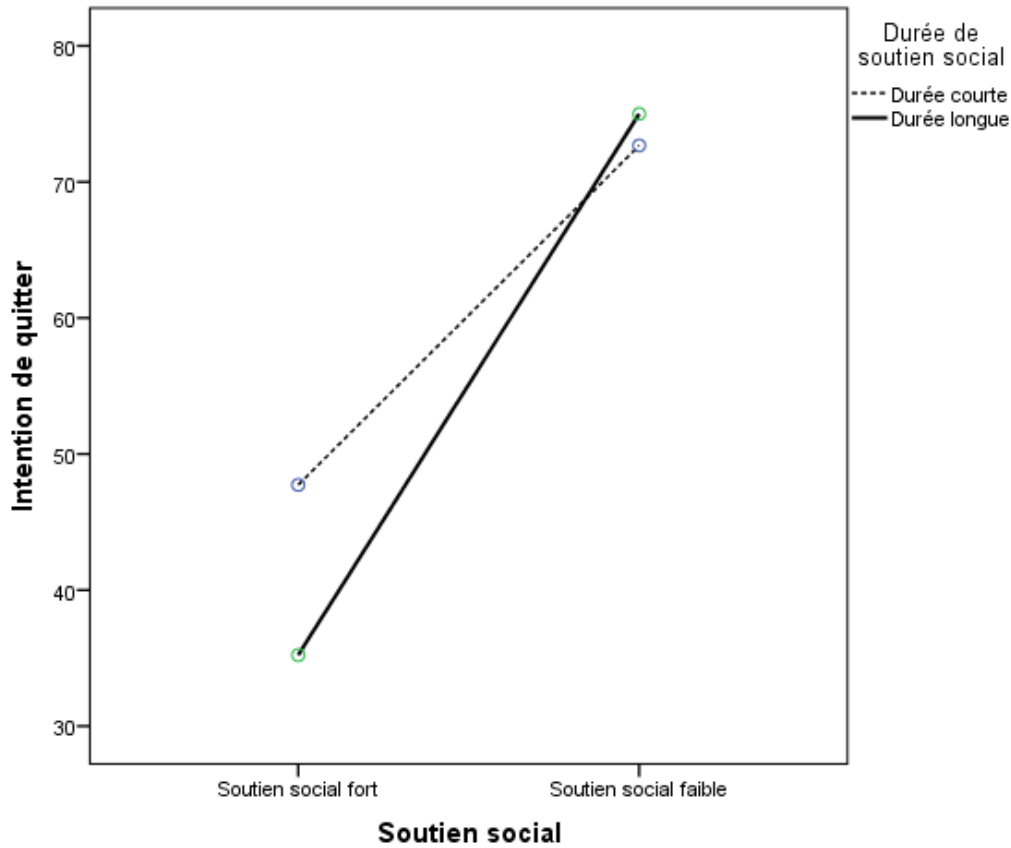


4.2.3.2.2 *L'influence du soutien social sur l'intention de quitter : l'exploration du rôle modérateur de la durée du soutien social*

Les résultats de l'ANOVA présentés au Tableau XXXII indiquent que l'interaction entre le soutien social et la durée du soutien social a un effet significatif ($F_{(1, 336)}=10,403$; $p=0,001$) sur l'intention de quitter. Plus précisément, ces résultats indiquent que l'effet du soutien social sur l'intention de quitter varie en fonction de la durée du soutien social. La Figure 25 montre que la relation entre le soutien social et l'intention de quitter est plus forte chez les répondants qui ont été exposés au scénario de soutien social d'une durée longue. En bref, la durée longue du soutien social fait diminuer davantage l'intention de quitter chez les répondants ayant reçu un soutien social fort.

De plus, selon le Tableau XXXIV, peu importe la présence ou non de cynisme, l'intention de quitter chez les deux groupes de répondants recevant un soutien social fort depuis une courte durée est plus élevée ($M=34,88$, $ET=27,50$ et $M=60,58$, $ET=19,46$) que celle chez les deux groupes de répondants recevant un soutien social fort depuis une longue durée ($M=60,58$, $ET=19,46$ et $M=53,16$, $ET=25,04$). Par ailleurs, c'est seulement dans les scénarios non cyniques que l'intention de quitter chez les répondants recevant un soutien social faible depuis une longue durée est plus élevée ($M=69,53$, $ET=20,84$) que celle chez les répondants recevant un soutien social faible depuis une courte durée (et $M=61,95$, $ET=25,17$). En présence de cynisme, l'intention de quitter chez les répondants recevant un soutien social faible depuis une longue durée est plus faible ($M=80,47$, $ET=10,90$) que celle chez les répondants recevant un soutien social faible depuis une courte durée ($M=83,41$, $ET=13,88$). De ce fait, la longue durée du soutien social semble diminuer l'intention de quitter lorsque le soutien social est fort, peu importe la présence ou non de cynisme. La longue durée semble également diminuer l'intention de quitter lorsque le soutien social est faible dans le cas de la présence de cynisme, par contre elle semble augmenter l'intention de quitter lorsque le soutien social est faible seulement dans le cas de l'absence de cynisme.

Figure 25. L'interaction entre le soutien social et la durée du soutien social



4.2.3.2.3 *L'influence du cynisme sur l'intention de quitter : l'exploration du rôle modérateur de la durée du soutien social*

Selon le Tableau XXXII, nous remarquons une interaction non significative entre le cynisme et la durée du soutien social en relation avec l'intention de quitter ($F_{(1, 336)} = 0,001$; $p = 0,971$). De plus, tel qu'expliqué dans la section précédente 4.2.3.2.2., et selon le Tableau XXXIV, la longue durée du soutien social semble diminuer l'intention de quitter lorsque le soutien social est fort, peu importe la présence ou non de cynisme. La longue durée semble, par contre, augmenter l'intention de quitter lorsque le soutien social est faible seulement dans le cas de l'absence de cynisme (de $M = 61,95$, $ET = 25,17$ à $M = 69,53$, $ET = 20,84$) et semble diminuer l'intention de quitter lorsque le soutien social est faible dans le cas de la présence de cynisme (de $M = 83,41$, $ET = 13,88$ à $M = 80,47$, $ET = 10,90$). En effet, ce résultat semble être contradictoire, puisque ce qui serait attendu est le contraire, c'est-à-

dire la longue durée du soutien social faible devrait augmenter l'intention de quitter au lieu de la diminuer.

4.2.3.2.4 *L'influence du cynisme et du soutien social sur l'intention de quitter :*

l'exploration du rôle modérateur de la durée du soutien social

Les résultats de l'ANOVA présentés au Tableau XXXII indiquent que l'interaction d'ordre 3 entre le cynisme, le soutien social et la durée du soutien social a un effet significatif ($F_{(1, 336)}=5,074; p=0,025$) sur l'intention de quitter.

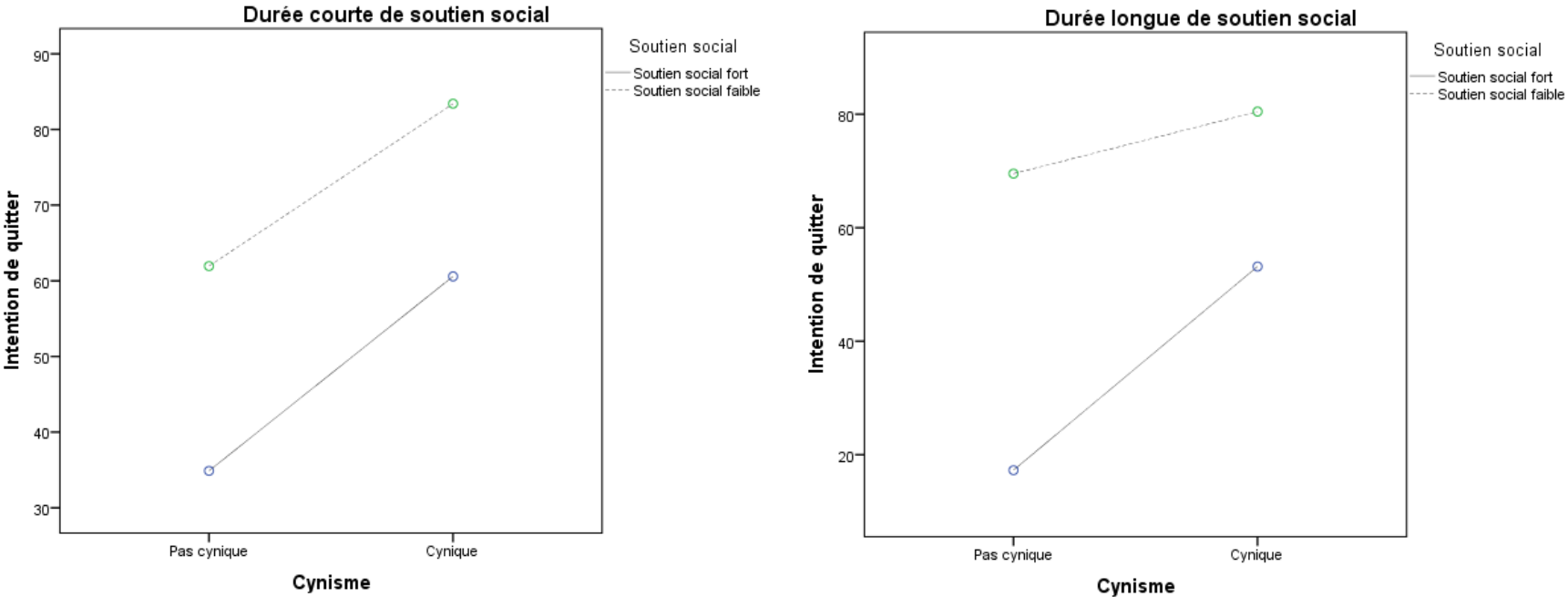
Plus précisément, ces résultats indiquent que les effets du cynisme et du soutien social sur l'intention de quitter varient en fonction de la durée du soutien social. La Figure 26 illustre cette triple interaction qui se présente en deux situations.

La Figure 26 indique que lorsque la durée de soutien social est courte, la relation positive entre le cynisme et l'intention de quitter semble varier de la même façon chez les répondants qui ont été exposés à un scénario de soutien social fort ou à un scénario de soutien social faible. En bref, la durée courte de soutien social fait diminuer davantage l'intention de quitter chez les répondants non cyniques ayant reçu un soutien social fort.

La Figure 26 indique également que lorsque la durée de soutien social est longue, la relation positive entre le cynisme et l'intention de quitter semble être plus prononcée chez les répondants qui ont été exposés à un scénario de soutien social fort comparativement aux répondants exposés à un scénario de soutien social faible. En bref, la durée longue de soutien social fait diminuer davantage l'intention de quitter chez les répondants non cyniques ayant reçu un soutien social fort.

Lorsque la durée du soutien social est longue, le soutien social fort diminue l'intention de quitter surtout chez les répondants qui étaient exposés à un scénario d'absence de cynisme et de soutien social fort.

Figure 26. L'interaction entre le cynisme et le soutien social : effet de la durée du soutien social



Nous concluons que le fait d'être cynique, de recevoir un soutien social faible et ce depuis une longue durée fait davantage augmenter l'intention de quitter, ce qui nous indique que l'hypothèse H5c est confirmée.

En termes d'effet de taille, le tableau précédent indique également qu'à la fois les deux interactions significatives (cynisme X faible soutien social et faible soutien social X durée longue du soutien social) contribuent marginalement dans l'explication de l'intention de quitter avec des tailles d'effets assez faibles respectivement (0,029 et 0,030). Quant à la triple interaction (cynisme X faible soutien social X durée longue du soutien social), celle-ci participe dans l'explication de l'intention de quitter avec un pourcentage de 1,5% (la moitié comparativement aux deux autres interactions) et cette explication demeure marginale également (Cohen, 2009). Enfin, selon les résultats de l'ANOVA, le modèle explique 49,1% de la variation de l'intention de quitter.

Dans le prochain chapitre, nous allons discuter plus longuement des résultats obtenus.

Chapitre 5 Discussion des résultats

Les résultats présentés au Chapitre 4 de la présente thèse ont tendance à confirmer l'importance des variables de travail mesurant le respect du contrat psychologique ainsi que celles du groupe mesurant l'ancrage dans l'emploi, dans la compréhension et l'explication de la problématique du retrait organisationnel. Ces résultats soutiennent que le soutien social ajoute une explication supplémentaire au retrait organisationnel.

Ainsi, le modèle explicatif intégrateur proposé dans le cadre de cette thèse permet de bien comprendre comment les différentes conditions de travail influencent les comportements et/ou attitudes des employés et permet également de bien saisir la façon dont le soutien social modifie cette influence. L'explication à travers ce modèle vient enrichir l'avancement des connaissances en matière du RO comme concept général, ainsi que la compréhension du cynisme et du départ volontaire comme deux illustrations du RO. Enfin, ce modèle théorique offre une explication additionnelle quant à la possibilité d'adopter un comportement et/ou une attitude de retrait organisationnel supplémentaire après en avoir déjà adopté un, par suite de la persistance dans le temps de cette situation initiale tout en n'ayant pas un soutien social suffisant au travail. Le modèle théorique développé dans cette thèse est global et offre une explication multi-niveaux qui combine de manière originale deux approches théoriques : celle du contrat psychologique et celle de l'ancrage dans l'emploi. À notre connaissance, aucune étude dans la littérature sur le RO n'a combiné ces deux approches dans l'explication de ce concept ou encore des composantes de celui-ci.

Nous présentons ici une discussion des résultats. Nous structurons notre discussion autour des trois études effectuées dans le cadre de cette thèse. Nous discutons, dans un premier temps, des effets directs et d'interaction émergeant de l'étude du cynisme en relation avec des hypothèses H1 et H2. Dans un deuxième temps, nous discutons des résultats relatifs à l'étude du départ volontaire et ce en relation avec les hypothèses H3 et H4. Enfin, nous discutons des résultats de l'étude quasi-expérimentale sur le départ volontaire qui vérifient l'hypothèse H5. Nous tenons à souligner que nous discuterons principalement des effets significatifs des variables indépendantes et modératrices sur chacune des variables dépendantes à l'étude.

5.1. Discussion sur l'étude du cynisme

Dans cette première partie, nous discutons des effets directs et d'interaction que nous avons expliqués dans le Chapitre 4, concernant l'étude du cynisme en relation avec les deux hypothèses H1 et H2. Nous rappelons que l'hypothèse H1 avance des relations directes à la fois entre plusieurs variables mesurant le respect du contrat psychologique et deux variables mesurant l'ancrage dans l'emploi et entre le cynisme. Pour sa part, l'hypothèse H2 suppose que les deux variables mesurant l'ancrage dans l'emploi devraient modérer la relation entre les variables du contrat psychologique et le cynisme.

5.1.1. La contribution des variables du contrat psychologique dans l'explication du cynisme

Nous discutons dans cette section de la contribution de la situation du non-respect du contrat psychologique dans l'explication de l'attitude cynique chez les employés. Nous abordons plus précisément la contribution des variables de la latitude décisionnelle (l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle), celle des gratifications (reconnaissance et développement de carrière), celle des demandes de travail (demandes physiques, psychologiques et contractuelles) ainsi que celle de l'insécurité d'emploi dans l'explication du cynisme.

5.1.1.1. L'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle

Rappelons que ces deux variables constituent les deux sous-échelles de mesure de la latitude décisionnelle selon le *JCQ* de Karasek (R. Karasek et al., 1998; R. A. Karasek, 1985). En matière d'utilisation des compétences, les résultats obtenus en relation avec le cynisme indiquent que le respect du contrat psychologique en ce qui a trait à l'utilisation des compétences est associé à un niveau plus faible de cynisme. De ce fait, si l'employé respecte son contrat psychologique au niveau de l'utilisation de ses compétences, c'est-à-dire qu'il lui exige d'apprendre de nouvelles choses, lui exige un niveau élevé de qualifications et de faire preuve de créativité et lui donne la possibilité de développer ses habiletés personnelles, cet emploi devrait empêcher l'employé de développer du cynisme envers son travail. En matière d'autorité décisionnelle, les résultats d'analyse obtenus en relation avec le cynisme indiquent l'absence de relation significative entre ces deux variables.

Dans la littérature recensée sur le RO, il n'y a pas d'études mettant en relation l'utilisation des compétences ou l'autorité décisionnelle en lien avec le retrait du travail. Par conséquent, nous concluons que les résultats de notre analyse viennent ajouter de nouvelles connaissances sur les deux dimensions de la latitude décisionnelle en lien avec le RO en général, et le RT en particulier.

Dans la littérature recensée sur le cynisme, il n'y a pas d'étude en lien avec l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle (Aronsson et al., 2017). Ceci nous indique que les résultats de la présente étude comblent un vide dans la littérature sur le cynisme en mettant l'emphase sur l'importance de l'utilisation des compétences dans la prévention du cynisme. En effet, le fait que l'emploi exige un niveau élevé de qualifications permet d'apprendre de nouvelles choses, permet d'exercer le travail de façon différente tout en laissant un espace pour la créativité et le développement de nouvelles habiletés personnelles. Ceci constitue une situation de respect du contrat psychologique en matière de conditions de travail. Cette situation de respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences joue un rôle dans la diminution de l'attitude cynique de l'employé. Quant à la relation entre le cynisme et l'autorité décisionnelle, celle-ci est non significative dans la présente étude. En d'autres termes, le fait d'être considéré en situation de respect du contrat psychologique en lien avec cette condition spécifique de travail, où l'emploi permet à l'employé d'avoir la liberté de décider de la façon de travailler et d'influencer la manière de travailler ainsi que de prendre des décisions de façon autonome au travail, n'influence pas nécessairement le fait d'adopter ou non le cynisme.

Les résultats de la présente étude comblent un vide dans la littérature sur le cynisme même en rapportant des effets non significatifs de l'autorité décisionnelle sur cette variable, ce qui permet aux futurs chercheurs de se pencher sur d'autres conditions de travail qui pourraient mieux expliquer cette attitude de RT.

5.1.1.2. Les demandes de travail

Les demandes de travail comprennent trois dimensions : les demandes physiques, les demandes psychologiques et les demandes contractuelles. Les demandes physiques ont été évaluées à l'aide de l'échelle de mesure développée par Siegrist (1996), l'*Effort-Reward Imbalance (ERI)* (Siegrist, 1996). Quant aux demandes psychologiques, elles sont

mesurées à l'aide du *JCQ* (R. Karasek et al., 1998; R. A. Karasek, 1985), et enfin, les demandes contractuelles comprennent les heures travaillées et l'horaire de travail mesuré selon l'Enquête sociale et de santé réalisée au Québec (ESSQ-1998).

Les résultats de l'analyse indiquent l'absence de relation significative entre les demandes physiques et le cynisme. Concernant les demandes psychologiques, les résultats de l'analyse indiquent une relation significative négative entre celles-ci et le cynisme. De ce fait, si l'employé reçoit peu de demandes psychologiques (situation de respect du contrat psychologique), cela devrait l'empêcher de développer du cynisme envers son travail. En d'autres termes, lorsque le travail de l'employé est moins exigeant mentalement et demande peu de concentration pendant de longues périodes, celui-ci est moins enclin à développer une attitude cynique au travail. Quant aux demandes contractuelles, selon les résultats de l'analyse, il n'existe pas de relation significative entre chacune de ces variables et le cynisme : les heures travaillées, l'horaire normal de jour, de soir et de nuit. Cependant, notre étude montre que le respect du contrat psychologique en ce qui a trait à l'horaire de travail irrégulier est associé à un niveau plus faible de cynisme. De ce fait, si l'employé est moins exposé à des horaires irréguliers ou imprévisibles (situation de respect du contrat psychologique), cela devrait l'empêcher de développer du cynisme envers son travail.

Concernant la littérature sur le RO, il n'existe pas d'études qui ont été réalisées mettant en relation ces conditions spécifiques de travail avec le retrait du travail (cynisme). Par conséquent, nous concluons que la présente étude a permis d'élargir les connaissances sur le lien entre les demandes de travail et le RO. Les littératures recensées dans cette étude sur le cynisme n'abordent pas la relation entre les demandes physiques et cette variable dépendante. De ce fait, nous considérons que notre étude met en relief un nouveau résultat, bien que non significatif, qui apporte un nouvel éclairage sur l'apport de cette condition de travail sur le cynisme.

En lien avec les demandes psychologiques, la littérature sur le cynisme indique une relation négative entre ces deux variables (Aronsson et al., 2017). La littérature sur le cynisme rapporte également une association positive entre la charge de travail élevée et le cynisme (Aronsson et al., 2017). De ce fait, nous concluons que notre étude vient confirmer les résultats obtenus dans la littérature sur le cynisme concernant la relation de celui-ci avec

les demandes psychologiques. Nous considérons que notre étude met en relief l'importance de modérer les demandes psychologiques envers les employés afin de prévenir le développement de cynisme auprès de ces derniers.

Nous concluons que notre étude apporte une explication supplémentaire concernant l'effet négatif des horaires irréguliers de travail sur le cynisme et révèle donc l'importance de prendre en considération une bonne planification des horaires réguliers dans la prévention du cynisme.

5.1.1.3. La reconnaissance

La reconnaissance, comme dimension du concept de gratification, a été mesurée à l'aide de l'échelle de mesure développée par Siegrist (1996), l'*Effort-Reward Imbalance (ERI)* (Siegrist, 1996). Les résultats de l'analyse indiquent que le respect du contrat psychologique en ce qui a trait à la reconnaissance est associé à un niveau plus faible de cynisme. En d'autres termes, si le poste de travail de l'employé lui permet de recevoir le respect qu'il mérite de la part de son supérieur et de ses collègues et lui procure un traitement juste suite à ses efforts, cet employé est moins enclin à développer du cynisme envers son travail.

Concernant la littérature sur le RO, il n'existe pas d'études sur la relation entre la reconnaissance et le retrait du travail (cynisme). Notre étude vient donc enrichir les connaissances sur le lien entre la reconnaissance et le RO. La littérature sur le cynisme rapporte l'impossibilité d'établir l'existence d'une relation entre la faible récompense et le cynisme (Aronsson et al., 2017). Dans ce sens, la présente étude met en relief un nouveau résultat explicatif de cette relation. Nous concluons que notre étude apporte une explication pertinente sur l'effet positif d'avoir de la reconnaissance au travail pour prévenir le cynisme.

5.1.1.4. Le développement de carrière

Le développement de carrière comme deuxième concept de gratification a été également mesuré à l'aide de l'échelle de mesure développée par Siegrist (1996), pour le modèle de l'*Effort-Reward Imbalance (ERI)* (Siegrist, 1996). Les résultats de l'analyse indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière est associé à un niveau plus faible de cynisme. En d'autres mots, si la position professionnelle actuelle

de l'employé correspond bien à sa formation et que suite à ses efforts, ses perspectives de promotion sont satisfaisantes, celui-ci est moins cynique envers son travail.

Concernant la littérature sur le RO, il n'existe pas d'études sur la relation entre le développement de carrière et le retrait du travail (cynisme). Notre étude, vient donc enrichir les connaissances sur le lien entre le développement de carrière et le RO. La littérature recensée sur le cynisme n'aborde pas la relation entre le développement de carrière et le cynisme. De ce fait, la présente étude met en évidence une nouvelle explication de la relation entre ces deux variables. Nous concluons que notre étude apporte une nouvelle explication sur le rôle positif du développement de carrière dans la prévention du cynisme.

5.1.1.5. L'insécurité d'emploi

L'insécurité d'emploi comme troisième concept de gratification a été mesuré à l'aide de l'échelle de mesure développée par Siegrist (1996), l'*Effort-Reward Imbalance (ERI)* (Siegrist, 1996). Les résultats de l'analyse indiquent que le respect du contrat psychologique en ce qui a trait à l'insécurité d'emploi est associé à un niveau plus faible de cynisme. De ce fait, si l'emploi de l'employé respecte son contrat psychologique en lui procurant moins d'insécurité d'emploi (situation de respect du contrat psychologique), cela devrait l'empêcher de développer du cynisme envers son travail. En d'autres mots, si l'emploi actuel respecte le contrat psychologique de l'employé en ne contenant pas de changements potentiels considérables dans la situation du travail de l'employé mettant en péril sa sécurité d'emploi, cet employé n'est pas susceptible de développer une attitude cynique envers son travail.

La littérature sur le RO, ne présente pas de résultats homogènes sur la relation entre l'insécurité d'emploi et le retrait du travail (cynisme). L'étude de Probst (2005) rapporte des relations opposées de l'insécurité d'emploi avec les deux composantes du RO. En effet, l'insécurité d'emploi est négativement reliée au RT contrairement aux résultats de l'étude de Lau et al. (2003), mais positivement reliée au RE (Probst, 2005). Toutefois, il est difficile de se prononcer sur un consensus quant à l'existence de relation négative entre le RT et l'insécurité d'emploi.

La littérature sur le cynisme indique que la relation entre l'insécurité d'emploi et le cynisme n'est pas analysée à cause du manque d'études répondant aux critères d'inclusion de la

méta-analyse d'Aronsson et al. (Aronsson et al., 2017). Nous concluons que notre étude apporte une nouvelle explication sur le rôle de l'insécurité d'emploi sur le cynisme.

Les résultats discutés confirment partiellement notre hypothèse H1 concernant une contribution directe du respect du contrat psychologique dans l'explication du cynisme. Ces mêmes résultats viennent également confirmer partiellement la proposition théorique P2a, formulée dans le Chapitre 2, postulant qu'il existe une relation positive entre la violation (non-respect) du contrat psychologique et le RT.

5.1.2. La contribution des variables de l'ancrage dans l'emploi dans l'explication du cynisme

Nous discutons dans cette section de la contribution de l'ancrage dans l'emploi dans l'explication de l'attitude cynique chez les employés. Nous abordons plus précisément la contribution du soutien social du superviseur ainsi que du soutien social des collègues dans l'explication du cynisme.

Le soutien social du superviseur ainsi que celui des collègues ont été mesurés par le *JCQ* (R. Karasek et al., 1998; R. A. Karasek, 1985). Les résultats indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social du superviseur est associé à un niveau plus faible de cynisme. Autrement dit, si le supérieur de l'employé est concerné par le bien-être de ses subordonnés et réussit facilement à les faire collaborer, prête attention à ce que l'employé dit et l'aide à mener son travail à bien, celui-ci est moins susceptible à quitter son emploi. Les résultats indiquent également que le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social des collègues n'affecte pas le cynisme.

La littérature sur le RO rapporte une relation positive entre une mauvaise relation de supervision et le retrait du travail (Lau et al., 2003). La méta-analyse d'Aronsson et al. (2017) a analysé trois études qui ont porté sur le soutien social faible au travail et le cynisme (la dépersonnalisation). Cette méta-analyse rapporte une relation positive (Aronsson et al., 2017), et plus spécifiquement, elle rapporte des relations significatives entre le faible soutien social du superviseur et le cynisme, ainsi qu'entre le faible soutien social des collègues et le cynisme. Nous concluons qu'en matière de soutien social du superviseur en relation avec le cynisme, les résultats de notre étude confirment les résultats antérieurs de

la littérature et mettent l'accent sur l'importance du soutien social dans la prévention du cynisme. Par contre, nos résultats n'apportent pas d'explication supplémentaire sur le rôle joué par le soutien social des collègues sur l'adoption du cynisme. Nous considérons que notre étude met en relief un nouveau résultat à l'effet que le soutien social des collègues ne prévient pas le cynisme. De ce fait, il serait souhaitable que d'autres études se penchent sur l'effet du soutien social sur le cynisme afin de tester ce nouveau résultat.

Les résultats discutés confirment partiellement notre hypothèse H1, concernant une contribution directe de l'ancrage dans l'emploi, dans l'explication du cynisme.

À partir de la discussion sur la contribution du respect du contrat psychologique et de l'ancrage dans l'emploi à l'explication du cynisme, nous concluons qu'il existe à la fois trois facteurs de risque, ainsi que quatre facteurs de protection, quant à la possibilité d'adoption d'une attitude cynique au travail. Les trois facteurs de risque menant au développement du cynisme chez un employé se traduisent par une situation de non-respect de son contrat psychologique par l'employeur et ce, en matière de demandes psychologiques lors de l'exécution de son travail, d'horaires irréguliers qui caractérisent son emploi du temps et de l'insécurité d'emploi qui peut menacer sa relation d'emploi. Par ailleurs, les quatre facteurs de protection contre l'adoption du cynisme envers son travail s'illustrent par trois situations de respect du contrat psychologique par l'employeur et ce, en matière d'utilisation optimale des compétences, en matière de reconnaissance envers les efforts fournis et en matière de possibilités de développement de carrière, mais également par une situation d'un bon ancrage dans l'emploi traduite par un soutien social suffisant de la part du superviseur.

5.1.3. Le rôle modérateur de l'ancrage dans l'emploi dans la relation entre le respect du contrat psychologique et le cynisme

Dans le but de vérifier l'hypothèse H2 proposant des relations de modération de la part des deux variables mesurant l'ancrage dans l'emploi et ce, dans la relation entre plusieurs variables mesurant le respect du contrat psychologique et le cynisme, nous procéderons de manière séquentielle. Nous discutons d'abord du rôle modérateur du soutien social sur la relation entre la latitude décisionnelle (avec ses deux composantes) et le cynisme. Par la suite, nous discutons du rôle modérateur du soutien social sur la relation entre les

gratifications au travail (avec leurs deux dimensions) et le cynisme. Enfin, nous abordons le rôle modérateur du soutien social sur la relation entre l'insécurité d'emploi et le cynisme. Il est à souligner que dans cette partie, il s'agit moins de faire les liens avec la littérature en RO du fait que notre hypothèse de modération (H2) a été basée sur nos hypothèses théoriques bâties sur notre modèle théorique intégrateur original.

5.1.3.1. Le rôle du soutien social du superviseur dans la relation entre l'utilisation des compétences et le cynisme

Nous rappelons que le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences est associé à un niveau plus faible du cynisme. De même, le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social du superviseur est associé à un niveau plus faible de cynisme. Les résultats des effets d'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences en lien avec le cynisme indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social du superviseur modère la relation entre ces deux variables. En d'autres termes, lorsque l'employé reçoit un soutien social faible de la part du superviseur, l'utilisation de ses compétences est associée à un niveau plus faible de cynisme (Figure 13).

Nous pouvons conclure que les employés en situation de faible utilisation de leurs compétences sont ceux qui sont plus susceptibles de développer du cynisme, en comparaison avec ceux qui sont en situation d'utilisation élevée de leurs compétences. Le soutien social élevé de la part du superviseur joue un rôle dans la diminution de la tendance à développer une attitude cynique chez les employés utilisant fortement leurs compétences, mais de manière encore plus fulgurante chez les employés utilisant faiblement leurs compétences. De ce fait, nous pouvons confirmer que le soutien social de la part du superviseur joue un rôle de facteur de protection contre l'adoption du cynisme, surtout dans le cas d'emplois dans lesquels les employés ont moins l'opportunité d'utiliser pleinement leurs compétences.

La situation optimale pour diminuer le développement d'une attitude cynique chez un employé est celle dans laquelle celui-ci utilise pleinement ses compétences et en plus, il reçoit un soutien social élevé de la part de son superviseur.

5.1.3.2. Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre l'utilisation des compétences et le cynisme

Nous rappelons que le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences est associé à un niveau plus faible du cynisme. Par ailleurs, le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social des collègues n'affecte pas le cynisme. Les résultats des effets d'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences en lien avec le cynisme indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social des collègues modère la relation entre ces deux variables. En d'autres termes, lorsque l'employé reçoit un soutien social faible de la part de ses collègues, le fait que celui-ci utilise ses compétences est associé à un niveau plus faible de cynisme (Figure 14).

Nous pouvons conclure que les employés en situation de faible utilisation de leurs compétences sont ceux qui sont plus enclins à développer du cynisme comparativement à ceux qui sont en situation d'utilisation élevée de leurs compétences. Le soutien social élevé de la part des collègues ne joue pas un rôle dans la diminution du cynisme chez les employés utilisant fortement leurs compétences ; cependant, le soutien social des collègues joue un rôle déterminant dans la diminution de la tendance à adopter le cynisme chez les employés utilisant faiblement leurs compétences. De ce fait, nous pouvons confirmer que le soutien social de la part des collègues joue un rôle protecteur contre l'adoption du cynisme, surtout dans le cas d'emplois dans lesquels les employés ont moins la possibilité d'utiliser pleinement leurs compétences.

La situation optimale pour diminuer le développement d'une attitude cynique chez un employé est celle dans laquelle celui-ci utilise pleinement ses compétences et en plus, il reçoit un soutien social élevé de la part de ses collègues.

5.1.3.3. Le rôle du soutien social du superviseur dans la relation entre l'autorité décisionnelle et le cynisme

Nous rappelons que le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle n'est pas associé au cynisme. Par ailleurs, le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social du superviseur est associé à un niveau plus faible de cynisme. Les résultats des effets d'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière

d'autorité décisionnelle en lien avec le cynisme indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social du superviseur modère la relation entre ces deux variables. En d'autres termes, lorsque l'employé reçoit un soutien social faible de la part du superviseur, le fait que celui-ci ait une assez grande autorité décisionnelle est associé à un niveau plus faible de cynisme (Figure 15).

Nous pouvons conclure que les employés en situation de faible autorité décisionnelle ne sont pas nécessairement ceux qui sont plus susceptibles de développer du cynisme (relation non significative entre ces deux variables). Cependant, le soutien social élevé de la part du superviseur joue un rôle dans la diminution de la tendance à développer une attitude cynique chez les employés ayant une faible autorité décisionnelle, mais joue un rôle plus important chez les employés ayant une autorité décisionnelle élevée. De ce fait, nous pouvons confirmer que le soutien social de la part du superviseur est un facteur de protection contre l'adoption du cynisme, surtout dans le cas d'emplois dans lesquels les employés ont moins d'autorité décisionnelle sur leur travail.

La situation optimale pour diminuer le développement d'une attitude cynique chez un employé est celle dans laquelle celui-ci jouit d'une grande autorité décisionnelle et en plus, il reçoit un soutien social élevé de la part de son superviseur.

5.1.3.4. Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre l'autorité décisionnelle et le cynisme

Nous rappelons que le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle n'est pas associé au cynisme. De même, le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social des collègues n'affecte pas le cynisme. Par ailleurs, les résultats des effets d'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'autorité décisionnelle en lien avec le cynisme indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social des collègues modère la relation entre ces deux variables. En d'autres termes, lorsque l'employé reçoit un soutien social faible de la part de ses collègues, le fait que celui-ci ait une assez grande autorité décisionnelle est associé à un niveau plus faible de cynisme (Figure 16).

Nous pouvons conclure que les employés en situation de faible autorité décisionnelle ne sont pas nécessairement ceux qui sont plus susceptibles de développer du cynisme (relation

non significative entre ces deux variables). De même, le soutien social élevé de la part des collègues ne joue pas un rôle dans la diminution de la tendance à développer une attitude cynique chez les employés ayant une faible autorité décisionnelle mais joue un rôle de manière importante chez les employés ayant une autorité décisionnelle élevée. De ce fait, nous pouvons confirmer que le soutien social de la part des collègues joue un rôle de protection contre l'adoption du cynisme, surtout dans le cas d'emplois dans lesquels les employés ont moins d'autorité décisionnelle sur leur travail.

La situation optimale pour diminuer le développement d'une attitude cynique chez un employé est celle dans laquelle celui-ci jouit d'une grande autorité décisionnelle et en plus, il reçoit un soutien social élevé de la part de ses collègues.

5.1.3.5. Le rôle du soutien social du superviseur dans la relation entre la reconnaissance et le cynisme

Nous rappelons que le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance est associé à un niveau plus faible du cynisme. De même, le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social du superviseur est associé à un niveau plus faible de cynisme. Les résultats des effets d'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance en lien avec le cynisme indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social du superviseur modère la relation entre ces deux variables. En d'autres termes, lorsque l'employé reçoit un soutien social faible de la part du superviseur, le fait que celui-ci reçoive de la reconnaissance est associé à un niveau plus faible de cynisme (Figure 17).

Nous pouvons conclure que les employés en situation de faible reconnaissance de leurs efforts sont ceux qui sont plus susceptibles de développer du cynisme en comparaison avec ceux qui sont en situation de reconnaissance élevée de leurs efforts au travail. Le soutien social élevé de la part du superviseur vient jouer un rôle dans la diminution de la tendance à développer une attitude cynique chez les employés recevant une reconnaissance élevée de leurs efforts, mais de manière encore plus importante chez les employés recevant une faible reconnaissance de leurs efforts au travail. De ce fait, nous pouvons confirmer que le soutien social de la part du superviseur joue un rôle de facteur de protection contre

l'adoption du cynisme, surtout dans le cas d'employés ayant moins la chance de recevoir une bonne reconnaissance de leurs efforts au travail.

La situation optimale pour diminuer le développement d'une attitude cynique chez un employé est celle dans laquelle celui-ci reçoit une bonne reconnaissance de ses efforts au travail et en plus, reçoit un soutien social élevé de la part de son superviseur.

5.1.3.6. Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre la reconnaissance et le cynisme

Nous rappelons que le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance est associé à un niveau plus faible du cynisme. Par ailleurs, le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social des collègues n'affecte pas le cynisme.

Les résultats des effets d'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de reconnaissance en lien avec le cynisme indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social des collègues modère la relation entre ces deux variables. En d'autres termes, lorsque l'employé reçoit un soutien social faible de la part de ses collègues, le fait que celui-ci reçoive de la reconnaissance est associé à un niveau plus faible de cynisme (Figure 18).

Nous pouvons conclure que les employés en situation de faible reconnaissance de leurs efforts sont ceux qui sont plus susceptibles de développer du cynisme, en comparaison avec ceux qui sont en situation de reconnaissance élevée de leurs efforts au travail. Le soutien social élevé de la part des collègues ne joue pas un rôle dans la diminution de la tendance à développer une attitude cynique chez les employés recevant une reconnaissance élevée de leurs efforts, mais joue un rôle important chez les employés recevant une faible reconnaissance de leurs efforts au travail. De ce fait, nous pouvons confirmer que le soutien social de la part des collègues joue un rôle de facteur de protection contre l'adoption du cynisme surtout dans le cas d'employés ayant moins la chance de recevoir une bonne reconnaissance de leurs efforts au travail.

La situation optimale pour diminuer le développement d'une attitude cynique chez un employé est celle dans laquelle celui-ci reçoit une bonne reconnaissance de ses efforts au travail et en plus, reçoit un soutien social élevé de la part de ses collègues.

5.1.3.7. Le rôle du soutien social du superviseur dans la relation entre le développement de carrière et le cynisme

Le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière est associé à un niveau plus faible du cynisme. De même, le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social du superviseur est associé à un niveau plus faible de cynisme. Les résultats des effets d'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière en lien avec le cynisme indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social du superviseur modère la relation entre ces deux variables. En d'autres termes, lorsque l'employé reçoit un soutien social faible de la part du superviseur, le fait que celui-ci jouisse de possibilités de développement de carrière est associé à un niveau plus faible de cynisme (Figure 19).

Nous pouvons conclure que les employés en situation de faibles opportunités de développement de carrière sont ceux qui sont plus susceptibles de développer une attitude cynique au travail, en comparaison avec ceux qui sont en situation de possibilités élevées de développement de carrière. Le soutien social élevé de la part du superviseur vient jouer un rôle dans la diminution de la tendance à développer une attitude cynique chez les employés ayant de bonnes possibilités de développement de carrière, mais de manière encore plus prononcée chez les employés ayant de faibles possibilités de développement de carrière. De ce fait, nous pouvons confirmer que le soutien social de la part du superviseur joue un rôle de facteur de protection contre l'adoption du cynisme surtout dans le cas d'employés pour lesquels il existe des opportunités moins importantes de développement de carrière.

La situation optimale pour diminuer le développement d'une attitude cynique chez un employé est celle dans laquelle celui-ci jouit de bonnes opportunités de développement de carrière et en plus, reçoit un soutien social élevé de la part de son superviseur.

5.1.3.8. Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre le développement de carrière et le cynisme

Le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière est associé à un niveau plus faible du cynisme. Par ailleurs, le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social des collègues n'affecte pas le cynisme.

Les résultats des effets d'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière en lien avec le cynisme indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social des collègues modère la relation entre ces deux variables. En d'autres termes, lorsque l'employé reçoit un soutien social faible de la part de ses collègues, le fait que celui-ci jouisse de possibilités de développement de carrière est associé à un niveau plus faible de cynisme (Figure 20).

Nous pouvons conclure que les employés en situation de faibles opportunités de développement de carrière sont ceux qui sont plus susceptibles de développer une attitude cynique au travail, en comparaison avec ceux qui sont en situation de possibilités élevées de développement de carrière. Le soutien social élevé de la part du superviseur ne joue pas un rôle dans la diminution de la tendance à développer une attitude cynique chez les employés ayant de bonnes possibilités de développement de carrière, mais joue un rôle remarquable chez les employés ayant de faibles possibilités de développement de carrière. De ce fait, nous pouvons confirmer que le soutien social de la part du superviseur joue un rôle de facteur de protection contre l'adoption du cynisme, surtout dans le cas d'employés pour lesquels il existe des opportunités moins importantes de développement de carrière. La situation optimale pour diminuer le développement d'une attitude cynique chez un employé est celle dans laquelle celui-ci jouit de bonnes opportunités de développement de carrière et en plus, reçoit un soutien social élevé de la part de ses collègues.

5.1.3.9. Le rôle du soutien social du superviseur dans la relation entre l'insécurité d'emploi et le cynisme

Les résultats obtenus suggèrent que le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi est associé à un niveau plus faible du cynisme. De même, le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social du superviseur est associé à un niveau plus faible de cynisme. Les résultats des effets d'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi en lien avec le cynisme indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social du superviseur modère la relation entre ces deux variables. En d'autres termes, lorsque l'employé reçoit un soutien social faible de la part du superviseur, le fait que l'emploi de celui-ci implique moins d'insécurité d'emploi est associé à un niveau plus faible de cynisme (Figure 21).

Nous pouvons conclure que les employés en situation de respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi sont ceux qui sont moins enclins à développer une attitude cynique au travail, en comparaison avec ceux qui sont en situation de non-respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi. Le soutien social élevé de la part du superviseur joue un rôle dans la diminution de la tendance à développer une attitude cynique chez les employés vivant une certaine sécurité d'emploi mais de manière encore plus affirmée chez les employés vivant une insécurité d'emploi. De ce fait, nous pouvons confirmer que le soutien social de la part du superviseur est un facteur de protection contre l'adoption du cynisme surtout dans le cas d'employés pour lesquels l'avenir de leur relation d'emploi (sécurité) est moins certain.

La situation optimale pour diminuer le développement d'une attitude cynique chez un employé est celle dans laquelle celui-ci se trouve dans un emploi impliquant moins d'insécurité d'emploi et en plus, reçoit un soutien social élevé de la part de son superviseur.

5.1.3.10. Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre l'insécurité d'emploi et le cynisme

Nous rappelons que le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi est associé à un niveau plus faible du cynisme. Par ailleurs, le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social des collègues n'affecte pas le cynisme.

Les résultats des effets d'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi en lien avec le cynisme indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social des collègues modère la relation entre ces deux variables. En d'autres termes, lorsque l'employé reçoit un soutien social faible de la part de ses collègues, le fait que l'emploi de celui-ci implique moins d'insécurité d'emploi est associé à un niveau plus faible de cynisme (Figure 22).

Nous pouvons conclure que les employés en situation de respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi sont ceux qui sont moins enclins à développer une attitude cynique au travail, en comparaison avec ceux qui sont en situation de non-respect du contrat psychologique en matière d'insécurité d'emploi. Le soutien social élevé de la part du superviseur ne joue pas un rôle dans la diminution de la tendance à développer une attitude cynique chez les employés vivant une certaine sécurité d'emploi, mais joue un rôle

important chez les employés vivant une insécurité d'emploi. De ce fait, nous pouvons confirmer que le soutien social de la part du superviseur joue un rôle protecteur contre l'adoption du cynisme surtout dans le cas d'employés pour lesquels l'avenir de leur relation d'emploi (sécurité) est moins certain.

La situation optimale pour diminuer le développement d'une attitude cynique chez un employé est celle dans laquelle celui-ci se trouve dans un emploi impliquant moins d'insécurité d'emploi et en plus, reçoit un soutien social élevé de la part de ses collègues.

Les résultats discutés confirment partiellement notre hypothèse H2 concernant une contribution indirecte de l'ancrage dans l'emploi dans l'explication du cynisme. Ces mêmes résultats viennent également confirmer partiellement la proposition théorique P2b, formulée dans le Chapitre 2, postulant que l'ancrage dans l'emploi modère la relation entre la violation (non-respect) du contrat psychologique et le RT.

5.2. Discussion sur l'étude du départ volontaire

Dans cette deuxième partie, nous discutons des effets directs et d'interaction présentés au Chapitre 4 précédent, concernant l'étude du départ volontaire en relation avec les deux hypothèses H3 et H4. L'hypothèse H3 anticipe des relations directes à la fois entre plusieurs variables mesurant le respect du contrat psychologique et deux variables mesurant l'ancrage dans l'emploi et entre le départ volontaire. Quant à elle, l'hypothèse H4 suggère que les deux variables mesurant l'ancrage dans l'emploi devraient modérer la relation entre les variables du contrat psychologique et le départ volontaire.

5.2.1. La contribution des variables du contrat psychologique dans l'explication du départ volontaire

Nous discutons dans cette section de la contribution de la situation du non-respect du contrat psychologique dans l'explication du développement du comportement de départ volontaire chez les employés. Nous abordons plus précisément la contribution des variables de la latitude décisionnelle (l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle), celle des gratifications (reconnaissance et développement de carrière), celle des demandes de travail (demandes psychologiques et contractuelles) ainsi que celle de la sécurité d'emploi dans l'explication du départ volontaire.

5.2.1.1. L'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle

En relation avec le départ volontaire, les résultats d'analyse indiquent que le respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences a pour effet d'augmenter l'intention de rester et par le fait même de diminuer le départ volontaire. Autrement dit, si l'employé considère que son travail lui permet la possibilité d'expérimenter de nouveaux concepts et/ou idées, que son environnement de travail est stimulant intellectuellement et offre la possibilité d'être assigné à divers services et/ou projets et que son poste lui offre aussi des défis ainsi que des opportunités de travailler dans divers services et /ou projets, cet employé devrait moins penser à quitter son emploi et à rompre sa relation actuelle d'emploi. En matière d'autorité décisionnelle, les résultats d'analyse obtenus en relation avec le départ volontaire indiquent l'absence de relation significative entre ces deux variables.

Dans la littérature recensée sur le RO, il n'y a pas d'études mettant en relation l'utilisation des compétences ou l'autorité décisionnelle en lien avec le retrait d'emploi. Par conséquent, nous concluons que les résultats de notre analyse viennent ajouter de nouvelles connaissances sur les deux dimensions de la latitude décisionnelle en lien avec le RO en général, et le RE en particulier.

Du côté de la littérature sur le départ volontaire, il n'y a pas d'étude en lien avec l'utilisation des compétences ou encore l'autorité décisionnelle. Ceci nous permet de dire que les résultats de la présente étude comblent un vide dans la littérature sur le départ volontaire en mettant en relief l'importance de l'utilisation des compétences dans la prévention du départ volontaire. En effet, le fait que l'emploi permet la possibilité d'expérimenter de nouveaux concepts ou idées et d'être assigné à divers services ou projets, offre un environnement stimulant intellectuellement et contenant des défis, ceci constitue une situation de respect du contrat psychologique en matière de conditions de travail. Cette situation de respect du contrat psychologique en matière d'utilisation des compétences joue un rôle dans l'augmentation de l'intention de rester de l'employé et diminue par le fait même le départ volontaire. Quant à la relation entre le départ volontaire et l'autorité décisionnelle, celle-ci est non significative dans la présente étude. En d'autres termes, le fait d'être considéré en situation de respect du contrat psychologique en lien avec cette

condition spécifique de travail où l'emploi permet à l'employé d'avoir la possibilité de prendre des initiatives au quotidien, d'avoir l'autonomie pour prendre des décisions et d'organiser soi-même son travail, n'influence pas nécessairement le fait d'opter ou non pour le départ volontaire.

Les résultats de la présente étude comblent un vide dans la littérature sur le départ volontaire, même en rapportant des effets non significatifs de l'autorité décisionnelle sur ces deux variables, ce qui permet aux futurs chercheurs de se pencher sur d'autres conditions de travail qui pourraient mieux expliquer les comportements de RE. Par ailleurs, la seule explication que nous trouvons pour la non-signification des relations entre l'autorité décisionnelle et le départ volontaire est la taille de l'échantillon, puisque les consistances internes de l'échelle de mesure ont été très bonnes.

5.2.1.2. Les demandes de travail

Nous avons indiqué dans le Chapitre 3 que les demandes de travail comprennent trois dimensions : les demandes physiques, les demandes psychologiques et les demandes contractuelles.

À cause de la nature du travail de conception des répondants de la base de données sur le départ volontaire, la variable des demandes physiques n'a pas été mesurée ni étudiée en relation avec cette variable dépendante dans le cadre de la présente étude. Toutefois, les résultats de l'étude indiquent l'absence de relation significative entre les demandes psychologiques et le départ volontaire. Quant aux demandes contractuelles, selon les résultats de l'analyse, il n'existe pas de relation significative entre l'horaire de travail permettant une vie personnelle décente et le départ volontaire.

Concernant la littérature sur le RO, il n'existe pas d'études qui ont été réalisées mettant en relation ces conditions spécifiques de travail avec le retrait d'emploi (le départ volontaire). Par conséquent, nous concluons que la présente étude a permis d'élargir les connaissances sur le lien entre les demandes de travail et le RO. Les littératures recensées dans cette étude sur le départ volontaire n'abordent pas la relation entre les demandes physiques et cette variable dépendante.

La littérature sur le départ volontaire n'aborde pas l'effet des demandes psychologiques sur le départ volontaire. De ce fait, nous considérons que notre étude met en relief un nouveau résultat bien que non significatif mais apporte un nouvel éclairage sur la non-contribution des demandes psychologiques dans l'explication du départ volontaire. La littérature sur le départ volontaire n'étudie pas l'effet des demandes contractuelles sur cette variable.

Par ailleurs, même avec un résultat non significatif, notre étude apporte de nouvelles connaissances sur la non-contribution des demandes contractuelles (notamment l'horaire de travail) dans l'explication du départ volontaire.

5.2.1.3. La reconnaissance

Les résultats de l'analyse indiquent que la reconnaissance augmente l'intention de rester et par le fait même diminue le départ volontaire. En d'autres termes, si l'employé considère que son environnement de travail le respecte et reconnaît ses efforts et sa performance, cette situation devrait diminuer son intention de quitter son emploi.

Concernant la littérature sur le RO, il n'existe pas d'études sur la relation entre la reconnaissance et le retrait d'emploi (le départ volontaire). Notre étude vient donc enrichir les connaissances sur le lien entre la reconnaissance et le RO.

De la même façon, la littérature sur le départ volontaire n'aborde pas la relation entre cette variable et la reconnaissance. D'où l'importance de notre étude qui apporte un nouvel éclairage sur cette relation. Nous concluons que notre étude apporte une explication pertinente sur l'effet positif d'avoir de la reconnaissance au travail pour prévenir le départ volontaire.

5.2.1.4. Le développement de carrière

Les résultats de l'analyse indiquent que le développement de carrière augmente l'intention de rester et par le fait même, diminue le départ volontaire. Autrement dit, lorsque l'employé considère que son emploi constitue un tremplin pour un futur emploi, que son expérience professionnelle aide sa carrière et que son emploi lui offre de bonnes opportunités de développement de carrière et de promotion, celui-ci est moins enclin à quitter son emploi.

Concernant la littérature sur le RO, il n'existe pas d'études sur la relation entre le développement de carrière et le retrait d'emploi (le départ volontaire). Notre étude vient

donc enrichir les connaissances sur le lien entre le développement de carrière et le RO. La littérature sur le départ volontaire rapporte l'absence de lien significatif entre la formation et les stages d'une part et le roulement d'autre part (Mor Barak et al., 2001). Par ailleurs, Griffeth et al. (2000) rapportent une relation négative entre le développement de carrière et le roulement. Les résultats de notre étude vont exactement dans le même sens que l'étude de Griffeth et al. (2000). Nous concluons que notre étude ajoute une explication supplémentaire qui fera pencher la balance quant au rôle de cette condition favorable de travail dans la prévention du départ volontaire.

5.2.1.5. La sécurité d'emploi

Les résultats de l'analyse indiquent que la sécurité d'emploi n'affecte pas le départ volontaire. La littérature sur le RO ne présente pas des résultats homogènes sur la relation entre l'insécurité d'emploi et le retrait du travail (cynisme) ou encore le retrait d'emploi (le départ volontaire). L'étude de Probst (2005) rapporte des relations opposées de l'insécurité d'emploi avec les deux composantes du RO. En effet, l'insécurité d'emploi est négativement reliée au RT contrairement aux résultats de l'étude de Lau et al. (2003), mais positivement reliée au RE (Probst, 2005). De ce fait, nous concluons qu'il existe une relation positive entre le RE et l'insécurité d'emploi abordée seulement par une seule étude, celle de Probst (2005). Nous concluons que notre étude apporte une certaine contribution à la compréhension du RE en relation avec l'insécurité d'emploi.

La littérature sur le départ volontaire rapporte la présence de relation négative entre la sécurité d'emploi et le départ volontaire (Rubenstein et al., 2018). Nous concluons que notre étude met en relief un nouveau résultat, bien que non significatif, mais apporte un nouvel éclairage sur la non-contribution de la sécurité d'emploi dans l'explication du départ volontaire.

Il est à souligner, enfin, que la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) prend en considération l'étude de la brèche du contrat psychologique en lien avec le départ volontaire, tout en considérant cette brèche comme une variable en soi et rapporte une relation positive entre celle-ci et le départ volontaire (Rubenstein et al., 2018).

Les résultats discutés confirment partiellement notre hypothèse H3 concernant une contribution directe du respect du contrat psychologique dans l'explication du départ

volontaire. Ces résultats viennent également confirmer partiellement la proposition théorique P1a, formulée dans le Chapitre 2, postulant qu'il existe une relation positive entre la violation (non-respect) du contrat psychologique et le RE.

5.2.2. La contribution des variables de l'ancrage dans l'emploi dans l'explication du départ volontaire

Nous discutons dans cette section de la contribution de l'ancrage dans l'emploi dans l'explication de l'adoption du départ volontaire chez les employés. Nous abordons plus précisément la contribution du soutien social du superviseur ainsi que du soutien social des collègues dans l'explication du départ volontaire. Les résultats de l'analyse indiquent que le soutien social du superviseur, ainsi que le soutien social des collègues, n'affectent pas directement le départ volontaire.

La littérature sur le RO rapporte une relation positive entre l'insatisfaction envers une relation de supervision et le retrait d'emploi (Laczo & Hanisch, 1999). La littérature sur le départ volontaire aborde la relation entre le soutien social et le roulement et rapporte une relation négative entre ces deux variables (Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018). Nous concluons qu'en ce qui concerne le soutien social du superviseur et celui des collègues en relation avec le départ volontaire, les résultats de notre étude n'apportent pas d'explications supplémentaires à la littérature sur le départ volontaire. Nous considérons, cependant, que notre étude met en relief un nouveau résultat - bien que non significatif - sur la non-contribution du soutien social incluant ces deux dimensions (superviseur et collègues) dans l'explication du départ volontaire. De ce fait, il serait souhaitable que d'autres études se penchent sur l'effet du soutien social sur le départ volontaire.

Les résultats discutés confirment partiellement notre hypothèse H3 concernant une contribution directe de l'ancrage dans l'emploi dans l'explication du départ volontaire. Cette hypothèse confirmée partiellement est en cohérence avec l'approche de l'ancrage dans l'emploi de Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et Erez (2001). Cette approche propose, en mettant l'accent sur la force ou la profondeur des liens avec les autres personnes dans l'environnement du travail, qu'au-delà des indicateurs attitudinaux tels que l'engagement et la satisfaction, le concept de l'ancrage dans l'emploi peut expliquer le fait que l'employé maintienne sa relation d'emploi (Mitchell et al., 2001).

À partir de la discussion sur la contribution du respect du contrat psychologique et de l'ancrage dans l'emploi dans l'explication du départ volontaire, nous concluons qu'il existe trois facteurs de protection contre l'adoption du comportement de départ volontaire. Ces facteurs s'illustrent par trois situations de respect du contrat psychologique par l'employeur et ce, en matière d'utilisation optimale des compétences, en matière de reconnaissance envers les efforts fournis et en matière de possibilités de développement de carrière.

5.2.3. Le rôle du soutien social des collègues dans la relation entre le développement de carrière et le départ volontaire

Le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière est associé à un niveau plus faible de départ volontaire (association positive avec l'intention de rester). Par ailleurs, le respect du contrat psychologique en ce qui a trait au soutien social des collègues n'affecte pas directement le départ volontaire.

Les résultats des effets d'interaction entre le respect du contrat psychologique en matière de développement de carrière en lien avec le départ volontaire indiquent que le respect du contrat psychologique en matière de soutien social des collègues modère la relation entre ces deux variables. En d'autres termes, lorsque l'employé reçoit un soutien social faible de la part de ses collègues, le fait que celui-ci jouisse de possibilités de développement de carrière est associé à un niveau plus faible de départ volontaire (Figure 23).

Nous pouvons conclure que les employés en situation de respect du contrat psychologique en matière de développement de compétences sont ceux qui sont moins enclins à quitter leur emploi (plus grande intention de rester), en comparaison avec ceux qui sont en situation de non-respect du contrat psychologique en matière de développement de compétence. Le soutien social élevé de la part des collègues ne joue pas un rôle dans l'augmentation de l'intention de rester (diminution de l'intention de quitter) chez les employés ayant des opportunités faibles de développement de carrière mais joue un rôle important chez les employés ayant des possibilités élevées de développement de carrière. De ce fait, nous pouvons confirmer que le soutien social de la part des collègues est un facteur de protection contre l'intention de quitter (départ volontaire), surtout dans le cas d'employés pour lesquels il existe des opportunités élevées de développement de carrière.

La situation optimale pour diminuer le départ volontaire chez un employé est celle dans laquelle celui-ci se trouve dans un emploi offrant de bonnes possibilités de développement de carrière et en plus, reçoit un soutien social élevé de la part de ses collègues.

Les résultats discutés confirment partiellement notre hypothèse H4 concernant une contribution indirecte de l'ancrage dans l'emploi dans l'explication du départ volontaire. Ces résultats viennent également confirmer partiellement la proposition théorique P1b, formulée dans le Chapitre 2, postulant que l'ancrage dans l'emploi modère la relation entre la violation (non-respect) du contrat psychologique et le RE.

5.3. Discussion sur l'étude quasi expérimentale du départ volontaire

Dans cette troisième partie, nous discutons des effets directs et d'interaction expliqués au Chapitre 4 concernant l'étude quasi-expérimentale du départ volontaire en relation avec l'hypothèse H5. Nous rappelons que l'hypothèse H5 avance qu'en situation de cynisme et en présence constante de faible soutien social, l'employé cynique est susceptible d'opter pour le départ volontaire.

Dans un premier temps, nous abordons la contribution directe du cynisme, du soutien social et de la durée du soutien social dans l'explication du départ volontaire. En effet, nous confirmerons ou infirmerons les hypothèses H5a et H5b. Dans un deuxième temps, nous discutons du rôle modérateur du soutien social et de la durée du soutien social dans la relation entre le cynisme et le départ volontaire afin de confirmer ou infirmer l'hypothèse de modération H5c.

5.3.1. La contribution du cynisme dans l'explication du départ volontaire

Les résultats de l'ANOVA indiquent que le niveau moyen de l'intention de quitter chez les répondants cyniques est plus élevé que celui chez les répondants non cyniques. En plus de confirmer l'hypothèse H5a, ce résultat vient soutenir la littérature sur le RO qui utilise une logique chronologique dans l'explication des différentes manifestations de RO (Berry et al., 2012). Cette littérature prévoit également une logique combinant la chronologie et la nocivité et classe les comportements de RO des moins extrêmes (retards, absentéisme), aux extrêmes (intention de se retirer de son emploi) et aux plus extrêmes (départ réel de

l'organisation) (Hopkins et al., 2010). De plus, Huysse-Gaytandjieva et al., (2013) soulignent que les employés qui restent dans les organisations tout en étant insatisfaits pourraient causer des dommages à l'organisation par le biais d'attitudes négatives, telles que les comportements et/ou les attitudes de RO. En effet, selon eux, les raisons derrière le départ des employés sont plus connues que celles derrière le fait de rester tout en demeurant insatisfaits, ce que la perspective de Mitchell et al. (2001) tente justement d'expliquer (Huysse-Gaytandjieva et al., 2013).

À travers ces résultats et ces constats théoriques, nous pouvons conclure que le répondant cynique adoptant une attitude de RT est plus susceptible d'opter pour un autre comportement de RE comme le départ volontaire.

5.3.2. La contribution du soutien social dans l'explication du départ volontaire

Les résultats de l'ANOVA indiquent que le niveau moyen de l'intention de quitter chez les répondants recevant un faible soutien social est plus élevé que celui chez les répondants recevant un soutien social élevé. En plus de confirmer l'hypothèse H5b, ce résultat est en cohérence avec la littérature de l'ancrage dans l'emploi, tel que discuté plus haut à la section 5.2.1.2. En effet, cette approche avancée par Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et Erez (2001) explique le fait de demeurer dans son emploi par la force ou la profondeur des liens avec les autres personnes dans l'environnement du travail (Mitchell et al., 2001). De ce fait, l'ancrage dans l'emploi mesuré par le soutien social vient jouer un rôle déterminant dans la rétention ou la diminution du départ volontaire.

5.3.3. La contribution de la durée du soutien social dans l'explication du départ volontaire

Les résultats de l'ANOVA indiquent que le niveau moyen de l'intention de quitter chez les répondants ayant reçu un certain niveau de soutien social depuis une longue durée est légèrement inférieur à celui des répondants recevant un certain niveau de soutien social depuis une courte durée. Bien que ces résultats soient émergents et ne sont pas en lien avec une hypothèse déjà formulée, ceux-ci nous indiquent que la courte durée du soutien social quel que soit son niveau fait augmenter l'intention de quitter.

5.3.4. Le rôle modérateur du soutien social dans la relation entre le cynisme et le départ volontaire

Les résultats de l'ANOVA indiquent que le niveau moyen de l'intention de quitter chez les répondants cyniques est plus élevé que celui chez les répondants non cyniques. De plus, ces résultats indiquent que l'effet du cynisme sur l'intention de quitter varie en fonction du niveau de soutien social et que la relation positive entre le cynisme et l'intention de quitter est plus forte chez les répondants qui ont été exposés au scénario de soutien social fort. En bref, le soutien social fait diminuer davantage l'intention de quitter chez les répondants non cyniques. De ce fait, la situation optimale pour diminuer l'intention de quitter est celle dans laquelle l'employé n'est pas cynique et reçoit un soutien social élevé (Figure 24).

5.3.5. Le rôle modérateur de la durée du soutien social dans la relation entre le soutien social et le départ volontaire

Les résultats de l'ANOVA indiquent que le niveau moyen de l'intention de quitter chez les répondants recevant un faible soutien social est plus élevé que celui chez les répondants recevant un soutien social élevé.

De plus, ces résultats indiquent que l'effet du soutien social sur l'intention de quitter varie en fonction de la durée du soutien social et que la relation entre le soutien social et l'intention de quitter est plus forte chez les répondants qui ont été exposés au scénario de soutien social d'une durée longue. En bref, la durée longue du soutien social fait diminuer davantage l'intention de quitter chez les répondants ayant reçu un soutien social fort. De ce fait, la situation optimale pour diminuer l'intention de quitter est celle dans laquelle l'employé reçoit un soutien social élevé et ce, depuis une longue durée (Figure 25).

5.3.6. Le rôle modérateur de la durée du soutien social dans la relation entre le cynisme et le départ volontaire

Les résultats de l'ANOVA indiquent que le niveau moyen de l'intention de quitter, chez les répondants ayant reçu un certain niveau de soutien social depuis une longue durée, est légèrement inférieur à celui des répondants recevant un certain niveau de soutien social depuis une courte durée. Par ailleurs, ces résultats rapportent l'absence d'interaction significative entre le cynisme et la durée de soutien en relation avec l'intention de quitter.

Nous nous attendions plutôt à ce que la longue durée du soutien social augmente l'intention de quitter au lieu de la diminuer, dans le cas des répondants cyniques ayant reçu un soutien social faible. Cet effet logique et négatif de la durée longue du soutien social sur l'intention de quitter a été présent seulement dans le cas des répondants ayant reçu un soutien social élevé. En parallèle, l'effet logique positif de la durée longue du soutien social sur l'intention de quitter a été présent seulement dans le cas des répondants non cyniques ayant reçu un soutien social faible.

Au total, les résultats obtenus sur ces trois effets d'interaction à deux facteurs (dont deux seulement sont significatifs) nous permettent de conclure que l'hypothèse H5c est partiellement confirmée.

5.3.7. Le rôle modérateur de la durée du soutien social dans la double relation entre le cynisme et le soutien social sur l'intention de quitter

Les résultats de l'ANOVA indiquent que le niveau moyen de l'intention de quitter, chez les répondants ayant reçu un certain niveau de soutien social depuis une longue durée, est légèrement inférieur à celui des répondants recevant un certain niveau de soutien social depuis une courte durée. Ces résultats indiquent en effet que les effets du cynisme et du soutien social sur l'intention de quitter varient en fonction de la durée du soutien social. Tel que nous l'avons souligné plus haut, bien que ces résultats soient émergents et ne sont pas en lien avec une hypothèse déjà formulée, ceux-ci nous indiquent que la courte durée du soutien social, quel que soit son niveau, fait augmenter l'intention de quitter.

Les résultats de l'ANOVA indiquent que le niveau moyen de l'intention de quitter chez les répondants cyniques est plus élevé que celui chez les répondants non cyniques. Ces résultats indiquent également que le niveau moyen de l'intention de quitter chez les répondants cyniques ayant reçu un soutien social faible est le plus élevé, comparativement au niveau de l'intention de quitter chez les autres répondants qui ont reçu ce faible niveau de soutien depuis une longue durée ou encore que depuis une durée courte. De ce fait, la durée du soutien social ne semble pas affecter le niveau de l'intention de quitter dans le cas de présence de cynisme et de soutien social faible. Nous concluons donc qu'il suffit que les répondants soient cyniques et reçoivent un niveau faible de soutien social pour que leur

intention de quitter augmente et ce, peu importe la durée pendant laquelle ce faible soutien persiste.

Les résultats de l'ANOVA indiquent que le niveau moyen de l'intention de quitter chez les répondants cyniques est plus élevé que celui chez les répondants non cyniques. De plus ces résultats indiquent également que les niveaux moyens de l'intention de quitter les moins élevés sont à la fois ceux rapportés par les répondants non cyniques, ayant reçu un soutien social fort et ce, depuis une longue durée, ainsi que ceux chez les répondants non cyniques, ayant reçu un soutien social fort depuis une courte durée. Nous concluons, par conséquent, que la durée longue du soutien social semble jouer un rôle dans la diminution de l'intention de quitter dans le cas d'absence de cynisme jumelé à une présence de soutien social fort.

Lorsque la durée de soutien social est courte, la relation positive entre le cynisme et l'intention de quitter semble varier de la même façon chez les répondants qui ont été exposés à un scénario de soutien social fort ou à un scénario de soutien social faible. En bref, la durée courte de soutien social fait diminuer davantage l'intention de quitter chez les répondants non cyniques ayant reçu un soutien social fort (Figure 26).

Lorsque la durée de soutien social est longue, la relation positive entre le cynisme et l'intention de quitter semble être plus prononcée chez les répondants exposés à un scénario de soutien social fort comparativement aux répondants exposés à un scénario de soutien social faible. En bref, la durée longue de soutien social fait diminuer davantage l'intention de quitter chez les répondants non cyniques ayant reçu un soutien social fort (Figure 26).

Nous concluons que lorsque la durée du soutien social est longue, le soutien social fort diminue l'intention de quitter surtout chez les répondants qui étaient exposés à un scénario d'absence de cynisme et de soutien social fort. De ce fait, la situation optimale pour qu'un employé maintienne sa relation d'emploi est celle dans laquelle celui-ci n'adopte pas une attitude cynique, reçoit un soutien social élevé et ce, pour une longue durée.

À travers la discussion de cet effet d'interaction à trois facteurs tout en la combinant avec les trois effets à double interaction, nous concluons que l'hypothèse H5c est partiellement confirmée. Par le fait même, nous concluons que l'hypothèse H5 est également partiellement confirmée.

Conclusion

La présente thèse de doctorat avait comme objectif principal de mieux expliquer le retrait organisationnel, ainsi que de mieux identifier ses déterminants. Afin de réaliser cet objectif, nous avons étudié la littérature plus générale des comportements contreproductifs, la littérature du RO instiguée par Hanish et Hulin (1990, 1991) ainsi que la littérature de deux exemples de comportements et d'attitudes de RO, le cynisme et le départ volontaire. Suite au recensement des écrits pour démystifier ce concept parfois confondu avec d'autres concepts, et parfois fragmenté en plusieurs composantes, nous avons apporté une nouvelle définition du RO. Nous avons également proposé une typologie des comportements et des attitudes du retrait du travail et nous avons développé un modèle théorique intégrateur en vue de mieux expliquer le RO. Afin de vérifier l'impact du respect du contrat psychologique et de l'ancrage dans l'emploi dans l'adoption du retrait organisationnel par les employés, nous avons mobilisé la perspective du contrat psychologique ainsi que celle de l'ancrage dans l'emploi. Nous avons également adopté un devis transversal pour l'étude du cynisme, comme attitude de retrait du travail, et un devis longitudinal pour l'étude du départ volontaire, comme comportement de retrait de l'emploi. Enfin, nous avons opté pour un devis quasi-expérimental pour comprendre dans quelles conditions une attitude cynique chez un employé pourrait entraîner un comportement de départ volontaire.

Contribution du modèle théorique à l'avancement des connaissances

Cette thèse de doctorat a essayé de remettre en relief un concept global et intégré, et par le fait même complexe à opérationnaliser, mis de l'avant dans les années 1990 par Hanisch (1995). Nous avons tenté de formuler un nouveau cadre théorique du RO au lieu de se limiter à l'approche davantage descriptive des premiers auteurs dans ce domaine.

La proposition d'un modèle théorique intégrateur du RO, combinant de façon originale deux approches théoriques fondatrices en comportement organisationnel, constitue un apport substantiel à l'avancement des connaissances théoriques dans le domaine du RO ainsi que de ses deux composantes principales, le RT et le RE. Une compréhension globale de ces deux familles d'attitudes et de comportements semble des plus pertinentes puisque leurs différentes composantes partagent un ensemble de stimuli souvent communs et prennent des formes de réponses à des intensités différentes. Pour construire notre modèle

théorique intégrateur, nous avons choisi l'approche sociologique multi-niveaux de Marchand et al., (2006) pour classifier l'ensemble des déterminants ou des facteurs explicatifs du RO. Nous nous sommes aussi appuyés sur le modèle d'adaptation de Rosse et Miller (1984) pour expliquer que le RO est une réplique à une situation de travail considérée comme insatisfaisante. Enfin, nous avons fait appel à la perspective du contrat psychologique de Rousseau (1989, 1990), afin de démontrer que l'évaluation faite par l'employé quant au respect du contrat psychologique de la part de son employeur conduit à l'adoption d'attitudes et/ou de comportements reflétant son jugement et ce, dans une perspective d'échange social selon Blau (1964). La perspective de l'ancrage dans l'emploi de Mitchell et al. (2001) nous a également été utile pour souligner le rôle modérateur important du soutien social dans l'allègement d'une situation perçue de non-respect du contrat psychologique de la part de l'employé.

Le modèle théorique avancé, ainsi que les propositions théoriques formulées qui en découlent, constituent une ressource potentielle de vérification ultérieure de plusieurs autres déterminants que ceux étudiés dans la présente thèse, ainsi que de vérification d'autres comportements et attitudes de RO. De plus, en présentant une conceptualisation pertinente pour les liens existants entre le respect du contrat psychologique et l'ancrage dans l'emploi, notre modèle théorique contribue à l'avancement des connaissances dans ces deux perspectives théoriques très utilisées dans le domaine de la psychologie industrielle. Enfin, nous soulignons un autre apport théorique de notre thèse en relation avec le fait d'étudier deux manifestations du RO (le cynisme et le départ volontaire), non pas de façon isolée et segmentée comme le font de manière traditionnelle la plupart des écrits, mais en les rattachant au cadre théorique plus large du RO. De plus, notre thèse étudie le cynisme en le considérant comme attitude de RT, et non pas seulement comme composante de l'épuisement professionnel traditionnellement étudiée dans le domaine du stress au travail.

Le modèle empirique proposé dans la présente thèse constitue également un avancement des connaissances dans l'opérationnalisation du RO, ainsi que celle de la mesure du contrat psychologique et de l'ancrage dans l'emploi. En plus de supposer des relations directes, notre modèle empirique a également avancé une hypothèse de modération pour une

compréhension plus complète et plus profonde du RO. Tel que nous l'avons souligné plus haut, le concept du RO n'a pas connu l'engouement suffisant de la part des chercheurs en comportement organisationnel du fait de la difficulté de son opérationnalisation.

En s'appuyant sur le cadre général du RO, nous avons contribué à l'avancement des connaissances empiriques sur les déterminants du cynisme et du départ volontaire comme composantes du RO. Nous avons également réussi à opérationnaliser le concept du contrat psychologique en mesurant son respect à partir de mesures faites à la base dans une perspective de satisfaction envers les conditions de travail (cas de la base de données sur le départ volontaire), mais également à partir de mesures sur l'état de certaines conditions de travail que nous avons transformées en mesures de respect du contrat psychologique par des comparaisons à la moyenne des variables à l'étude dans le même groupe professionnel (cas de la base de données sur le cynisme). Enfin, nous avons contribué partiellement à l'avancement des connaissances sur le concept de l'ancrage dans l'emploi qui contient trois dimensions (les liens, la congruence et le sacrifice), tel qu'indiqué au Chapitre 2. En effet, dans le cadre de la présente thèse, nous avons été en mesure de tester la contribution de la dimension des liens ou des relations sociales entretenues avec l'organisation et ses membres dans la prévention du départ volontaire.

Contributions et forces des trois études empiriques

Les trois études empiriques réalisées dans le cadre de la présente thèse constituent une contribution importante dans l'avancement des connaissances du champ des relations industrielles. Les deux premières études sur le cynisme et le départ volontaire contribuent à une meilleure compréhension des conditions précises de travail qui constituent des facteurs de protection ou de risque en matière d'adoption d'attitudes cyniques ou de comportements de départ volontaire. Ces études contribuent également à une meilleure compréhension du rôle important du soutien social dans la prévention du cynisme et du départ volontaire, même en présence de conditions de travail non favorables à une perception de respect du contrat psychologique par l'employeur. L'étude quasi-expérimentale sur le départ volontaire contribue à la compréhension du rôle d'une situation initiale de cynisme, accompagnée d'un faible soutien social perdurant depuis longtemps dans l'augmentation de l'intention de quitter son emploi.

Nos trois études ont ciblé des populations de travailleurs, mais aussi de futurs travailleurs dans le domaine des relations industrielles. Pour l'étude du cynisme, notre très grand échantillon a contribué à la crédibilité de notre démarche en regroupant des travailleurs avec des profils très variés dans plusieurs secteurs économiques. Pour sa part, l'échantillon de l'étude du départ volontaire comptait un nombre suffisamment grand pour augmenter le pouvoir d'inférence statistique et de généralisation de notre étude. Notre étude quasi-expérimentale sur le départ volontaire s'est faite auprès d'un échantillon considérable de futurs salariés, actuellement étudiants en relations industrielles.

Afin de réaliser nos deux premières études sur le cynisme et sur le départ volontaire, nous avons utilisé des questionnaires déjà validés dans la littérature, le *MBI* (Maslach & Jackson, 1981), le *Staying or Leaving Index* (Bluedorn, 1982), le *JCQ* (R. Karasek et al., 1998) et l'*ERI* (Siegrist, 1996). La fidélité des mesures a été confirmée par des mesures de consistance interne pour nos différentes variables allant d'assez bonnes à très bonnes. Dans ce sens, nous avons été en mesure d'harmoniser les deux études en créant des variables dans la base de données sur le départ volontaire semblables à celles dans la base de données sur le cynisme, tout en obtenant des mesures possédant une assez bonne consistance interne. La troisième étude quasi-expérimentale sur le départ volontaire constitue une des plus originales dans le domaine des relations industrielles puisqu'elle projette le participant dans une situation fictive de travail et l'invite à indiquer sa réaction comportementale ou attitudinale face à celle-ci. Cette étude a rempli minutieusement toutes les conditions de réussite d'une étude quasi-expérimentale, ainsi que toutes les vérifications quant à son respect pour les règles de l'éthique en recherche, sa validité ainsi que sa fidélité. Les données primaires qui ont été recueillies lors de cette étude constituent un avantage important du fait que nous les avons colligées pour le but propre de l'étude et qu'elles couvrent toutes les variables dont nous avons besoin pour vérifier empiriquement nos hypothèses.

Nous avons utilisé une stratégie d'analyse, soit celle de la régression multiple multi-niveaux pour les structures de données hiérarchiques que nous avons dans les deux premières bases de données (cynisme et départ volontaire), et nous avons procédé à l'estimation de dizaines de modèles afin de tester les effets de modération. Nous avons

choisi la technique de l'ANOVA pour la troisième base quasi-expérimentale sur le départ volontaire afin de tester les trois conditions expérimentales dans les huit groupes expérimentaux que nous avons créés par l'entremise de nos huit scénarios.

Nous tenons à souligner que, contrairement aux devis transversaux utilisés pour les deux bases traitant du cynisme et du départ volontaire dans une optique quasi-expérimentale, nous avons utilisé un devis longitudinal pour l'étude du départ volontaire. Ce dernier nous a permis d'examiner de possibles relations de causalité entre les variables grâce à l'évolution de ces relations dans le temps, chose que le devis transversal ne permet pas.

Suite à notre démarche scientifique, nous avons obtenu des résultats d'analyse qui contribuent à l'avancement des connaissances dans le domaine du RO, du RT, du RE, du cynisme et du départ volontaire. Les deux premières études sur le cynisme et le départ volontaire nous ont permis d'identifier un certain nombre de conditions de travail favorables à une situation de respect du contrat psychologique et d'ancrage dans l'emploi qui se traduisent par la non-propension vers les comportements et attitudes de RO, tels que le cynisme et le départ volontaire. Ces conditions de travail s'illustrent par l'utilisation optimale de ses compétences au travail, soit recevoir de la reconnaissance pour ses efforts et contributions et avoir des opportunités de développement de carrière. Une condition favorable supplémentaire, seulement reliée à la prévention du cynisme, est celle d'être suffisamment soutenu socialement par son superviseur. L'étude sur le cynisme a également révélé l'existence de quelques autres conditions de travail favorables à une situation de non-respect du contrat psychologique et qui encouragent l'adoption de comportements et attitudes de RO, tels que le cynisme et le départ volontaire. Ces conditions sont le fait d'être exposé à beaucoup de demandes psychologiques, d'avoir des horaires de travail irréguliers et de vivre une insécurité d'emploi.

Contrairement à l'étude sur le départ volontaire qui a permis de souligner uniquement le rôle conjoint du soutien social des collègues et celui de la présence de possibilités de développement de carrière dans la prévention du départ volontaire, l'étude sur le cynisme nous offre beaucoup plus d'explications sur le rôle primordial du soutien social du superviseur, ainsi que celui des collègues dans la double prévention contre les attitudes cyniques chez les employés. En effet, le soutien social comme dimension importante de

l'ancrage dans l'emploi vient supporter davantage les employés qui vivent des situations défavorables de non-respect de leur contrat psychologique et ce, en matière d'utilisation des compétences, d'autorité décisionnelle, de reconnaissance, de développement de carrière et d'insécurité d'emploi.

L'étude quasi-expérimentale a permis de démontrer l'effet de débordement ou d'enchaînement relatif aux comportements et attitudes de RO. Cette étude confirme que le fait d'avoir une attitude cynique au travail, ou encore de recevoir un soutien social faible, est susceptible de contribuer à une augmentation de l'intention de quitter des travailleurs. Cette étude nous offre une meilleure compréhension sur la situation optimale pour prévenir le départ volontaire, celle d'un employé non cynique, qui reçoit un soutien social élevé et qui perdure dans le temps.

Limites et pistes de recherche

Même en présence de plusieurs apports et contributions de la présente thèse tant sur le plan théorique qu'empirique, cette thèse comporte certaines limites. Nous faisons ici le lien entre les limites de la présente thèse et quelques pistes de recherche.

La population principalement étudiante sur laquelle nous avons testé nos conditions expérimentales pour l'étude du départ volontaire a été sur le plan du nombre très convenable pour la conduite d'une telle recherche; toutefois, il aurait été souhaitable qu'elle soit conduite auprès d'employés en véritable situation d'emploi. Le choix de cette population a été à la fois justifié par l'existence de travaux de recherche sur l'attraction de la main d'œuvre testés sur une population de futurs diplômés et candidats potentiels pour des emplois (Renaud et al., 2016). Ce choix a été également justifié par son aspect pratique, de proximité et d'efficacité pour la réalisation d'un travail de recherche dans le cadre d'une thèse de doctorat. Il est important de noter que cette population, bien qu'elle ne soit pas dans une vraie situation d'emploi lors de l'expérimentation, est supposée avoir eu au moins une expérience de relation d'emploi antérieure ou l'être toujours au moment de l'étude. De plus, le questionnaire administré lors de cette étude, bien qu'il ait respecté les règles de la distribution aléatoire ainsi que de la validation par des questions de vérification, devra être validé ultérieurement auprès d'une population d'employés dans un vrai contexte de travail et ayant une relation d'emploi dans une organisation bien définie. Enfin, nous tenons à

souligner que la méthode quasi-expérimentale basée sur les scénarios proposés aux répondants contient son lot de limites : l'aspect moins réaliste de la situation fictive dans laquelle le répondant rédige ses réponses, l'impression que le répondant pourrait avoir à l'égard du fait qu'il soit dans une expérience en laboratoire et surveillé de près, ainsi que la faible utilisation de cette méthode dans les sciences de gestion en général et en relations industrielles en particulier.

Dans les deux premières bases de données de notre thèse, nous avons recouru à l'utilisation de données secondaires collectées par d'autres chercheurs pour d'autres objectifs de recherches que le nôtre, ce qui nous a offert une marge de manœuvre limitée sur la conduite de notre recherche empirique. Par exemple, nous aurions souhaité utiliser la variable de l'engagement organisationnel ou celle de la justice organisationnelle comme autres déterminants des comportements et des attitudes de RO. Ces deux dernières n'ont pas été mesurées dans la base de données sur le cynisme et nous avons à assurer une certaine harmonisation dans l'utilisation des mêmes variables existantes dans les deux bases de données. De plus, nous soulignons deux limites quant à la mesure indirecte du contrat psychologique dans l'analyse de la base de données sur le cynisme. Afin de refléter le respect ou le non-respect du contrat psychologique perçu par l'employé, nous avons recouru à des mesures traditionnellement utilisées dans la littérature sur le stress au travail, et nous avons procédé à des comparaisons des scores individuels par rapport à la moyenne du groupe professionnel. Cette méthode a été justifiée logiquement, mais elle ne constitue pas un courant dominant dans la littérature sur le contrat psychologique. Enfin, nous aurions souhaité que les deux bases de données auxquelles nous avons accès aient mesuré d'autres dimensions de l'ancrage dans l'emploi que celle des liens avec l'organisation et ses membres (la congruence et le sacrifice). De ce fait, il serait très pertinent de conduire, dans le futur, une enquête qui mesurerait davantage de variables en relation avec le contrat psychologique et l'ancrage dans l'emploi et qui inclurait à la fois des comportements et/ou attitudes de RT (cynisme, absentéisme ou autres) ainsi que des comportements et/ou attitudes de RE (départ volontaire, retraite anticipée ou autre).

Dans les trois études empiriques de la présente thèse, nous avons utilisé des données auto-rapportées par les répondants qui pourraient contenir un biais de variance commune. Il aurait été souhaitable de combiner ces données avec des données permettant d'avoir un

autre point de vue, tel que celui des superviseurs ou de la haute direction, ou encore d'utiliser des données plus objectives sur les comportements ou le niveau de rendement ou encore sur les relations avec les collègues ou le superviseur. De plus, en mesurant le respect du contrat psychologique à travers l'évaluation des conditions de travail par les répondants, surtout dans le cas de la base sur le cynisme, nous ne sommes pas en mesure de savoir à quel moment de la relation d'emploi l'employé se prononce sur ses conditions de travail. En effet, pour produire une perception plausible sur le respect du contrat psychologique, il doit y avoir un certain laps de temps entre l'embauche et le moment de l'évaluation. Il pourrait y avoir des évaluations très différentes selon que l'employé se retrouve en début, au milieu ou en fin de carrière. De même, le point de vue de l'organisation sur l'accomplissement de ses promesses ou de ses engagements initiaux envers l'employé au sens de la perspective de Rousseau (1989, 1990) fournirait une image plus complète de la situation et ce, à travers ces différents moments. La même critique pourrait être formulée à l'égard de la mesure transversale faite de l'ancrage dans l'emploi. Par conséquent, une étude longitudinale plus complète sur les comportements et les attitudes de RO en relation avec la perspective du contrat psychologique et celle de l'ancrage dans l'emploi serait d'une grande pertinence. Enfin, malgré la taille importante de l'échantillon d'employés et d'établissements de l'étude sur le cynisme, les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble du marché du travail, car les établissements participants étaient clients d'une même compagnie d'assurance.

Implications et recommandations pour le monde du travail

La pertinence de notre thèse pour le champ pratique des relations industrielles se manifeste par son caractère appliqué et orienté vers la résolution de problèmes dans les milieux du travail. La présente thèse, à travers ses différentes contributions empiriques, pourraient servir de guide pertinent pour les praticiens en gestion des ressources humaines et pour les différents décideurs dans les organisations. L'objectif d'intervention a été présent dès les premières étapes de notre recherche, ce qui a permis de dresser un portrait plus systématique et structuré des différents comportements et attitudes de RO qui ne cessent de se complexifier et de se multiplier. La typologie proposée permettra aux praticiens de mieux comprendre les différentes manifestations du RO, ce qui leur facilitera la tâche à les détecter dès leur apparition auprès des employés. Les manifestations du RO sont différentes

au niveau du degré de tangibilité, gravité et fréquence et nous invitons, dans ce sens, les superviseurs, et même les collègues, à être plus attentifs à des symptômes anormaux dans les attitudes et/ou comportements de certains employés qui vivent des situations difficiles au travail. La prise en charge du RO, dès les premiers épisodes, permettra certainement d'éviter une aggravation de la situation.

Les études empiriques faites dans le cadre de cette thèse seront utiles pour les organisations qui auront tout à gagner en prenant soin de bien clarifier leurs obligations envers les employés dès l'embauche. Ces derniers auront par conséquent une série d'attentes raisonnables qui correspondent bien aux promesses formulées. Cette identification des droits et obligations, de part et d'autre, devrait garantir le maintien du respect du contrat psychologique afin d'éviter le traitement négatif réciproque dans une optique d'échange social dans le cas d'une évaluation négative de l'employé. En cours d'emploi, les termes initiaux explicites et même implicites contenus dans le contrat de travail devraient être maintenus, malgré les changements auxquels les organisations doivent avoir recours pour augmenter leur efficacité et demeurer compétitives.

Parallèlement, un diagnostic régulier en matière de résultats de rendement de l'employé pourrait constituer une référence pour anticiper des situations de RO. Il faudrait, par ailleurs, éliminer les autres sources potentielles de cette mauvaise prestation de travail, telles que le manque de compétences, le manque d'outils ou encore l'influence de l'environnement. Le superviseur devrait également rester vigilant dans le cas de désintérêt flagrant de la part de son subordonné envers des tâches plus défiantes ou plus stimulantes qui devraient normalement augmenter le niveau de motivation de celui-ci et son sentiment d'efficacité professionnelle.

En plus de l'approche de prévention offerte par les résultats de la présente thèse, nous apportons de nouveaux éclairages sur le plan de l'intervention, et ce, sur le rôle crucial de certaines pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines. D'ailleurs, cette approche d'intervention intégrée est en parfaite harmonie avec l'appel, de la part des instigateurs du RO, pour une compréhension globale de ses deux familles d'attitudes et de comportements qui partagent un ensemble de stimuli souvent communs.

L'organisation du travail devrait tenir compte de l'utilisation optimale du potentiel de compétences de l'employé tout en lui permettant de disposer d'une certaine autorité décisionnelle sur sa prestation de travail. Par ailleurs, les exigences psychologiques devraient être en cohérence avec les ressources et capacités de l'employé, tout en lui assurant, dans la mesure du possible, un horaire régulier. Les pratiques de gratification en organisation devraient contenir des gestes concrets de reconnaissance extrinsèques (carte cadeau, billets pour un événement important, etc.) et intrinsèques (hommage lors d'un événement organisationnel, affichage de son nom en guise de félicitations, etc.) envers les efforts et les réalisations de l'employé. Les superviseurs dans les organisations devraient être soutenus pour mieux assumer ce rôle, en recevant des formations spécialisées en reconnaissance, en justice distributive et interactionnelle. Le développement de l'employabilité de l'employé, qui a tendance à être laissée à la responsabilité de l'employé, devrait faire partie des préoccupations des employeurs et ce, en offrant des occasions de formation permettant l'avancement de carrière et l'obtention de promotions dans l'organisation. Enfin, les organisations sont invitées à mieux combiner les deux réalités opposées, d'une part la flexibilité organisationnelle traduite par des formes précaires d'emploi et d'autre part, la sécurité d'emploi comme revendication de la part des employés. Dans ce sens, le retour souhaitable vers les contrats d'emploi relationnels, au sens de la perspective de Rousseau (1998, 1990), pourrait graduellement remplacer les contrats transactionnels dénués de toute mesure de perfectionnement pour un meilleur avancement de carrière, de reconnaissance pour une motivation à long terme ou encore de sécurité d'emploi et de garantie d'employabilité dans des cas fortuits. Dans le cas où toutes ces mesures envisageables sont difficiles à réaliser, les organisations disposent d'une solution plus facile à concrétiser, celle de veiller à un climat social sain et favorable à des relations sociales teintées de support et de soutien tant au niveau du superviseur qu'au niveau des collègues. Les bonnes relations sociales en milieu du travail constituent un facteur protecteur contre l'adoption du RO, surtout dans un contexte où l'emploi est passé du simple rôle de moyen de subsistance vers un rôle de réalisation personnelle, d'identité sociale mais également de moyen et de lieu de socialisation et d'élargissement de réseau social de l'individu.

Nous soulignons, enfin, que les avancées tant sur le plan théorique que pratique de la présente thèse ouvrent la voie vers des recherches futures portant sur d'autres déterminants présents dans le modèle théorique intégrateur développé mais qui n'ont pas fait l'objet de vérification dans les trois études de cette thèse. Nous pouvons suggérer, dans ce sens, d'étudier d'autres variables contextuelles, telles que la culture organisationnelle pour évaluer son influence sur le RO. De la même façon, d'autres études pourraient être conduites sur d'autres manifestations comportementales ou attitudinales du RO, notamment en matière de RT dont la liste ne cesse d'augmenter et de se diversifier au fur et à mesure que les organisations changent leurs modes d'organisation et de fonctionnement. Nous pouvons citer à titre d'exemple, la socialisation exagérée avec les collègues, les longues périodes de pause ainsi que la navigation-non pertinente au travail-sur le web. Il serait davantage très pertinent de conduire des recherches plus précisément dans des secteurs industriels qui connaissent une certaine précarité d'emploi, tel que le secteur des services et du commerce de détail.

Le RO peut avoir des conséquences majeures pour les entreprises. Nous espérons que cette thèse permettra aux acteurs organisationnels de mieux en comprendre les composantes et les déterminants afin de mieux intervenir pour en prévenir les effets sur le fonctionnement des entreprises.

Bibliographie

- Adams, G. A., & Beehr, T. A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology, 51*(3), 643-665.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Alexander, J. C. (1987). Action and its environments. In A. Jeffrey C. (Ed.), *The Micro-macro link* (pp. 289-318). Berkeley: Berkeley : University of California Press.
- Archer, M. (1995). *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*. Cambridge University Press.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Hall, C. (2017). *A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms* (Vol. 17).
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research- Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Beehr, T. A., & Gupta, N. (1978). A note on the structure of employee withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance, 21*, 7.
- Bélanger, J. J., Pierro, A., Mauro, R., Falco, A., & De Carlo, N. e. a. (2016). It's about time: The role of locomotion in withdrawal behavior. *Journal of Business and Psychology, 31*(2), 265-278.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349-360.
- Berry, C. M., Lelchook, A. M., & Clark, M. A. (2012). A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior, 33*(5), 678-699.
- Blau, G. (1998). On the aggregation of individual withdrawal behaviors into larger multi-item constructs. *Journal of Organizational Behavior, 19*(5), 437-451.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model for turnover from organizations. *Human Relations, 35*(2), 135-153.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2004). Experiencing mistreatment at work: The role of grievance filing, nature of mistreatment, and employee withdrawal. *Academy of Management Journal, 47*(1), 129-139.
- Bowling, N. A., Burns, G. N., & Beehr, T. A. (2010). Productive and counterproductive attendance behavior: An examination of early and late arrival to and departure from work. *Human Performance, 23*(4), 305-322.
- Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review, 20*(1), 54-61.

- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717-741.
- Bussing, A., Falkenberg, Z., Schoppe, C., Recchia, D. R., & Poier, D. (2017). Work stress associated cool down reactions among nurses and hospital physicians and their relation to burnout symptoms. *BMC Health Services Research*, 17.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.
- Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2014). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Management*, 0149206314544743.
- Chew, J. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Chiaburu, D. S., & Byrne, Z. S. (2009). Predicting OCB role definitions: Exchanges with the organization and psychological attachment. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 201-214.
- Cohen, J. (2009). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edition ed.). Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cousineau, J.-M. (2015). *Emploi et salaire* (Troisième Édition revue et augmentée): Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Coyle Shapiro, J. A. M. (2005). *The employment relationship : examining psychological and contextual perspectives*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the big five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1246-1256.
- Dishon-Berkovits, M., & Koslowsky, M. (2002). Determinants of employee punctuality. *Journal of Social Psychology*, 142(6), 723-739.
- Dulac, T. (2005a). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique: revue de la littérature et perspectives de recherche. In D. De Boeck (Ed.), *Comportement organisationnel. / Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1, pp. 69-109). Bruxelles.
- Dulac, T. (2005b). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique: revue de la littérature et perspectives de recherche. *Comportement organisationnel*, 1, 69-109.
- Elangovan, A. R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 159-165.

- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early- A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19(2), 285-311.
- Felson, R. B. (1982). Impression management and the escalation of aggression and violence. *Social Psychology Quarterly*, 45(4), 245-254.
- Fortin, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Freund, A. (2017). The fair sex and unfair treatment in management of community-based organizations. *International Journal of Manpower*, 38(4), 518-532.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61(1), 1-36.
- Ghosh, P. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*. Traduit de l'anglais par Michel Audet, Université Laval. Paris : Presses Universitaires de France.
- Goldstein, H. (1986). Multilevel mixed linear-model analysis using iterative generalized least-squares. *Biometrika*, 73(1), 43-56.
- Goldstein, H. (2011). *Multilevel statistical models* (Vol. 922): John Wiley & Sons.
- Granovetter, M. (1985). Economic-action and social-structure - The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & 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.
- Guerrero, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 112-144.
- Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. *Group & Organization Management*, 25(4), 419-439.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Hammer, L. B., Bauer, T. N., & Grandey, A. A. (2003). Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 419-436.
- Hanisch, K. A. (1995). Behavioral families and multiple causes - Matching the complexity of responses to the complexity of antecedents. *Current Directions in Psychological Science*, 4(5), 156-162.
- Hanisch, K. A. (1998). Organisational withdrawal. In *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 604). Cambridge, Mass: Blackwell Publishers.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job-attitudes and organizational withdrawal - An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal - An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 110-128.

- Hanisch, K. A., Hulin, C. L., & Roznowski, M. (1998). The importance of individuals' repertoires of behaviors: the scientific appropriateness of studying multiple behaviors and general attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 19*(5), 463-480.
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior, 36*(1), 16-38.
- Harrison, D. A., Johns, G., & Martocchio, J. J. (2000). Changes in technology, teamwork, and diversity: New directions for a new century of absenteeism research. *Research in Personnel and Human Resources Management, Vol 18, 18*, 43-91.
- Harrison, D. A., & Newman, D. A. (2013). Absence, lateness, turnover, and retirement: Narrow and broad understandings of withdrawal and behavioral engagement. In N. S. S. Highhouse (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 262-291). Hoboken, NJ: Wiley.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal, 49*(2), 305-325.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources - A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.
- Holtom, B. C., Lee, T. W., & Tidd, S. T. (2002). The relationship between work status congruence and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 903-915.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics, 35*(4), 316-331.
- Holtom, B. C., & O'Neill, B. S. (2004). Job embeddedness - A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration, 34*(5), 216-227.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *The Academy of Management Journal, 44*(5), 975-987.
- Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H. J., & Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review, 32*(10), 1380-1387.
- Hox, J. J. (1995). *Applied multilevel analysis*: TT-publikaties Amsterdam.
- Huyse-Gaytandjieva, A., Groot, W., & Pavlova, M. (2013). A new perspective on job lock. *Social Indicators Research, 112*(3), 587-610.
- Iverson, R. D., & Deery, S. J. (2001). Understanding the "personological" basis of employee withdrawal: The influence of affective disposition on employee tardiness, early departure, and absenteeism. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 856-866.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 519-542.
- Jones, J. R., Ni, J., & Wilson, D. C. (2009). Comparative effects of race/ethnicity and employee engagement on withdrawal behavior. *Journal of Managerial Issues, 21*(2), 195-215.
- Judge, T. A., Martocchio, J. J., & Thoresen, C. J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 745-755.

- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 779-794.
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 162-176.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 322-355.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, And Mental Strain - Implications For Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285-308.
- Karasek, R. A. (1985). Job content questionnaire: Department of industrial and systems engineering. *Los Angeles, University of Southern California*.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior, 23*, 469-488.
- Kim, S., Egerter, S., Cubbin, C., Takahashi, E. R., & Braveman, P. (2007). Potential implications of missing income data in population-based surveys: An example from a postpartum survey in California. *Public Health Reports, 122*(6), 753-763.
- Kinman, G., & Jones, F. (2008). Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict: testing an expanded model. *Journal of Managerial Psychology, 23*(3), 236-251.
- Koslowsky, M. (2009). A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings. *Human Resource Management Review, 19*(4), 283-303.
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., & Singer, A. D. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology, 82*(1), 79-88.
- Kulas, J. T., McInnerney, J. E., Frautschy DeMuth, R., & Jadwinski, V. (2007). Employee satisfaction and theft: Testing climate perceptions as a mediator. *Journal of Psychology, 141*(4), 389-402.
- Kwantes, C. T. (2003). Organizational citizenship and withdrawal behaviors in the USA and India does commitment make a difference? *International Journal of cross cultural management, 3*(1), 5-26.
- Laczo, R. M., & Hanisch, K. A. (1999). An examination of behavioral families of organizational withdrawal in volunteer workers and paid employees. *Human Resource Management Review, 9*(4), 453-477.
- Larocque, B., Brisson, C., & Blanchette, C. (1998). Cohérence interne, validité factorielle et validité discriminante de la traduction française des échelles de demande psychologique et de latitude décisionnelle du "Job Content Questionnaire" de Karasek. *Revue d'épidémiologie et de sante publique, 46*(5), 371-381.
- Lau, V. C. S., Wing Tung, A., & Ho, J. M. C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology, 18*(1), 73-99.

- LeBreton, J. M., Binning, J. F., Adorno, A. J., & Melcher, K. M. (2004). Importance of personality and job-specific affect for predicting job attitudes and withdrawal behavior. *Organizational Research Methods*, 7(3), 300-325.
- Leiter, M. P., & Robichaud, L. (1997). Relationships of occupational hazards with burnout: An assessment of measures and models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(1), 35.
- Levinson, H. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Harvard University Press.
- Lobene, E. V., Meade, A. W., & Pond, S. B., III. (2015). Perceived overqualification: A multi-source investigation of psychological predisposition and contextual triggers. *Journal of Psychology*, 149(7), 684-710.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marchand, A. (2004). *Travail et santé mentale : une perspective multi-niveaux des déterminants de la détresse psychologique*. Université de Montréal, Montréal.
- Marchand, A. (2007). L'analyse des données avec les modèles multi-niveaux. In H. D. (Ed.) (Ed.), *Problèmes sociaux-Tome III: Théories et méthodologies de la recherche* (pp. 445-459). Quebec: Presses de l'Université du Québec.
- Marchand, A., Durand, P., & Demers, A. (2006). Un modèle multi-niveaux des déterminants de la santé mentale dans la main-d'œuvre. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 25(2), 11-30.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *Maslach burnout inventory*: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: manual*: Palo Alto, Calif. (577 College Ave., Palo Alto 94306): Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual*: Palo Alto, Calif. (577 College Ave., Palo Alto 94306): Consulting Psychologists Press.
- Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 435-455.
- McCarthy, G. Tyrrelli, M. P. and Lehane, E. (2007), Intention to 'leave' or 'stay' in nursing. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 248-255.
- Mishra, P., Sharma, S. K., & Swami, S. (2016). Antecedents and consequences of organizational politics: a select study of a central university. *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), 334-351.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, Vol 23, 23, 189-246.
- Mor Barak, Michàl E., Nissly, Jan A., & 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 meta-analysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-661.

- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract - Whos in control of absence. *Academy of Management Review*, 10(3), 397-407.
- Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S., & Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. [Psychometric Properties of the French Version of the Scales of Psychological Demand, Decision Latitude, and the Social Support of Karasek's "Job Content Questionnaire": Result of the National SUMER Survey]. *Santé Publique*, 18(3), 427.
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.-F., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de sante publique*, 48(5), 419-438.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2012). *Resource manual to accompany Nursing research : generating and assessing evidence for nursing practice*. Philadelphia: Wolters Kluwer, Lippincott Williams & Wilkins.
- Probst, T. M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: Lessons from the demand-control model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 320-329.
- Rasbash, J., Steele, F., Browne, W. J., Goldstein, H., & Charlton, C. (2015). A user's guide to MLwiN. *Bristol: University of Bristol*.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (Vol. 1): Sage.
- Renaud, S., & Morin, L. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail. Paper presented at the 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Toulouse, France.
- Renaud, S., Morin, L., & Fray, A. M. (2016). What most attracts potential candidates? Innovative perks, training, or ethics? *Career Development International*, 21(6), 634-655.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB-The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study (vol 21, pg 529, 2000). *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 855-855.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract-Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rosenblatt, Z., & Shapira-Lishchinsky, O. (2017). Temporal withdrawal behaviors in an educational policy context. *The International Journal of Educational Management*, 31(7), 895-907.

- Rosse, J. G., & Miller, H. E. (1984). Relationship between absenteeism and other employee behaviors. In P. S. Goodman & R. S. Atkin (Eds.), *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence* (pp. 194–228). San Francisco.
- Rosse, J. G., & Miller, H. E. (2000). Toward a comprehensive model of the employee adaptation decision process. Paper presented at the annual meeting of the Western Decision Sciences Institute, Maui, Hawaii.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employers obligations- A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory technical report. *Pittsburgh: Carnegie Mellon University*.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.
- Rurkkhum, S. (2018). The impact of person-organization fit and leader-member exchange on withdrawal behaviors in Thailand. *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 114-129.
- Schein, E. (1965). *Personal and organizational change through group methods : the laboratory approach*. New-York, Wiley.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429-451.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Siegrist, J. (1998a). Adverse health effects of effort-reward imbalance at work: Theory, empirical support, and implications for prevention. *Theories of Organizational Stress*, 190-204.
- Siegrist, J. (1998b). Reciprocity in basic social exchange and health: Can we reconcile person-based with population-based psychosomatic research? *Journal of Psychosomatic Research*, 45(2), 99-105.
- Siegrist, J. (2005). Social reciprocity and health: New scientific evidence and policy implications. *Psychoneuroendocrinology*, 30(10), 1033-1038.

- Sims, C. S., Drasgow, F., & Fitzgerald, L. F. (2005). The effects of sexual harassment on turnover in the military: Time-dependent modeling. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1141-1152.
- Sims, R. L., & Boytell, J. J. (2015). The relation between goal orientation and occupational withdrawal. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(7), 816-832.
- Smith, K. G., & Hitt, M. A. (2005). *Great minds in management : the process of theory development*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Snijders, T. A. (2011). *Multilevel analysis*: Springer.
- Snijders, T. A. B., & Bosker, R. J. (2012). *Multilevel analysis : an introduction to basic and advanced multilevel modeling*. Los Angeles: Sage.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 446-460.
- Statistiques Canada. (2019). Tableau 14-10-0190-01 - Absence du travail chez les employés à temps plein selon la géographie, données annuelles. Retrieved from <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/fr/tv.action?pid=1410019001>
- Stawski, R. S. (2013). Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling. *Structural Equation Modeling, 20*(3), 541-550.
- Stone-Romero, E. (2011). Research strategies in industrial and organizational psychology: nonexperimental, quasi-experimental, and randomized experimental research in special purpose and non-special purpose settings. In S. Zedeck (Ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Sukumarakurup, K., Kay, H., & Michael D., R. (2017). When feeling poorly at work does not mean acting poorly at work: The moderating role of work-related emotional intelligence. *Motivation and Emotion, 41*(1), 122-134.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Preason Education
- The Conference Board of Canada. (2013). HR Q & A. Retrieved from <https://www.conferenceboard.ca/topics/orgperform/resources/questions.aspx#Q1>
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Tillman, C. J., Hood, A. C., & Richard, O. C. (2017). Supervisor–subordinate relationship conflict asymmetry and subordinate turnover intentions: The mediating roles of stress and counterproductive work behaviors. *Journal of Behavioral and Applied Management, 17*(3), 169-196.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management, 37*(1), 71-83.
- Volpone, S. D., & Avery, D. R. (2013). It's self defense: How perceived discrimination promotes employee withdrawal. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(4), 430-448.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management, 14*(7), 1083-1101.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 515-530.

- Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology, 60*(2), 397-427.
- Wang, X., & Wang, H. (2017). How to survive mistreatment by customers: Employees' work withdrawal and their coping resources. *International Journal of Conflict Management, 28*(4).
- Williamson, C. L., Cope, J., Foster Thompson, L., & Wuensch, K. (2002). Policy capturing as a tool to enhance recruiting. *Career Development International, 7*, 159-166.
- Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology, 60*(1), 127-162.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology, 61*(2), 309-348.
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review, 38*(1-2), 142-158.

Annexe 2 : La matrice de corrélation de la base de données sur le départ volontaire

Intention de rester	1													
Utilisation des compétences	0,50**	1												
Autorité décisionnelle	0,43**	0,77**	1											
Demandes psychologiques	0,37**	0,50**	0,50**	1										
Demandes contractuelles	0,23**	0,30**	0,39**	0,47**	1									
Reconnaissance	0,48**	0,66**	0,68**	0,58**	0,51**	1								
Développement de carrière	0,51**	0,76**	0,64**	0,44**	0,22**	0,63**	1							
Sécurité d'emploi	0,15**	0,31**	0,37**	0,26**	0,27**	0,46**	0,33**	1						
Comportement de soutien social du superviseur	0,35**	0,54**	0,52**	0,41**	0,27**	0,57**	0,50**	0,29**	1					
Comportement de soutien social des collègues	0,32**	0,47**	0,46**	0,42**	0,28**	0,55**	0,45**	0,31**	0,54**	1				
Sexe	0,01	-0,02	0,00	-0,02	-0,03	-0,04	0,02	0,00	-0,02	0,05	1			
Âge	-0,06	-0,09*	-0,10**	-0,01	-0,03	-0,14**	-0,23**	-0,13**	-0,14**	-0,12**	-0,05	1		
Niveau de scolarité	-0,01	-0,01	-0,04	0,00	-0,02	-0,04	-0,08*	-0,05	0,02	-0,06	0,07*	0,06	1	
Salaire	-0,10**	-0,04	-0,04	-0,05	0,03	-0,08*	-0,20**	-0,11**	-0,11**	-0,14**	-0,07	0,57**	0,21**	1

*p<0,05; **p<0,01; p***<0,001

Annexe 3 : Les différents scénarios de l'étude quasi-expérimentale

Université de Montréal

Recherche sur l'intention de quitter un employeur

Nous

Notre objectif : Mieux comprendre le rôle du soutien social dans la décision de quitter son emploi.

Notre équipe de recherche :

Stéphane Renaud et Alain Marchand

Professeurs titulaires

Wassila Merkouche

Candidate au PhD en Relations Industrielles

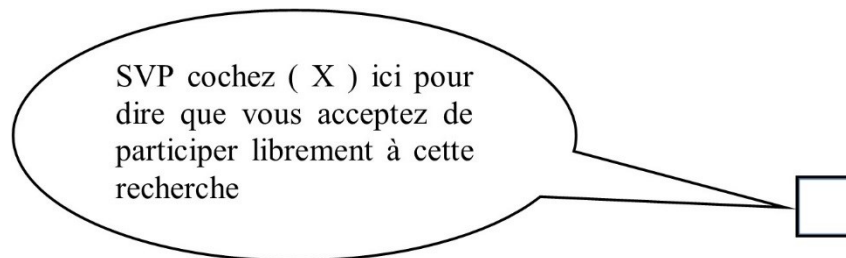
Université de Montréal

Vous

Votre participation est tout à fait volontaire et sans risque

Votre participation est anonyme. Vous n'avez pas à vous identifier

Votre participation se résume à remplir ce questionnaire



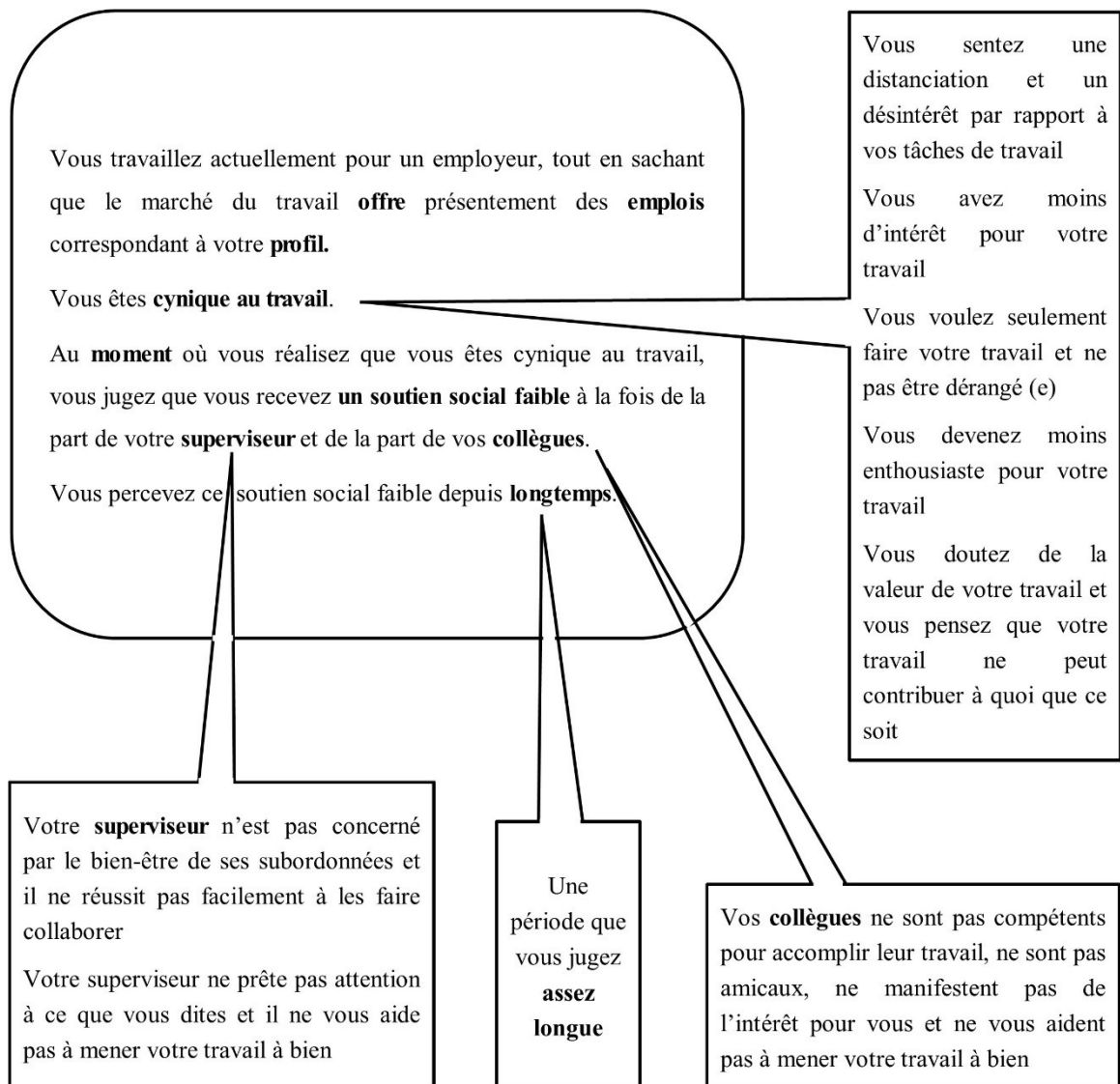
Dans ce questionnaire le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

SC : 111

GR : 1

Instructions

- Lire attentivement le scénario suivant et mettez-vous dans celui-ci
- Lire attentivement le contenu des boîtes au fur et à mesure
- L'étude porte sur le degré auquel la présence de conditions spécifiques pourrait vous conduire à quitter votre emploi
- Répondre aux questions à la page suivante en considérant le scénario suivant



En considérant le scénario précédent, quelle est la probabilité que vous quittiez votre emploi d'ici un an. Sachant que 0 signifie « extrêmement faible » et que 100 signifie « extrêmement forte ».

Quel est votre genre? Mettez un X dans la case qui correspond à votre état

Féminin

Masculin

Quel est votre âge? -- ans

Afin de vérifier votre compréhension du présent scénario, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants (mettez un X dans la case qui correspond à votre choix)

	Tout à fait en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
Dans cette organisation, je suis cynique						
Dans cette organisation, mon superviseur et mes collègues me soutiennent très peu						
Je reçois ce faible niveau de soutien social depuis longtemps						

Merci d'avoir participé!

Université de Montréal

Recherche sur l'intention de quitter un employeur

Nous

Notre objectif : Mieux comprendre le rôle du soutien social dans la décision de quitter son emploi.

Notre équipe de recherche :

Stéphane Renaud et Alain Marchand

Professeurs titulaires

Wassila Merkouche

Candidate au PhD en Relations Industrielles

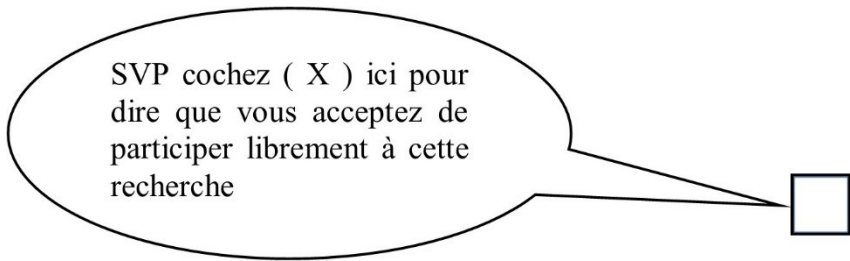
Université de Montréal

Vous

Votre participation est tout à fait volontaire et sans risque

Votre participation est anonyme. Vous n'avez pas à vous identifier

Votre participation se résume à remplir ce questionnaire



SVP cochez (X) ici pour
dire que vous acceptez de
participer librement à cette
recherche

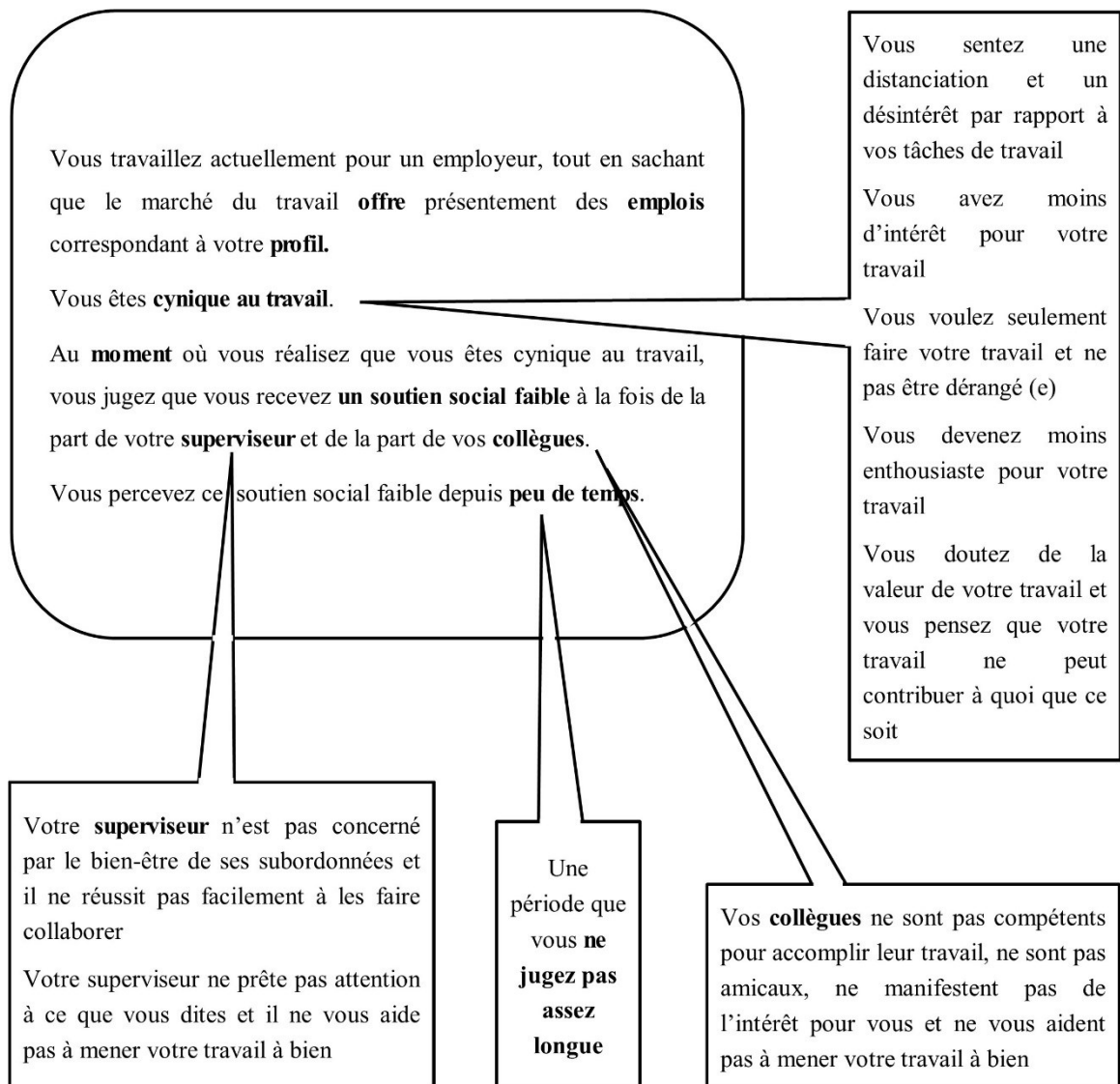
Dans ce questionnaire le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

SC : 110

GR : 2

Instructions

- Lire attentivement le scénario suivant et mettez-vous dans celui-ci
- Lire attentivement le contenu des boîtes au fur et à mesure
- L'étude porte sur le degré auquel la présence de conditions spécifiques pourrait vous conduire à quitter votre emploi
- Répondre aux questions à la page suivante en considérant le scénario suivant



En considérant le scénario précédent, quelle est la probabilité que vous quittiez votre emploi d'ici un an. Sachant que 0 signifie « extrêmement faible » et que 100 signifie « extrêmement forte ».

Quel est votre genre? Mettez un X dans la case qui correspond à votre état

Féminin Masculin

Quel est votre âge? -- ans

Afin de vérifier votre compréhension du présent scénario, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants (mettez un X dans la case qui correspond à votre choix)

	Tout à fait en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
Dans cette organisation, je suis cynique						
Dans cette organisation, mon superviseur et mes collègues me soutiennent très peu						
Je reçois ce faible niveau de soutien social depuis longtemps						

Merci d'avoir participé!

Université de Montréal

Recherche sur l'intention de quitter un employeur

Nous

Notre objectif : Mieux comprendre le rôle du soutien social dans la décision de quitter son emploi.

Notre équipe de recherche :

Stéphane Renaud et Alain Marchand

Professeurs titulaires

Wassila Merkouche

Candidate au PhD en Relations Industrielles

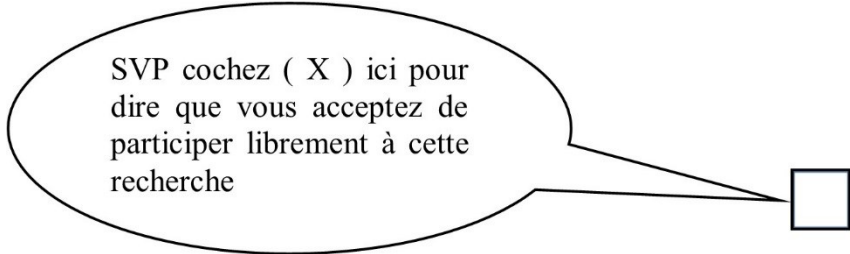
Université de Montréal

Vous

Votre participation est tout à fait volontaire et sans risque

Votre participation est anonyme. Vous n'avez pas à vous identifier

Votre participation se résume à remplir ce questionnaire



SVP cochez (X) ici pour
dire que vous acceptez de
participer librement à cette
recherche

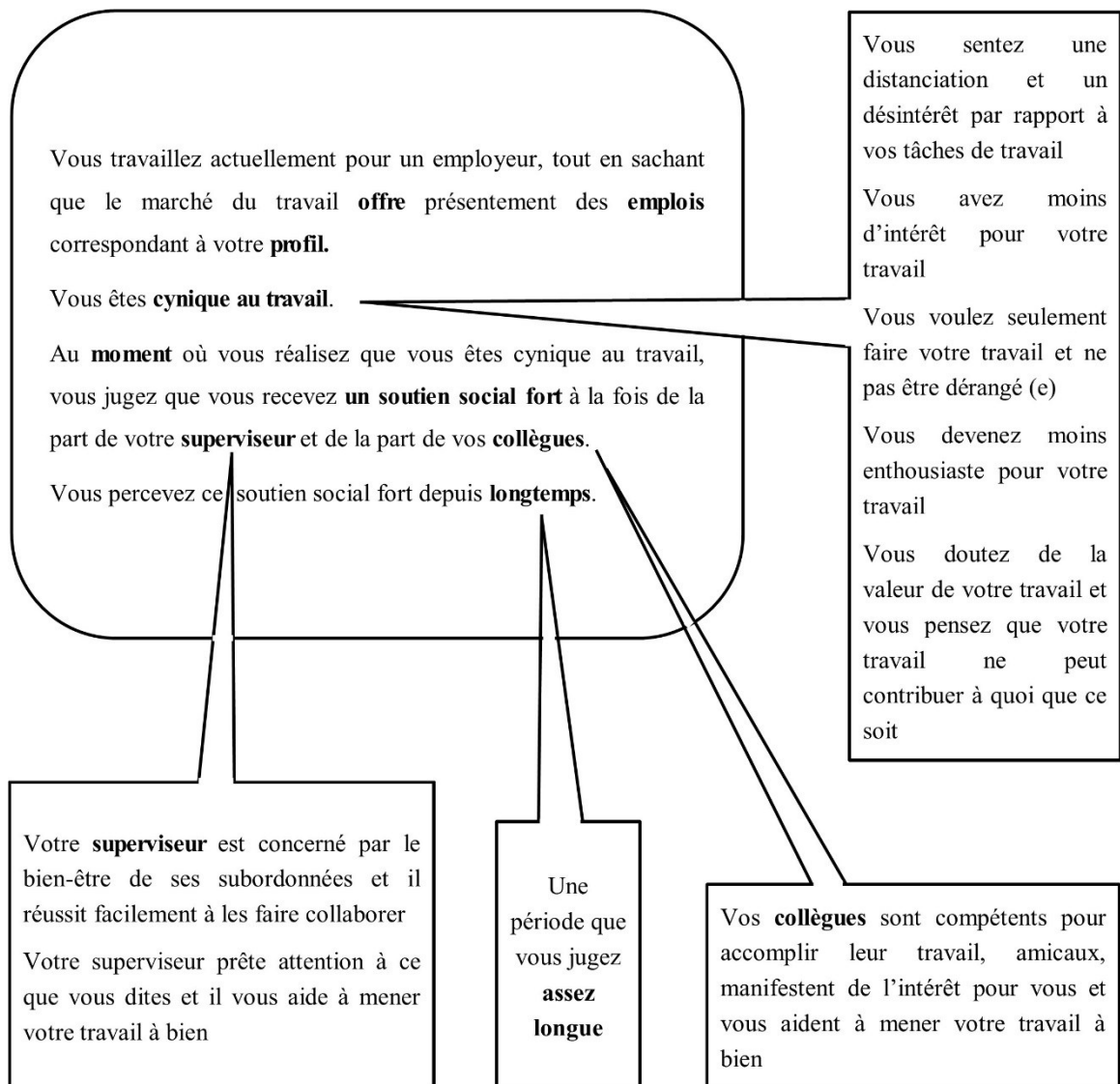
Dans ce questionnaire le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

SC : 101

GR : 3

Instructions

- Lire attentivement le scénario suivant et mettez-vous dans celui-ci
- Lire attentivement le contenu des boîtes au fur et à mesure
- L'étude porte sur le degré auquel la présence de conditions spécifiques pourrait vous conduire à quitter votre emploi
- Répondre aux questions à la page suivante en considérant le scénario suivant



En considérant le scénario précédent, quelle est la probabilité que vous quittiez votre emploi d'ici un an. Sachant que 0 signifie « extrêmement faible » et que 100 signifie « extrêmement forte ».

Quel est votre genre? Mettez un X dans la case qui correspond à votre état

Féminin Masculin

Quel est votre âge? -- ans

Afin de vérifier votre compréhension du présent scénario, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants (mettez un X dans la case qui correspond à votre choix)

	Tout à fait en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
Dans cette organisation, je suis cynique						
Dans cette organisation, mon superviseur et mes collègues me soutiennent beaucoup						
Je reçois ce haut niveau de soutien social depuis longtemps						

Merci d'avoir participé!

Université de Montréal

Recherche sur l'intention de quitter un employeur

Nous

Notre objectif : Mieux comprendre le rôle du soutien social dans la décision de quitter son emploi.

Notre équipe de recherche :

Stéphane Renaud et Alain Marchand

Professeurs titulaires

Wassila Merkouche

Candidate au PhD en Relations Industrielles

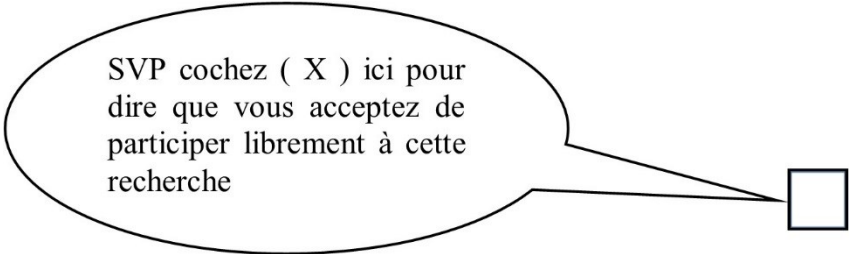
Université de Montréal

Vous

Votre participation est tout à fait volontaire et sans risque

Votre participation est anonyme. Vous n'avez pas à vous identifier

Votre participation se résume à remplir ce questionnaire



SVP cochez (X) ici pour
dire que vous acceptez de
participer librement à cette
recherche

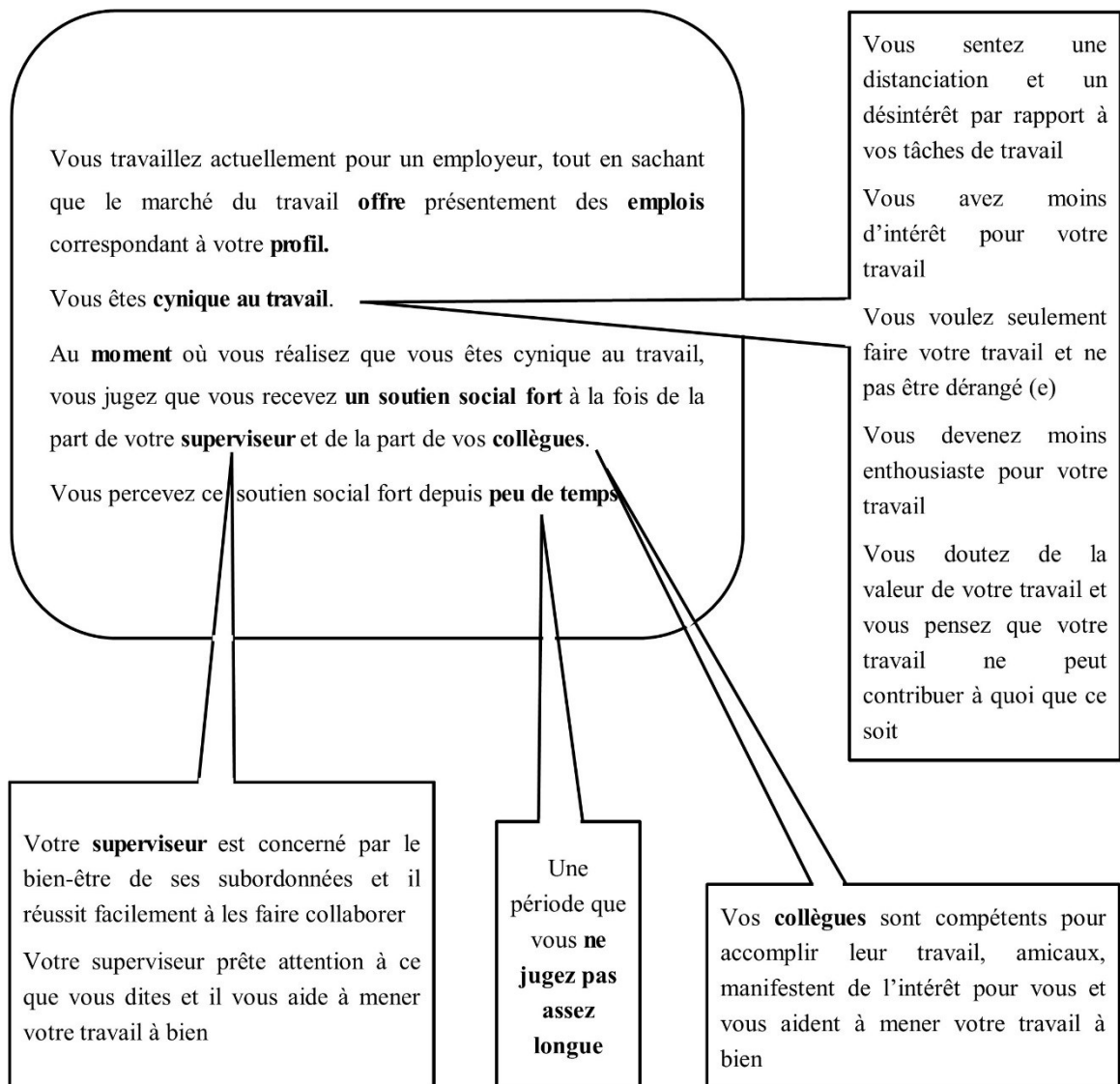
Dans ce questionnaire le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

SC : 100

GR : 4

Instructions

- Lire attentivement le scénario suivant et mettez-vous dans celui-ci
- Lire attentivement le contenu des boîtes au fur et à mesure
- L'étude porte sur le degré auquel la présence de conditions spécifiques pourrait vous conduire à quitter votre emploi
- Répondre aux questions à la page suivante en considérant le scénario suivant



En considérant le scénario précédent, quelle est la probabilité que vous quittiez votre emploi d'ici un an. Sachant que 0 signifie « extrêmement faible » et que 100 signifie « extrêmement forte ».

Quel est votre genre? Mettez un X dans la case qui correspond à votre état

Féminin Masculin

Quel est votre âge? -- ans

Afin de vérifier votre compréhension du présent scénario, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants (mettez un X dans la case qui correspond à votre choix)

	Tout à fait en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
Dans cette organisation, je suis cynique						
Dans cette organisation, mon superviseur et mes collègues me soutiennent beaucoup						
Je reçois ce haut niveau de soutien social depuis longtemps						

Merci d'avoir participé!

Université de Montréal

Recherche sur l'intention de quitter un employeur

Nous

Notre objectif : Mieux comprendre le rôle du soutien social dans la décision de quitter son emploi.

Notre équipe de recherche :

Stéphane Renaud et Alain Marchand

Professeurs titulaires

Wassila Merkouche

Candidate au PhD en Relations Industrielles

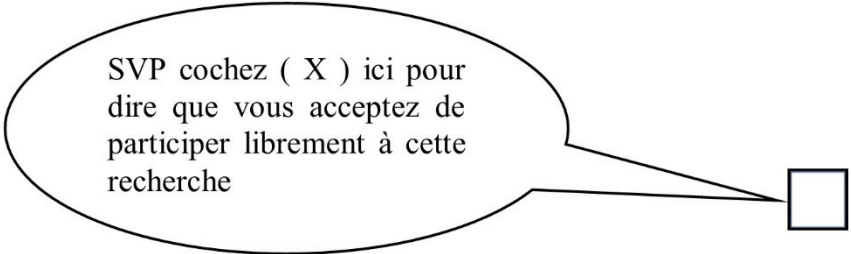
Université de Montréal

Vous

Votre participation est tout à fait volontaire et sans risque

Votre participation est anonyme. Vous n'avez pas à vous identifier

Votre participation se résume à remplir ce questionnaire



SVP cochez (X) ici pour
dire que vous acceptez de
participer librement à cette
recherche

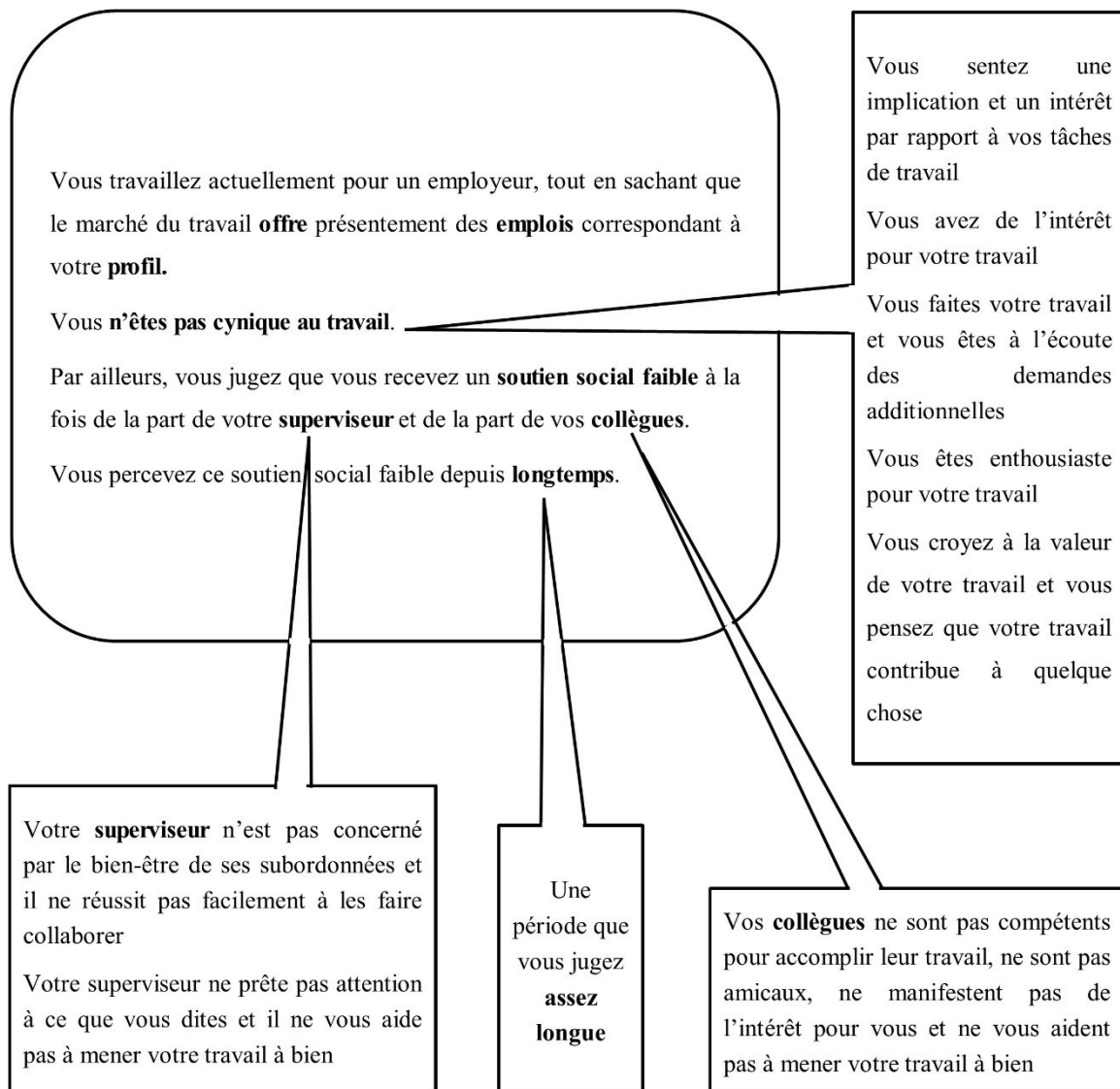
Dans ce questionnaire le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

SC : 011

GR : 5

Instructions

- Lire attentivement le scénario suivant et mettez-vous dans celui-ci
- Lire attentivement le contenu des boîtes au fur et à mesure
- L'étude porte sur le degré auquel la présence de conditions spécifiques pourrait vous conduire à quitter votre emploi
- Répondre aux questions à la page suivante en considérant le scénario suivant



En considérant le scénario précédent, quelle est la probabilité que vous quittiez votre emploi d'ici un an. Sachant que 0 signifie « extrêmement faible » et que 100 signifie « extrêmement forte ».

Quel est votre genre? Mettez un X dans la case qui correspond à votre état

Féminin

Masculin

Quel est votre âge? -- ans

Afin de vérifier votre compréhension du présent scénario, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants (mettez un X dans la case qui correspond à votre choix)

	Tout à fait en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
Dans cette organisation, je suis cynique						
Dans cette organisation, mon superviseur et mes collègues me soutiennent très peu						
Je reçois ce faible niveau de soutien social depuis longtemps						

Merci d'avoir participé!

Université de Montréal

Recherche sur l'intention de quitter un employeur

Nous

Notre objectif : Mieux comprendre le rôle du soutien social dans la décision de quitter son emploi.

Notre équipe de recherche :

Stéphane Renaud et Alain Marchand

Professeurs titulaires

Wassila Merkouche

Candidate au PhD en Relations Industrielles

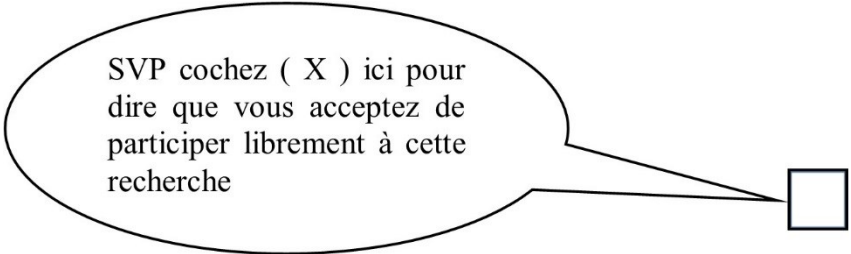
Université de Montréal

Vous

Votre participation est tout à fait volontaire et sans risque

Votre participation est anonyme. Vous n'avez pas à vous identifier

Votre participation se résume à remplir ce questionnaire



SVP cochez (X) ici pour
dire que vous acceptez de
participer librement à cette
recherche

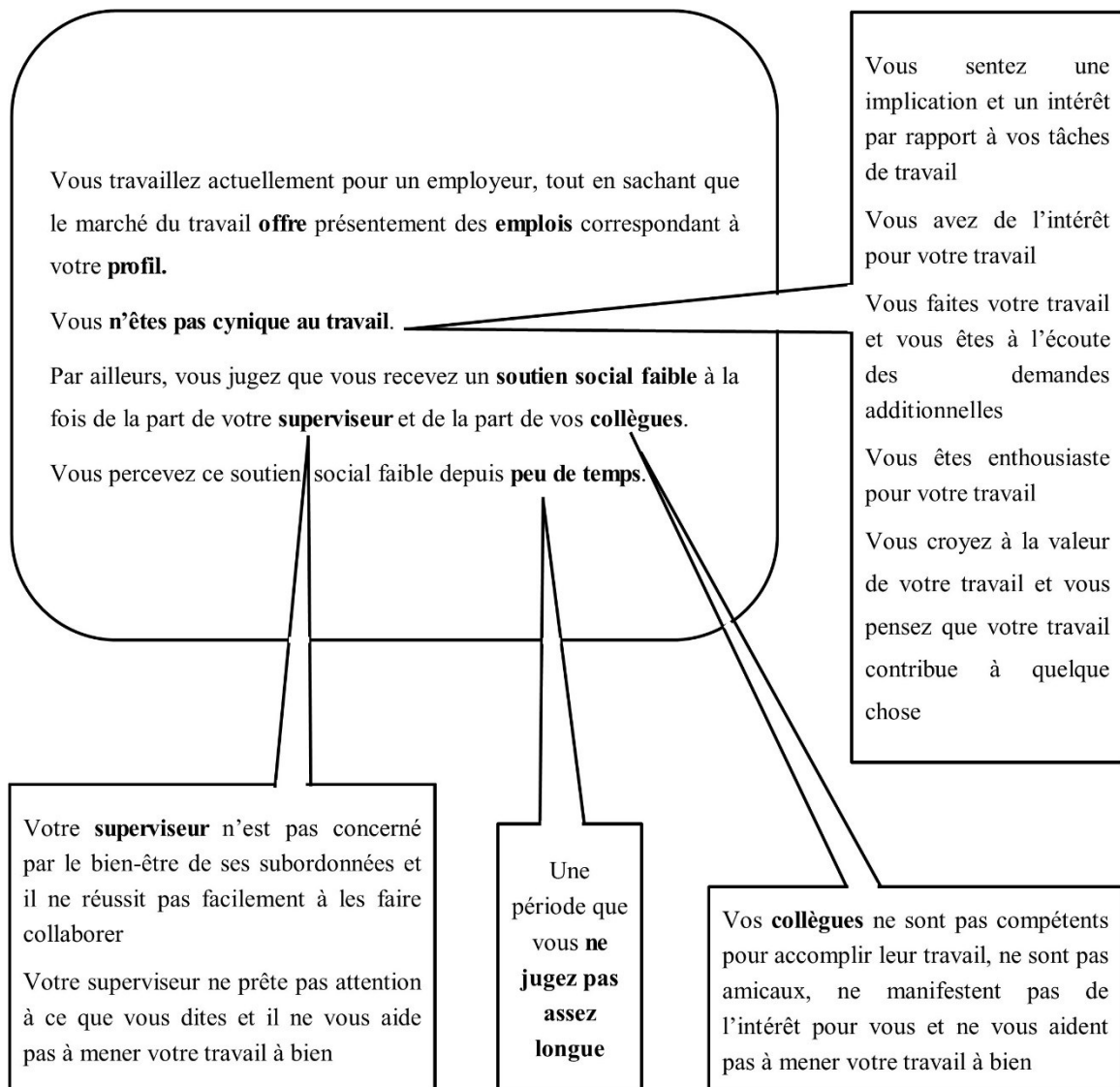
Dans ce questionnaire le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

SC : 010

GR : 6

Instructions

- Lire attentivement le scénario suivant et mettez-vous dans celui-ci
- Lire attentivement le contenu des boîtes au fur et à mesure
- L'étude porte sur le degré auquel la présence de conditions spécifiques pourrait vous conduire à quitter votre emploi
- Répondre aux questions à la page suivante en considérant le scénario suivant



En considérant le scénario précédent, quelle est la probabilité que vous quittiez votre emploi d'ici un an. Sachant que 0 signifie « extrêmement faible » et que 100 signifie « extrêmement forte ».

Quel est votre genre? Mettez un X dans la case qui correspond à votre état

Féminin

Masculin

Quel est votre âge? -- ans

Afin de vérifier votre compréhension du présent scénario, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants (mettez un X dans la case qui correspond à votre choix)

	Tout à fait en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
Dans cette organisation, je suis cynique						
Dans cette organisation, mon superviseur et mes collègues me soutiennent très peu						
Je reçois ce faible niveau de soutien social depuis longtemps						

Merci d'avoir participé!

Université de Montréal

Recherche sur l'intention de quitter un employeur

Nous

Notre objectif : Mieux comprendre le rôle du soutien social dans la décision de quitter son emploi.

Notre équipe de recherche :

Stéphane Renaud et Alain Marchand

Professeurs titulaires

Wassila Merkouche

Candidate au PhD en Relations Industrielles

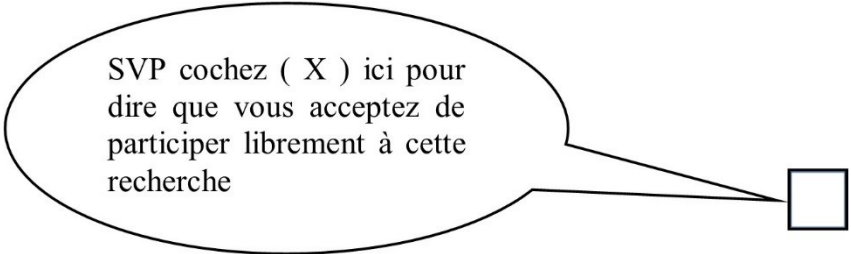
Université de Montréal

Vous

Votre participation est tout à fait volontaire et sans risque

Votre participation est anonyme. Vous n'avez pas à vous identifier

Votre participation se résume à remplir ce questionnaire



SVP cochez (X) ici pour
dire que vous acceptez de
participer librement à cette
recherche

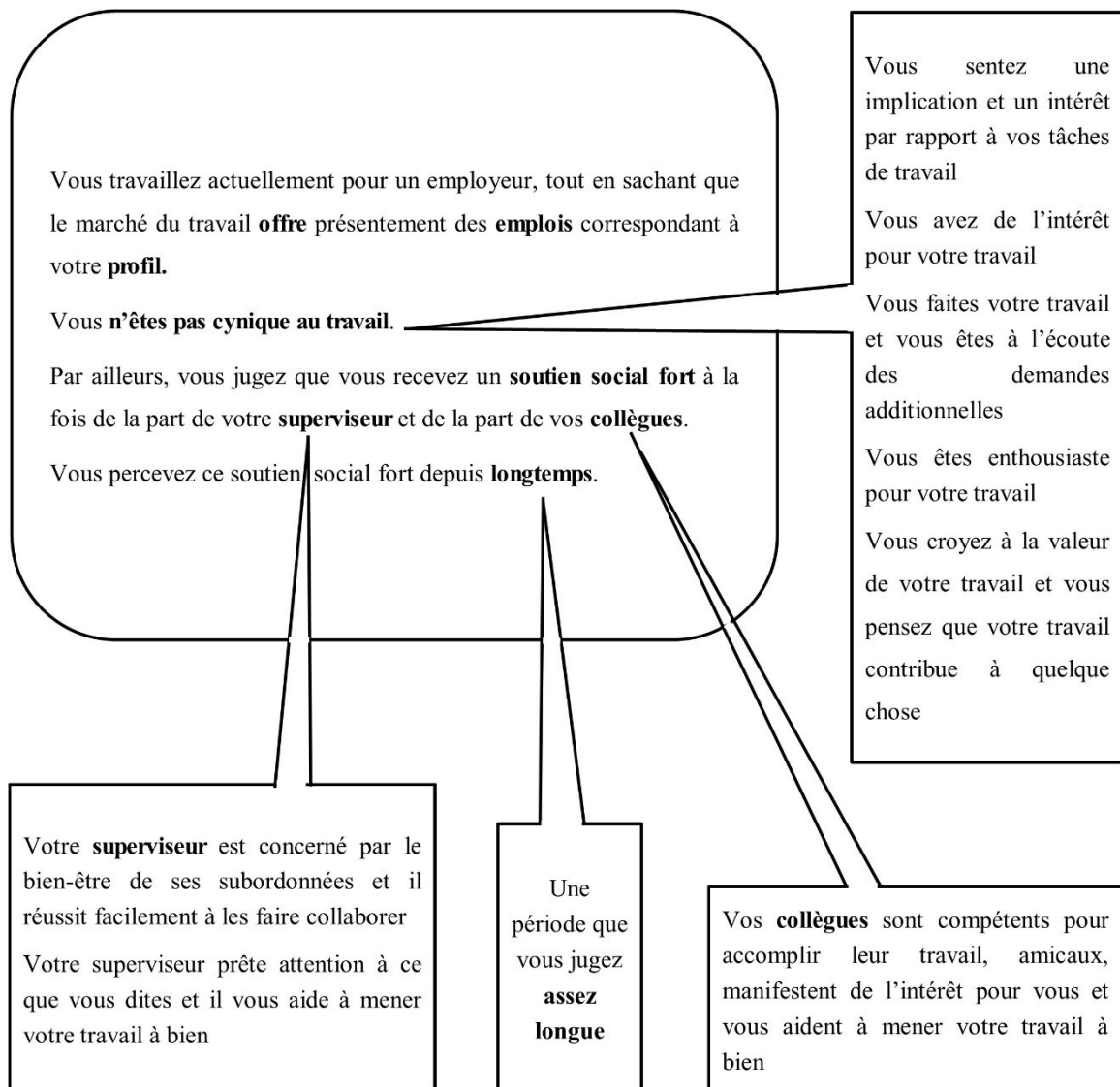
Dans ce questionnaire le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

SC : 001

GR : 7

Instructions

- Lire attentivement le scénario suivant et mettez-vous dans celui-ci
- Lire attentivement le contenu des boîtes au fur et à mesure
- L'étude porte sur le degré auquel la présence de conditions spécifiques pourrait vous conduire à quitter votre emploi
- Répondre aux questions à la page suivante en considérant le scénario suivant



En considérant le scénario précédent, quelle est la probabilité que vous quittiez votre emploi d'ici un an. Sachant que 0 signifie « extrêmement faible » et que 100 signifie « extrêmement forte ».

Quel est votre genre? Mettez un X dans la case qui correspond à votre état

Féminin

Masculin

Quel est votre âge? -- ans

Afin de vérifier votre compréhension du présent scénario, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants (mettez un X dans la case qui correspond à votre choix)

	Tout à fait en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
Dans cette organisation, je suis cynique						
Dans cette organisation, mon superviseur et mes collègues me soutiennent beaucoup						
Je reçois ce haut niveau de soutien social depuis longtemps						

Merci d'avoir participé!

Université de Montréal

Recherche sur l'intention de quitter un employeur

Nous

Notre objectif : Mieux comprendre le rôle du soutien social dans la décision de quitter son emploi.

Notre équipe de recherche :

Stéphane Renaud et Alain Marchand

Professeurs titulaires

Wassila Merkouche

Candidate au PhD en Relations Industrielles

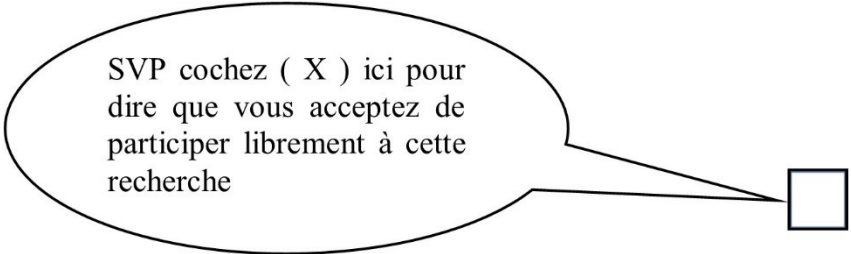
Université de Montréal

Vous

Votre participation est tout à fait volontaire et sans risque

Votre participation est anonyme. Vous n'avez pas à vous identifier

Votre participation se résume à remplir ce questionnaire



SVP cochez (X) ici pour
dire que vous acceptez de
participer librement à cette
recherche

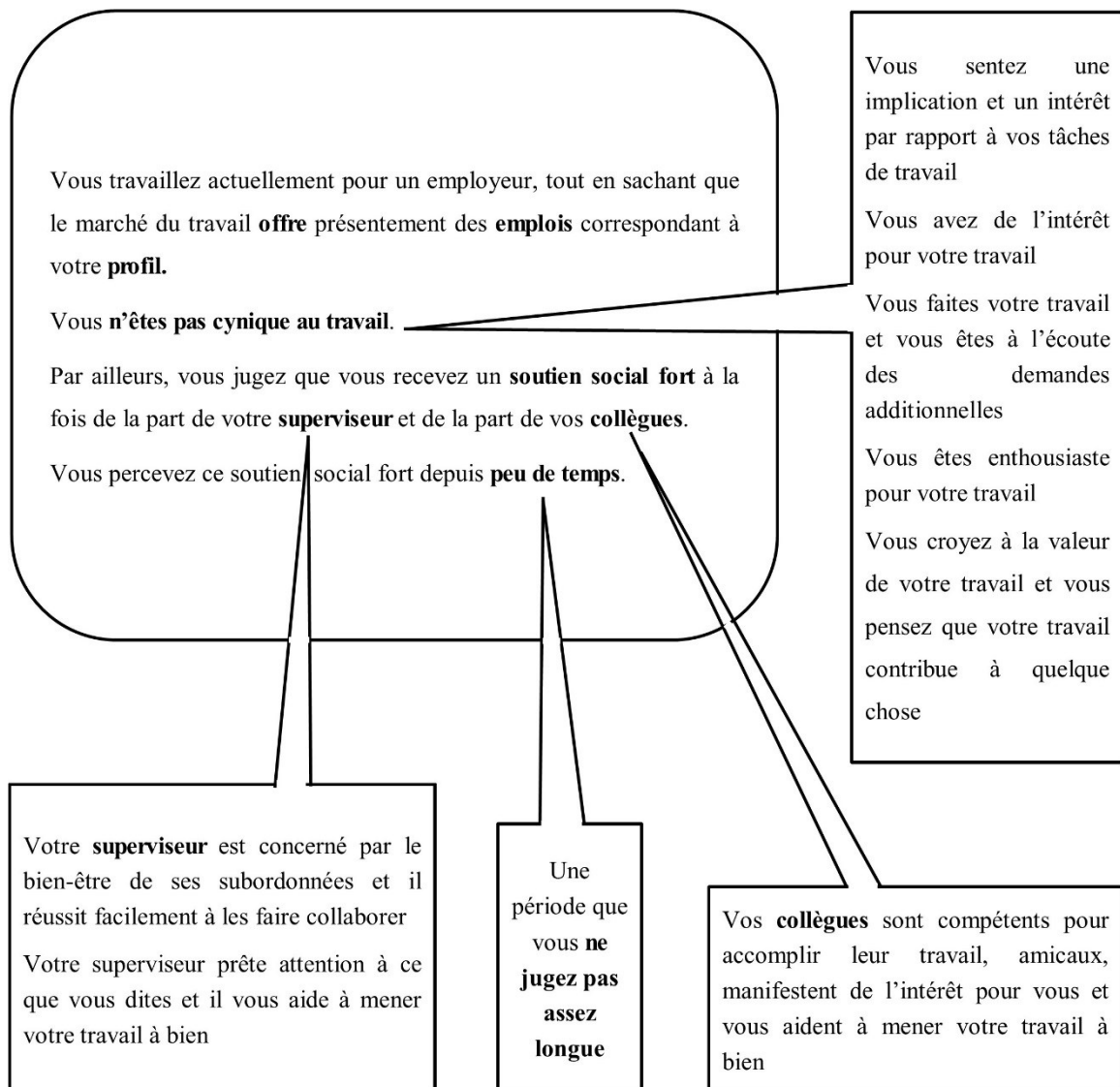
Dans ce questionnaire le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

SC : 000

GR : 8

Instructions

- Lire attentivement le scénario suivant et mettez-vous dans celui-ci
- Lire attentivement le contenu des boîtes au fur et à mesure
- L'étude porte sur le degré auquel la présence de conditions spécifiques pourrait vous conduire à quitter votre emploi
- Répondre aux questions à la page suivante en considérant le scénario suivant



En considérant le scénario précédent, quelle est la probabilité que vous quittiez votre emploi d'ici un an. Sachant que 0 signifie « extrêmement faible » et que 100 signifie « extrêmement forte ».

Quel est votre genre? Mettez un X dans la case qui correspond à votre état

Féminin

Masculin

Quel est votre âge? -- ans

Afin de vérifier votre compréhension du présent scénario, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants (mettez un X dans la case qui correspond à votre choix)

	Tout à fait en désaccord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
Dans cette organisation, je suis cynique						
Dans cette organisation, mon superviseur et mes collègues me soutiennent beaucoup						
Je reçois ce haut niveau de soutien social depuis longtemps						

Merci d'avoir participé!

Annexe 4 Le certificat d'approbation éthique du CÉRAS de l'Université de Montréal

8 novembre 2017

Objet : Approbation éthique – « **Les déterminants du retrait organisationnel : le cas du cynisme et du départ volontaire** »

Mme Wassila Merkouche,

Le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS) a étudié le projet de recherche susmentionné et a délivré le certificat d'éthique demandé suite à la satisfaction des exigences précédemment émises. Vous trouverez ci-joint une copie numérisée de votre certificat; copie également envoyée à votre directeur/directrice de recherche et à la technicienne en gestion de dossiers étudiants (TGDE) de votre département.

Notez qu'il y apparaît une mention relative à un suivi annuel et que le certificat comporte une date de fin de validité. En effet, afin de répondre aux exigences éthiques en vigueur au Canada et à l'Université de Montréal, nous devons exercer un suivi annuel auprès des chercheurs et étudiants-chercheurs.

De manière à rendre ce processus le plus simple possible et afin d'en tirer pour tous le plus grand profit, nous avons élaboré un court questionnaire qui vous permettra à la fois de satisfaire aux exigences du suivi et de nous faire part de vos commentaires et de vos besoins en matière d'éthique en cours de recherche. Ce questionnaire de suivi devra être rempli annuellement jusqu'à la fin du projet et pourra nous être retourné par courriel. La validité de l'approbation éthique est conditionnelle à ce suivi. Sur réception du dernier rapport de suivi en fin de projet, votre dossier sera clos.

Il est entendu que cela ne modifie en rien l'obligation pour le chercheur, tel qu'indiqué sur le certificat d'éthique, de signaler au CÉRAS tout incident grave dès qu'il survient ou de lui faire part de tout changement anticipé au protocole de recherche.

Nous vous prions d'agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs,

Martin Arguin, Président
Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS)
Université de Montréal

c.c. Stéphane Renaud, FAS - Relations industrielles
Alain Marchand, FAS - Relations industrielles
Maëlle Souffrin, TGDE

p.j. Certificat #CERAS-2017-18-171-D

adresse postale
C.P. 6128, succ. Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7

adresse civique
3333, Queen Mary
Local 220-2
Montréal QC H3V 1A2
www.ceras.umontreal.ca

Téléphone : 514-343-7338
ceras@umontreal.ca

Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS), selon les procédures en vigueur, en vertu des documents qui lui ont été fournis, a examiné le projet de recherche suivant et conclu qu'il respecte les règles d'éthique énoncées dans la Politique sur la recherche avec des êtres humains de l'Université de Montréal.

Projet	
Titre du projet	Les déterminants du retrait organisationnel : le cas du cynisme et du départ volontaire
Étudiante requérante	Wassila Merkouche [REDACTED] Étudiant au doctorat, FAS - Relations industrielles
Sous la direction de	Stéphane Renaud, FAS - Relations industrielles, Université de Montréal & Alain Marchand, FAS - Relations industrielles, Université de Montréal.
Financement	
Organisme	Non financé
Programme	
Titre de l'octroi si différent	
Numéro d'octroi	
Chercheur principal	
No de compte	

MODALITÉS D'APPLICATION

Tout changement anticipé au protocole de recherche doit être communiqué au CÉRAS qui en évaluera l'impact au chapitre de l'éthique.

Toute interruption prématurée du projet ou tout incident grave doit être immédiatement signalé au CÉRAS.

Selon les règles universitaires en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, et ce, jusqu'à la fin du projet. Le questionnaire de suivi est disponible sur la page web du CÉRAS.

[REDACTED]
Martin Arguin, Président
Comité d'éthique de la recherche en arts
et en sciences
Université de Montréal

8 novembre 2017
Date de délivrance

1er décembre 2022
Date de fin de Validité

adresse postale
C.P. 6128, succ. Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7

adresse civique
3333, Queen Mary
Local 220-2
Montréal QC H3V 1A2
www.ceras.umontreal.ca

Téléphone : 514-343-7338
ceras@umontreal.ca

Annexe 5 : La matrice de corrélation de la base de données quasi-expérimentale sur le départ volontaire

Intention de quitter	1					
Cynisme	0,40**	1				
Faible soutien social	0,55**	0,01	1			
Durée du soutien social	-0,09	-0,01	0,00	1		
Genre	-0,06	-0,09	-0,01	0,01	1	
Âge	0,04	0,05	0,08	-0,06	-0,14*	1

*p<0,05; **p<0,01; p***<0,001