



**L'influence de la violation des conditions d'emploi constitutives du  
contrat psychologique et des conditions d'exercice de la  
profession, sur l'intention de quitter:  
Le cas des professionnels de la gestion des ressources  
humaines**

---

Par :  
Stéphanie Derome

École de relations industrielles  
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté d'arts et science  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences  
en relations industrielles (M.Sc.)

**Octobre 2011**

© Stéphanie Derome, 2011  
Université de Montréal

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

**L'influence de la violation des conditions d'emploi constitutives du  
contrat psychologique et des conditions d'exercice de la  
profession, sur l'intention de quitter:  
Le cas des professionnels de la gestion des ressources  
humaines**

---

Présentée par :  
Stéphanie Derome

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Victor Haines  
Président-rapporteur

Tania Saba  
Directrice de recherche

Brahim Boudarbat  
Membre du jury

# Sommaire

---

Au cours de la dernière décennie, les changements observés sur le marché amènent les organisations à améliorer leurs conditions de travail afin d'être en mesure d'attirer et de retenir des travailleurs performants. Les PRH n'y font pas exception. En effet, les PRH présentent des attentes bien précises et développent un contrat psychologique qui leur est propre.

Cette recherche porte sur l'intention de quitter des PRH. Plus précisément, elle vise à identifier à travers la théorie du contrat psychologique, les conditions d'emploi et d'exercice de la profession qui, lorsqu'elles ne sont pas respectées, influencent positivement l'intention de quitter des PRH.

Il ressort de nos analyses statistiques que la violation du contrat psychologique, notamment des conditions d'emploi et des conditions d'exercice de la profession, influence positivement l'intention de quitter des PRH. Nos analyses nous ont permis d'identifier les différentes conditions d'emploi et d'exercice de la profession qui ont une influence sur l'intention de quitter des PRH. En ce qui concerne les conditions d'emploi, il s'agit de celles reliées au développement de carrière, à l'atmosphère au travail et au contenu de l'emploi. Du côté des conditions d'exercice de la profession, il s'agit du rôle d'agent de changement et de partenaires d'affaires qui ont une influence positive, tandis que le rôle d'expert fonctionnel influence négativement les intentions de quitter des PRH. Nos analyses mettent en évidence l'importance du respect des conditions d'emploi comparativement à celles associées aux conditions d'exercice de la profession. En effet, on constate que les trois conditions d'emploi qui ont une influence positive sur les intentions de quitter des PRH peuvent, sans contredit, être associées au développement professionnel, une valeur importante chez les PRH.

**Mots-clés** : contrat psychologique, intention de quitter, conditions d'emploi, conditions d'exercice de la profession, professionnels en ressources humaines.

# Abstract

---

During the last decade, many changes have been observed in the labor markets which have lead organizations to review their work conditions. By improving the work environment, organizations have been able to attract and retain performing workers. Human resource professionals (HRP) are not an exception. Indeed, HRP have specific expectations, they also develop their own psychological contract.

This research attempts to understand the intent to quit of a HRP. Specifically, this research seeks to identify the conditions of employment and of professional practice through the theory of psychological contracts. When these conditions are not met, they positively influence the intent to quit of a HRP.

According to our statistical analyses, psychological contract breach of the conditions of employment and of the conditions of professional practice positively influences the intent to quit of a HRP. More specifically, the conditions of employment which influence the intent to quit of a HRP are related to career development, social atmosphere and job content. Moreover, the role of a change agent and a strategic partner are the conditions of professional practice that influence negatively the intent to quit of a HRP. However, the role of an administrative expert influences positively the intent to quit of a HRP. Finally, our analysis highlights the importance of respecting the conditions of employment compared to those associated to the conditions of professional practice. Indeed, we find that the breach of three conditions of employment that have a positive influence on the intent to quit of a PRH can be associated to career development, which is a value that is more and more important for a PRH in current times.

**Keywords** : psychological contract, intent to quit, conditions of employment, conditions of professional practice, psychological contract breach, human resources professionals

# Remerciements

---

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de recherche, madame Tania Saba, pour ses précieux conseils, sa patience et sa rigueur. Je suis honorée d'avoir eu la chance de travailler avec vous sur ce mémoire et je vous remercie d'avoir partagé avec moi votre immense expérience et de m'avoir transmis votre passion.

Je tiens également à remercier les membres du jury, monsieur Brahim Boudarbat et monsieur Victor Haines, pour leurs commentaires et suggestions qui ont su faire évoluer ce mémoire.

Ensuite, je tiens à remercier mes parents, Chantale et Richard, merci de m'avoir toujours encouragée et soutenue dans mes projets, sans vous je n'aurais jamais atteint tous ces objectifs. Merci également aux membres de ma famille qui ont assisté à toutes les étapes de cette longue aventure et qui ont su, chacun à leur manière, m'aider à sa réalisation. Plus particulièrement, merci à ma sœur, Catherine, pour l'aide qu'elle m'a accordée lors de la correction et de la révision du mémoire. Finalement, merci à mes amis, plus spécialement, Marie-Eve, Katherine et Alicia avec qui j'ai pu partager les hauts et les bas de la réalisation de mon mémoire au même rythme que leur propre cheminement académique.

# Table des matières

---

<u>Sommaire.....</u>	<u>i</u>
<u>Abstract .....</u>	<u>ii</u>
<u>Remerciement.....</u>	<u>iii</u>
<u>Table des matières.....</u>	<u>iv</u>
<u>Liste des tableaux .....</u>	<u>ix</u>
<u>Liste des figures .....</u>	<u>xi</u>
<u>Dédicace.....</u>	<u>xii</u>
<u>Introduction.....</u>	<u>1</u>

## **Chapitre 1: Revue de littérature**

1. L'intention de quitter .....	5
1.1 La définition de l'intention de quitter.....	5
1.2 Les conséquences de l'intention de quitter.....	6
1.3 Les modèles théoriques de l'intention de quitter.....	8
1.3.1 Le modèle de March et Simon (1958).....	8
1.3.2 Le modèle de Price (1977).....	9
1.3.3 Le modèle de Mobley et coll. (1978).....	10
1.3.4 Le modèle de Hom et coll. (1992).....	11
1.3.5 Les recherches et développements récents.....	12
1.4 Les déterminants traditionnels de l'intention de quitter.....	15
1.4.1 Les facteurs socio-économiques.....	16
1.4.2 Les facteurs individuels.....	16
1.4.3 Les facteurs organisationnels.....	17
2. Le contrat psychologique comme cadre théorique explicatif de l'intention de quitter.....	18

2.1 La théorie du contrat psychologique.....	19
2.1.1 La définition du contrat psychologique.....	21
2.1.2 Les dimensions du contrat psychologique.....	22
2.1.3 La violation du contrat psychologique.....	24
2.1.3.1 La définition de la violation du contrat psychologique...	25
2.1.3.2 Les conséquences de la violation du contrat psychologique.....	26
2.1.4 Les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique.....	27
2.1.4.1 Les engagements de l'employeur.....	28
2.1.4.2 Les engagements de l'employé.....	30
2.2 La théorie du contrat psychologique et les conditions d'exercice de la profession.....	31
2.2.1 L'évolution du rôle des PRH.....	32
2.2.2 La typologie des rôles des PRH.....	33
2.2.2.1 L'expert fonctionnel.....	34
2.2.2.2 Le champion des employés.....	35
2.2.2.3 Le partenaire d'affaires.....	35
2.2.2.4 L'agent de changement.....	36
2.2.3 La théorie du contrat psychologique appliquée à l'exercice de la profession.....	36
2.2.3.1 Les attentes.....	38
2.2.3.2 Les conséquences de la violation des attentes.....	39

## **Chapitre 2: Problématique, question de recherche, modèle conceptuel et hypothèses de recherche**

2.1 La problématique de recherche .....	40
2.2 La question de recherche.....	44
2.3 Le modèle conceptuel.....	46

2.4 Les hypothèses .....	49
--------------------------	----

### **Chapitre 3: La méthodologie de recherche**

3.1 Le type de recherche.....	56
3.2 Le plan d'observation.....	58
3.2.1 La structure de la preuve.....	58
3.2.2 Le processus d'échantillonnage.....	59
3.2.3 La méthode de collecte de données.....	60
3.3 La validité de la recherche.....	61
3.3.1 La validité de l'instrument d'observation.....	61
3.3.2 La validité du devis de recherche.....	62
3.4 Le modèle opératoire.....	63
3.5 Le plan d'analyse.....	71
3.5.1 La préparation des données.....	71
3.5.2 L'analyse descriptive.....	71
3.5.3 L'analyse bivariée.....	72
3.5.4 L'analyse multivariée.....	73

### **Chapitre 4: Présentation et analyse des résultats**

4.1 L'analyse descriptive.....	74
4.1.1 La description des variables de contrôle.....	75
4.1.2 La description de la variable dépendante.....	80
4.1.3 La description des variables indépendantes.....	81
4.2 Les analyses bivariées.....	95
4.2.1 Les corrélations entre l'intention de quitter des PRH et le non-respect des conditions d'emploi et le non-respect des conditions d'exercice de la profession.....	96
4.3 Les analyses multivariées.....	98



4.3.1 Les régressions examinant l'effet du non-respect des conditions d'emploi sur l'intention de quitter des PRH.....	99
4.3.2 Les régressions examinant l'effet du non-respect des conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH.....	103
4.4 Vérification des hypothèses de recherche.....	106
4.4.1 L'influence du non-respect des conditions d'emploi sur l'intention de quitter des PRH.....	106
4.4.2 L'influence du non-respect des conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH.....	107
4.4.3 L'influence du non-respect des conditions d'emploi, comparativement au non-respect des conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH.....	108

## **Chapitre 5: Discussion**

5.1 Retour sur la question de recherche et réponses aux hypothèses.....	110
5.2 Les principaux constats.....	112
5.2.1 Les constats relatifs à la théorie du contrat psychologique.....	112
5.2.1.1 Les constats relatifs au non-respect des conditions d'emploi.....	114
5.2.1.2 Les constats relatifs au non-respect des conditions d'exercice de la profession.....	116
5.2.1.3 Les constats relatifs à l'importance du non-respect des conditions d'exercice de la profession comparativement au non-respect des conditions d'emploi .....	118

5.2.1.4 Les constats relatifs aux variables de contrôle.....	119
5.3 Les contributions de la recherche.....	120
5.4 Les limites de la recherche.....	123
<u>Conclusion.....</u>	<u>125</u>
<u>Bibliographie.....</u>	<u>127</u>

# Liste des tableaux

---

<u>Tableau I</u> : Les indicateurs de l'intention de quitter.....	64
<u>Tableau II</u> : Les dimensions et les indicateurs des conditions d'emploi.....	65
<u>Tableau III</u> : Les dimensions et les indicateurs des conditions d'exercice de la profession .....	68
<u>Tableau IV</u> : Les dimensions et les indicateurs des variables de contrôle.....	70
<u>Tableau V</u> : La distribution des répondants selon l'âge.....	75
<u>Tableau VI</u> : La distribution des répondants selon le sexe.....	77
<u>Tableau VII</u> : La distribution des répondants selon l'ancienneté dans l'organisation.....	78
<u>Tableau VIII</u> : La distribution des répondants selon la scolarité.....	79
<u>Tableau IX</u> : La distribution des répondants selon l'intention de quitter.....	81
<u>Tableau X</u> : La distribution des répondants selon les récompenses financières.....	83
<u>Tableau XI</u> : La distribution des répondants selon le développement de carrière.....	84
<u>Tableau XII</u> : La distribution des répondants selon la sécurité d'emploi à long terme.....	85
<u>Tableau XIII</u> : La distribution des répondants selon l'atmosphère de travail.....	86
<u>Tableau XIV</u> : La distribution des répondants selon le contenu de l'emploi.....	87

<u>Tableau XV</u> : La distribution des répondants selon la conciliation travail-famille.....	88
<u>Tableau XVI</u> : La distribution des répondants selon le rôle d'expert fonctionnel.....	89
<u>Tableau XVII</u> : La distribution des répondants selon le rôle de champion des employés.....	91
<u>Tableau XVIII</u> : La distribution des répondants selon le rôle d'agent de changement.....	92
<u>Tableau XIX</u> : La distribution des répondants selon le rôle de partenaire d'affaires.....	94
<u>Tableau XX</u> : Les corrélations entre l'intention de quitter des PRH et le non-respect des conditions d'emploi.....	97
<u>Tableau XXI</u> : Les corrélations entre l'intention de quitter des PRH et le non-respect des conditions d'exercice de la profession.....	98
<u>Tableau XXII</u> : Régressions hiérarchiques examinant l'effet du non-respect des conditions d'emploi sur l'intention de quitter de PRH.....	100
<u>Tableau XXIII</u> : Régressions hiérarchiques examinant l'effet du non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique sur l'intention de quitter des PRH (2 étapes).....	102
<u>Tableau XXIV</u> : Régressions hiérarchiques examinant l'effet du non-respect des conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH .....	104
<u>Tableau XXV</u> : Régressions hiérarchiques examinant l'effet du non-respect des conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH (2 étapes).....	105

## Liste des figures

---

<u>Figure 1</u> : Modèle théorique de l'intention de quitter élaboré par Price (1977).....	10
<u>Figure 2</u> : Modèle théorique de l'intention de quitter élaboré par Mobley et coll. (1978).....	11
<u>Figure 3</u> : Modèle théorique de l'intention de quitter élaboré par Hom. et coll. (1992).....	12
<u>Figure 4</u> : Les facteurs influant sur le départ volontaire d'un employé .....	14
<u>Figure 5</u> : Modèle des rôles des PRH élaboré par Ulrich (1997c).....	34
<u>Figure 6</u> : Le modèle conceptuel.....	47

*Pour mes parents, ma famille  
et mes amis. Merci pour vos  
encouragements, votre  
soutien ainsi que votre  
présence qui ont su m'aider à  
me surpasser.*

# Introduction

---

Dans le contexte actuel du marché du travail, marqué par une forte concurrence mondiale, des changements technologiques fréquents, de nouvelles valeurs chez les travailleurs, le vieillissement de la population et le départ à la retraite des baby-boomers, la fonction ressources humaines voit son rôle greffé de nouveaux et plus importants défis au sein des organisations. En effet, le contexte et les conditions du travail sont en continuel changement. Les organisations recherchent toujours la loyauté des travailleurs, mais sont moins susceptibles d'offrir des conditions alléchantes à cause des contraintes de concurrence et de la nécessité de demeurer compétitives. Les conditions de travail des professionnels de la gestion des ressources humaines (PRH) n'échappent pas à cette réalité. Dans le cadre de ce mémoire, c'est à cette catégorie de professionnels que nous allons nous attarder.

Depuis quelques années, nombreux sont les appels qui avertissent des conséquences des pénuries de main-d'œuvre qualifiée. En ce sens, selon un rapport du Ministère des Ressources Humaines et Développement Social du Canada, paru en 2007, plusieurs professions font face à une situation de pénurie de main-d'œuvre à l'échelle nationale, dont les professions, en ressources humaines et relations industrielles.<sup>1</sup> Selon le rapport, la pénurie de main-d'œuvre a comme incidence une augmentation du nombre d'emplois et des salaires au sein de certaines professions qui se font plus rapidement comparativement à d'autres. On peut également souligner un taux de chômage beaucoup plus bas que la moyenne dans les professions qui souffrent de pénurie. On se trouve donc face à une situation dans laquelle la demande dépasse l'offre présente sur le marché du travail.

---

<sup>1</sup> Perspective du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2006-2015), RHDSC, 2007.

On peut ajouter à cela le fait que plusieurs recherches avancent que le roulement des employés possédant une formation universitaire ou encore professionnelle ne cesse de croître depuis les dernières années (Reijnders, 2003; Blomme, 2006). Or, la perte d'un employé, notamment d'un PRH n'est pas sans conséquence pour l'organisation. En effet, il faut considérer les coûts de remplacement et les délais de recrutement pour trouver la personne compétente pour prendre la relève.

Les PRH constituent une population intéressante à étudier. Il s'agit de professionnels qui occupent des rôles de plus en plus importants au sein des organisations. Pour les fins de notre mémoire, nous définissons un PRH comme étant une personne ayant reçu une formation dans le domaine des relations industrielles ou de la gestion des ressources humaines. De plus, cette dernière fait partie de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines et en Relations Industrielles Agréés du Québec et exerce actuellement sa profession sur le marché du travail. Suite aux changements qui se sont orchestrés sur le marché du travail, non seulement le nombre de PRH a considérablement augmenté, mais ces derniers ont également dû ajuster leurs rôles à de nouvelles fonctions au sein des organisations. Comme les PRH jouent des rôles cruciaux au sein des entreprises, s'attarder aux déterminants qui expliquent leurs intentions de quitter devient un phénomène intéressant qui jettera un éclairage sur les conditions favorables qui augmentent leurs chances de demeurer au sein des organisations. Pour comprendre les intentions de quitter des PRH, nous référons à la théorie du contrat psychologique comme cadre théorique explicatif (Suazo, 2008). Comme il s'agit de professionnels, il faut tenir compte de leurs conditions de travail (récompenses financière, développement de carrière, etc.), mais également de leurs conditions d'exercice de la profession qui réfèrent à la capacité que l'employeur leur donne de



mettre à contribution leur capacité professionnelle et de jouer des rôles qui leur sont attribués.

Dans ce mémoire, nous tentons d'identifier, dans un premier temps, les différentes conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique dont la violation influence l'intention de quitter des PRH. Dans un deuxième temps, nous tentons d'identifier les différentes conditions d'exercice de la profession dont la violation influence l'intention de quitter des PRH. Nous effectuons notre étude à l'aide de données recueillies en 2005 auprès de 660 PRH membres de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines et en Relations Industrielles Agréés du Québec (ORHRI) qui travaillent dans une entreprise d'au moins dix employés.

Le mémoire que nous vous soumettons est composé de cinq sections. La première section est constituée d'une revue de littérature à travers laquelle nous vous présentons les principaux concepts de notre étude. Il s'agit de l'intention de quitter, du contrat psychologique, des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et d'exercice de la profession. La deuxième section nous permet de vous présenter la problématique de notre mémoire, notre question de recherche, notre modèle conceptuel ainsi que nos hypothèses de recherche. Dans la troisième section, nous établissons notre méthodologie de recherche, et ce, en quatre temps soit à travers le type de recherche, le plan d'observation, le modèle opératoire et le plan d'analyse. La quatrième section, nous permet de vous présenter nos résultats suite aux analyses descriptives, bivariées et multivariées. Finalement, dans la cinquième section, nous discutons des différents résultats obtenus.

# Chapitre 1 : Revue de littérature

---

La revue de littérature vise à dresser un portrait actuel de notre question de recherche dans les écrits. En effet, de nombreuses études sur les intentions de quitter font état des différents impacts que ce phénomène peut engendrer au sein des organisations (Krishnan et Singh, 2010; Cossette, 2002; Bunderson, 2001; Raja et coll., 2004). Les intentions de quitter des PRH impliquent l'importance d'identifier à la fois les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et les conditions d'exercice de la profession que les PRH valorisent et qui risquent de les inciter à demeurer ou à quitter l'organisation.

Ce premier chapitre a pour principal objectif de présenter les conditions d'emploi ainsi que les conditions d'exercice de la profession qui peuvent influencer l'intention de quitter des PRH à la lumière de la théorie du contrat psychologique. Cette théorie préconise que lorsqu'un employé perçoit une rupture dans les promesses faites à son égard en termes de conditions d'emploi et d'exercice de la profession il aura tendance à manifester des comportements et des attitudes contreproductifs. Dans ce chapitre, nous commençons tout d'abord par définir l'intention de quitter à travers ses modèles théoriques et ses déterminants traditionnels. Dans la deuxième partie du chapitre, nous présentons la théorie du contrat psychologique comme cadre théorique explicatif des intentions de quitter. Ainsi, nous débutons par une définition du contrat psychologique et de la violation de ce dernier. Nous présentons également les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique. Nous terminons en traitant des conditions d'exercice de la profession à travers les quatre principaux rôles associés aux PRH.

## **1. L'intention de quitter**

Les intentions de quitter ont abondamment été étudiées au cours des dernières années afin de comprendre leurs nombreux impacts, mais également afin de déterminer ce qui les influence. Or, l'intention de quitter correspond à une intention ressentie par un travailleur qui peut le pousser à mettre fin, de façon volontaire, à la relation d'emploi qu'il entretient avec son employeur (Price, 1977). Dans la prochaine section, nous débutons par présenter la définition de l'intention de quitter. Nous enchainons, avec la présentation des nombreuses conséquences associées aux intentions de quitter. Par la suite, nous présentons les différents modèles théoriques de l'intention de quitter. Finalement, nous terminons cette section par l'énumération des déterminants traditionnels de l'intention de quitter.

### **1.1 La définition de l'intention de quitter**

De nombreuses recherches se sont penchées sur la question d'intention de quitter au cours des dernières années (Cossette, 2002; Krishnan et Singh, 2010, Gurthrie, 2001; Mobley, 1982). Globalement, on peut définir ce phénomène comme étant l'intention, chez un employé, de mettre fin de façon volontaire à une relation d'emploi avec une organisation (Price, 1977). Récemment, Colle (2006) nous donne une définition plus contemporaine du phénomène qu'il définit comme étant : « *une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social, à l'initiative exclusive du salarié* ». Essentiellement, les écrits soulignent donc qu'il s'agit d'une intention. Celle-ci ne garantit pas nécessairement qu'elle soit convertie en un réel comportement.

Les écrits avancent que l'intention de quitter est le précurseur du roulement, et ce, en fonction de la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980; Griffeth et Hom, 2000). Or, cette théorie de la psychologie sociale stipule que l'attitude adoptée par un individu permet

de prédire son comportement. Cependant, les auteurs soulignent que l'intention ne mène pas obligatoirement au comportement. En effet, l'individu agira selon ses intentions de départ seulement si tous les éléments imprévisibles sont mis de côté. Dans la même foulée et selon l'étude menée par Vanderberg et Nelson (1999), l'intention ne mène pas obligatoirement au comportement. En effet, ces derniers ne sont pas convaincus que l'intention de quitter se traduit nécessairement par le roulement. Par exemple, selon les auteurs, certaines manœuvres peuvent être faites par l'employeur, dans le but d'enrayer cette intention. L'employeur peut suggérer à un employé de changer de département pour régler un problème avec un superviseur. Cependant, toujours selon ces auteurs, si les intentions de quitter sont reliées à une insatisfaction envers l'organisation et ses valeurs, le travailleur mettra à exécution, sans aucun doute, son intention de quitter. De plus, à partir du moment où les employés ont quitté, il est beaucoup trop tard pour faire quoi que se soit afin de tenter de les garder, d'où l'intérêt d'étudier les déterminants des intentions de quitter (Arnold et Davey, 1999).

### **1.2 Les conséquences de l'intention de quitter**

Bien que l'intention de quitter et le roulement soient deux concepts différents, ces derniers ont abondamment été étudiés dans les écrits. Au cours des dernières années, de nombreuses études se sont intéressées à la question du roulement de personnel, et ce, non seulement afin d'être en mesure d'en prédire l'ampleur, mais surtout dans le but de comprendre le processus par lequel passe un individu lorsque vient le temps de prendre la décision de rester ou bien de quitter son emploi (March et Simon, 1958; Mobley, 1978; Steers et Mowday, 1981; Griffeth et Hom, 2000). En effet, les études, notamment la méta-analyse de Griffeth et Hom (2000), permettent de conclure tout d'abord à l'existence d'une relation positive entre l'intention de quitter et le roulement, mais

également au fait que l'intention de quitter est considérée comme étant le meilleur prédicteur du roulement (Ajzen et Fishbein, 1980; Griffeth et Hom, 2000). De ce fait, si le travailleur décide de réellement quitter son emploi, plusieurs conséquences sont à prévoir. Les écrits soulignent tout d'abord les coûts associés à la perte d'un employé. En effet, selon Gupta-Sunderji (2004), « Les pertes financières engendrées par le départ d'un employé égalent son salaire annuel ». Ces pertes financières ont trait au processus de recrutement, à la sélection, à l'accueil ainsi qu'à la formation. Les écrits avancent également l'importance de la perte d'employés performants qui possèdent de bonnes compétences et un savoir-faire spécifique (perte de talent). En effet, cette perte de talent influence la performance de l'organisation. L'organisation devra alors composer soit avec des employés qui sont démotivés face à leur travail et qui ne pensent qu'à quitter ou encore avec des employés qui sont nouveaux dans leurs fonctions et qui ne possèdent pas encore le même niveau de compétences et de connaissances que leurs prédécesseurs. De plus, l'effet des départs peut également se faire sentir chez les survivants au sein de l'organisation. On peut alors constater chez ces employés une possible diminution de leur satisfaction ainsi qu'une perte de productivité, et ce, surtout si le travailleur entretenait une bonne relation avec l'employé qui quitte l'entreprise (Gurthrie, 2001; Mobley, 1982).

Les écrits nous ont permis de constater les nombreuses conséquences qui sont associées aux départs volontaires des employés. Cependant, il est également possible de constater que les employés qui ont l'intention de quitter, mais qui ne le font pas manifestent différents comportements qui peuvent être néfastes pour l'organisation (Krishnan et Singh, 2010). Par exemple, les écrits soulignent la possibilité de l'augmentation de l'absentéisme relié à

l'intention de quitter. De plus, un employé qui a l'intention de quitter son emploi serait moins engagé envers son organisation et présente une satisfaction moins grande (Boewn, 1982; Suazo, 2008). Également, les employés qui ont l'intention de quitter peuvent intentionnellement offrir une moins bonne performance malgré qu'ils aient le potentiel de bien performer (Boewn, 1982). Ceci peut parfois mener au congédiement du travailleur. Finalement, les comportements néfastes des travailleurs qui ont l'intention de quitter, mais qui ne le font pas peuvent également affecter le moral de leurs collègues de travail (Krishnan et Singh, 2010).

### **1.3 Les modèles théoriques de l'intention de quitter**

Dans cette section, nous allons présenter quatre modèles théoriques cités dans les écrits afin d'expliquer les intentions de quitter. Il s'agit des modèles de March et Simon (1958), de Price (1977), de Mobley et coll. (1978) et celui de Hom et coll. (1992). Dans une dernière section, nous présentons les modèles plus récents et les principales percées en recherche sur la question des intentions de quitter.

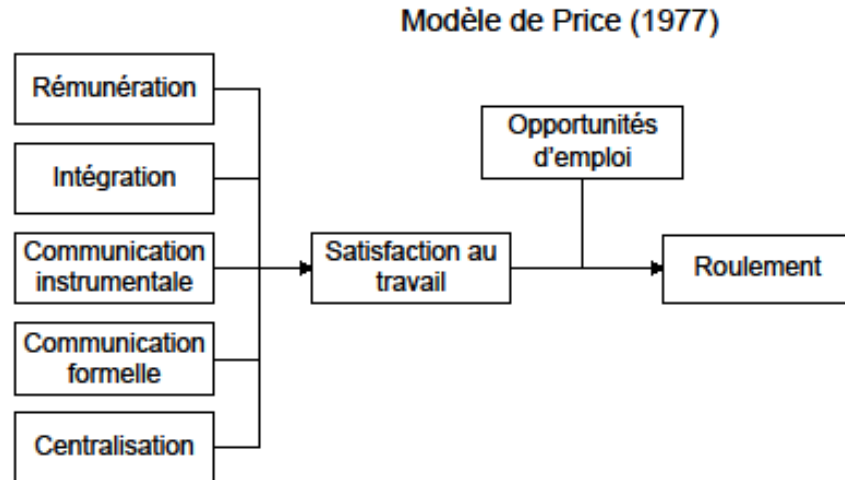
#### **1.3.1 Le modèle de March et Simon (1958)**

Principalement, ce modèle tourne autour de deux axes, soit le désir ressenti de quitter l'organisation (« perceived desirability of movement ») et la facilité perçue de quitter l'organisation. (« perceived ease of movement ») Tout d'abord, en ce qui concerne le désir ressenti de quitter l'organisation, il peut être expliqué par la satisfaction au travail et la possibilité de faire une mutation dans l'organisation. Ensuite, en ce qui a trait à la facilité perçue de quitter l'organisation, cette dernière prend en considération l'insatisfaction du travailleur dans sa fonction et l'accoutumance de l'employé à son organisation ou encore à son travail (March et Simon, 1958). De plus, les auteurs identifient la satisfaction au travail comme étant le principal antécédent qui affecte le « perceived desirability of movement »

### **1.3.2 Le modèle de Price (1977)**

Le modèle de Price, qui s'est intéressé au roulement, présente cinq éléments qui l'influencent (figure 1). En effet, il s'agit de la rémunération, l'intégration, la communication instrumentale, la communication formelle et la centralisation (Price, 1977). De plus, ces cinq éléments sont mis en relation avec deux autres variables soit la satisfaction au travail et l'opportunité d'emploi. En ce qui concerne la satisfaction au travail, Price (1977) l'introduit dans son modèle (figure 1) comme étant une variable qui aura un rôle médiateur (filtre) entre les cinq éléments (rémunération, l'intégration, la communication instrumentale, la communication formelle et la centralisation) et la variable dépendante (roulement). Ensuite, pour ce qui est de la variable d'opportunité d'emploi, Price (1977) l'explique comme étant la possibilité de trouver un autre emploi dans une autre organisation, il la présente comme étant une variable structurelle.

**Figure 1: Modèle théorique de l'intention de quitter élaboré par Price (1977)**

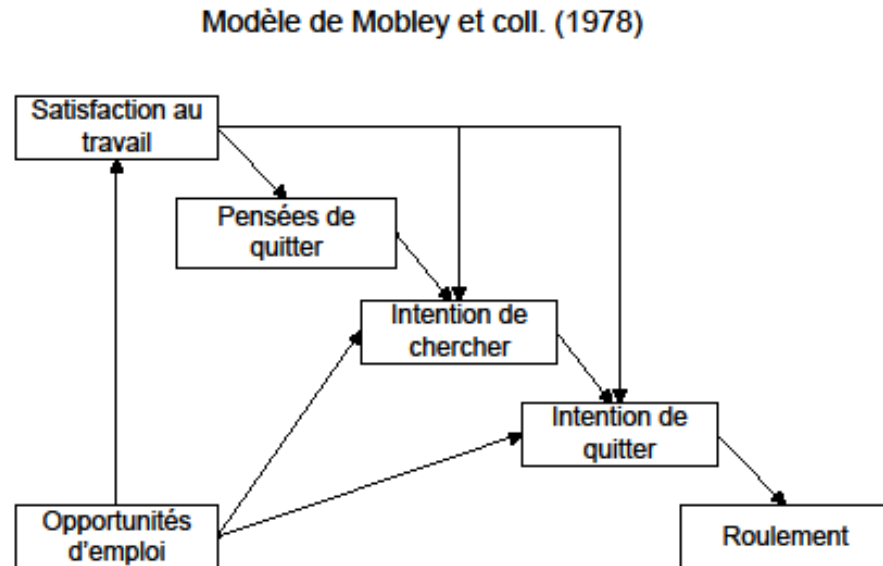


### 1.3.3 Le modèle de Mobley et coll. (1978)

Mobley et coll. (1978) se sont grandement basés sur les travaux antérieurs de March et Simon (1958) et Locke (1976) afin d'élaborer leur propre modèle (figure 2). Les auteurs ont mené leur étude dans le domaine de la santé auprès de 203 travailleurs à temps plein. L'une des principales hypothèses testées par ces derniers était que l'intention de quitter affecte directement le roulement. De plus, à travers leur étude, Mobley et coll. (1978) en viennent à la conclusion que l'insatisfaction au travail peut faire augmenter le fait de penser à quitter l'emploi, l'intention de chercher un autre emploi, l'intention de quitter elle-même, ainsi que l'évaluation des alternatives d'emploi. Finalement, les auteurs croient également que le principal déterminant de quitter un emploi est la manifestation de l'intention de le quitter (Mobley et coll. 1978).



**Figure 2: Modèle théorique de l'intention de quitter élaboré par Mobley et coll. (1978)**

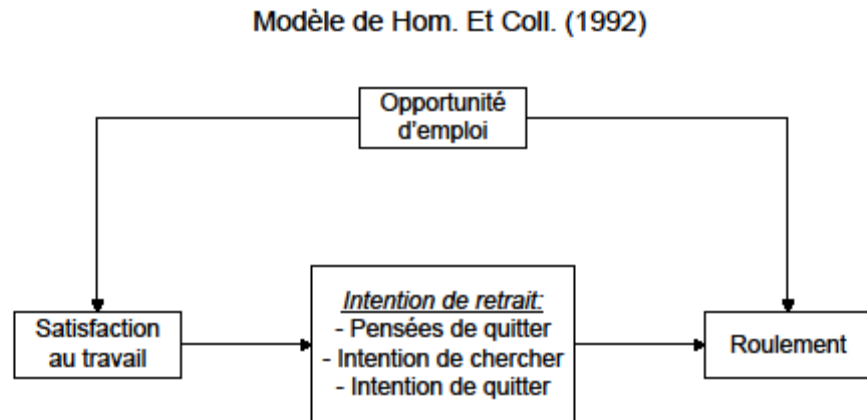


#### 1.3.4 Le modèle de Hom et coll. (1992)

Malgré que le modèle de Mobley et coll. (figure 2) a été très populaire. Il a cependant longtemps été questionné quant à sa validité et sa méthodologie de recherche. C'est pourquoi, Hom et coll. (figure 3) ont décidé de tester le modèle à l'aide d'une méta-analyse, afin de mesurer la validité de la recherche. Ces derniers en viennent à développer une version améliorée du premier modèle et également revoir la méthodologie. Globalement, le principal changement apporté au modèle concerne les intentions de retrait. En effet, Hom et coll. (1992) ont décidé de regrouper en un seul concept le fait de penser à quitter son emploi, les intentions de chercher un emploi et les intentions

de quitter. Ce regroupement facilite considérablement la conception empirique des intentions de retrait ainsi que sa compréhension.

**Figure 3: Modèle théorique de l'intention de quitter élaboré par Hom. et coll. (1992)**



### 1.3.5 Les recherches et développements récents

Nous venons de présenter quatre modèles théoriques des intentions de quitter, soit celui de March et Simon (1958), de Price (figure 1), de Mobley et coll. (figure 2) et de Hom et coll. (figure 3). Chacun de ces modèles apporte des éléments importants à la compréhension dudit phénomène. Par exemple, les premières études nous permettent de comprendre le phénomène à travers des facteurs de nature organisationnels et individuels. Également, le modèle de Hom et coll. (figure 3) raffine la méthodologie et présente une version améliorée du phénomène. Cependant, ces modèles datent d'il y a quelques années et plus récemment certains auteurs se sont penchés sur le phénomène de l'intention de quitter en l'étudiant avec de nouvelles variables. (Vandenberghe, 2008; Suazo, 2008; Mitchell et coll., 2001; Haines et Jalette, 2010).

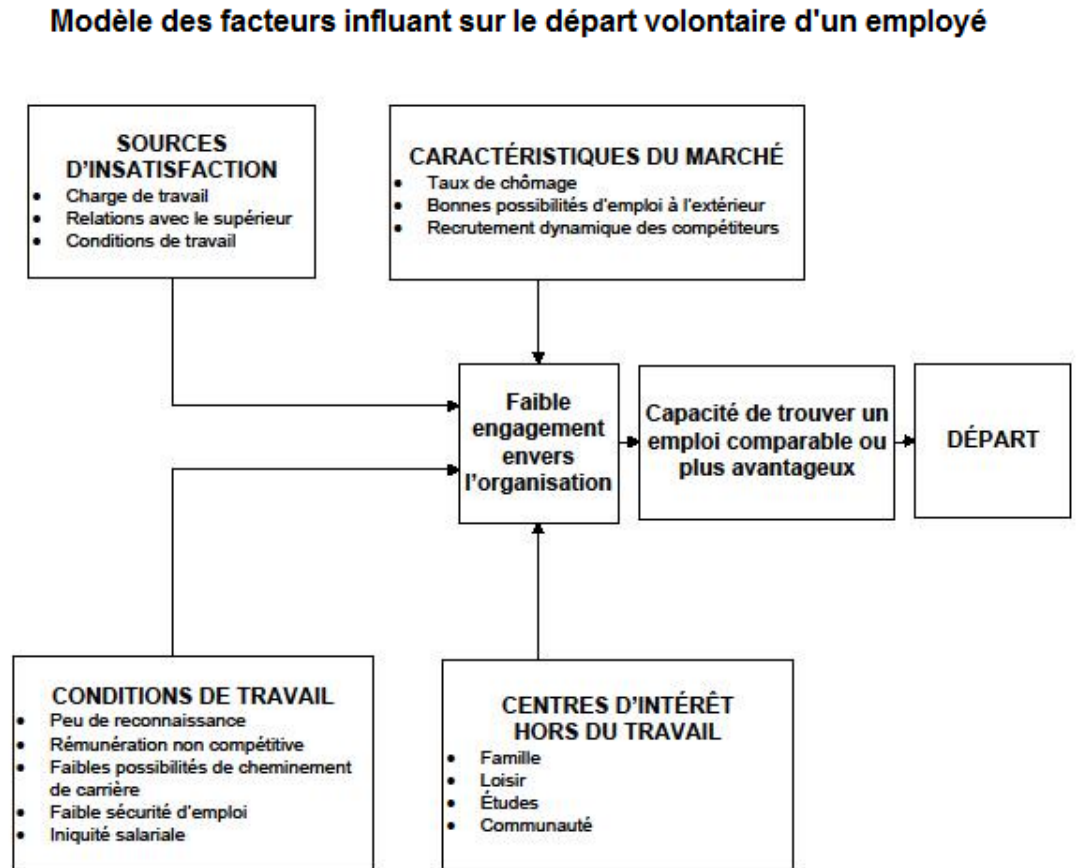
Vandenberghe (figure 4) présente un modèle théorique qui tient compte de trois approches théoriques qui peuvent expliquer les raisons qui poussent un individu à quitter volontairement son emploi. Il s'agit de l'approche basée sur l'attitude, l'approche holistique et l'approche cognitive.

L'approche basée sur l'attitude se manifeste par un faible lien d'appartenance entre l'individu et son organisation. Or, l'augmentation des manifestations de l'intention de quitter serait reliée aux individus qui perçoivent une incompatibilité entre ses propres valeurs et celles de l'organisation. De plus, l'individu pour qui la fin de la relation d'emploi engendre peu de pertes tant pécuniaires que matérielles serait davantage porté à quitter son emploi.

Selon l'approche holistique, les départs sont généralement reliés à un choc quelconque plutôt qu'à une insatisfaction. Or, ce choc peut ou non être relié à l'organisation. En effet, il peut s'agir d'un changement au niveau de la vie personnelle de l'individu. De plus, le niveau d'engagement (enracinement) de l'employé influence également les intentions de quitter. L'engagement ressenti chez l'employé peut être relié à différentes conditions d'emploi notamment aux rapports que l'employé entretient avec ses collègues, aux différentes valeurs véhiculées par l'organisation ou encore son degré d'autonomie.

L'approche cognitive, quant à elle, explique les départs volontaires comme étant un processus qui évolue au fil de la relation d'emploi. L'employé enclenche un processus de recherche d'emploi lorsqu'il estime posséder toutes les ressources nécessaires afin de maintenir sa qualité de vie, et ce, même s'il devait perdre son emploi ou encore accepter une baisse de salaire (Vandenberghe, 2008).

**Figure 4: Modèle des facteurs influant sur le départ volontaire d'un employé par Vandenberghe (2008)**



Pour sa part, Suazo (2008) étudie les intentions de quitter comme étant un résultat de la mise en relation de plusieurs variables. En effet, l'auteur examine le rôle médiateur de la violation du contrat psychologique entre le bris du contrat psychologique et certaines attitudes et certains comportements du travailleur. D'après Suazo (2008), il semble que la violation du contrat psychologique est positivement reliée aux intentions de quitter.

Le modèle élaboré par Mitchell et coll. (2001) étudie le phénomène d'intention de quitter sous un autre angle. Ce modèle tient compte de facteurs affectifs, tels que la satisfaction et l'engagement ainsi que des facteurs cognitifs tels que les attitudes au travail. Cependant, ces derniers prennent en considération les événements déclencheurs qui, selon eux, sont davantage responsables de l'intention de quitter comparativement à l'impact engendré par les facteurs affectifs ou cognitifs (Mitchell et coll., 2001).

Enfin, Haines et Jalette (2010) reprennent dans leur étude le modèle de March et Simon (1958), comme modèle explicatif de base. En effet, ils utilisent les concepts, tels que le désir ressenti de quitter l'organisation (« perceived desirability of movement ») ou encore la facilité perçue de quitter l'organisation. (« perceived ease of movement ») afin de déterminer les différentes pratiques de gestion de ressources humaines qui ont une influence sur l'intention de quitter. Les résultats de leur étude montrent bel et bien que certaines pratiques de gestion de ressources humaines permettent de réduire le désir de quitter des travailleurs. De plus, ils concluent également que l'accès à de la formation augmente la facilité perçue de quitter l'organisation, parce que la formation se trouve, dans bien des cas, à être transférable d'une organisation à l'autre.

#### **1.4 Les déterminants traditionnels de l'intention de quitter**

Depuis le début des années 80, de nombreuses études ont permis de faire ressortir certains facteurs qui peuvent influencer l'intention de quitter. En effet, de façon générale, nous pouvons diviser les déterminants de l'intention de quitter en trois grandes catégories : les facteurs socio-économiques, les facteurs individuels et les facteurs organisationnels. Dans la section suivante, nous vous présentons les

trois grandes catégories de facteurs, et ce, afin de mieux cerner le phénomène d'intention de quitter

#### **1.4.1 Les facteurs socio-économiques**

Les facteurs socio-économiques sont des déterminants qui échappent au contrôle des travailleurs. Selon les écrits, ces derniers peuvent prendre différentes formes. En effet, il peut s'agir par exemple des conditions économiques du marché. On parle ici de tout ce qui peut toucher le marché du travail soit l'inflation, le taux de chômage, le niveau d'offre et de demande, etc. (Mobley, 1982; Haines et Jalette, 2010). Également, la composition mixte de la population active peut être considérée comme faisant partie des facteurs socio-économiques. De nombreuses études sur le sujet ont permis de constater que les différents groupes de travailleurs qui évoluent sur le marché du travail présentent des attentes, des valeurs et des besoins différents qui viennent influencer leurs intentions de quitter.

#### **1.4.2 Les facteurs individuels**

Les facteurs individuels permettent, eux aussi, d'expliquer le phénomène des intentions de quitter. Les écrits soulignent donc l'importance de l'influence exercée par des facteurs démographiques tels que l'âge, le sexe, l'ancienneté, la situation familiale, la scolarité ainsi que par des facteurs reliés aux compétences de l'employé, à ses attentes, à son niveau d'engagement organisationnel et à sa satisfaction au travail. En effet, les écrits rapportent que plus les salariés sont âgés, moins ils seront enclins à quitter leur emploi. Les jeunes travailleurs sont donc beaucoup plus flexibles et mobiles à ce niveau, car ces derniers ont moins de responsabilités familiales (i.e. un enfant ou encore un parent malade) et occupent la plupart du temps des postes hiérarchiquement moins élevés. (Mobley, 1979; Guest, 2004). Également, les écrits illustrent une relation négative, mais non

significative, entre le sexe et l'intention de quitter. D'après la méta-analyse de Griffeth et coll. (2000), les auteurs estiment que le taux de roulement entre les hommes et les femmes est comparable. Cependant, la différence entre les deux sexes se trouve au niveau des raisons associées au départ. En effet, les femmes quittent leur emploi davantage pour des raisons familiales. De plus, Griffeth et coll. (2000) concluent que les femmes éduquées ont davantage tendance à quitter leur emploi pour poursuivre leur carrière dans une autre organisation comme le font les hommes. Cependant, lorsque les femmes moins éduquées quittent leur emploi, elles se retirent totalement du marché du travail. Finalement, de nombreux auteurs notamment Arnold et Feldman (1982), Macfarlane et Martin (1989), Firth et coll. (2004) sont d'accord avec l'importance du rôle joué par l'engagement organisationnel et concluent que ce dernier est fortement lié aux intentions de quitter.

#### **1.4.3 Les facteurs organisationnels**

Les facteurs organisationnels permettent, également d'expliquer le phénomène des intentions de quitter. Les écrits dénombrent plusieurs facteurs organisationnels, par exemple la taille de l'entreprise, l'information disponible, la communication, le support organisationnel et du superviseur. En effet, dans le modèle de March et Simon (1958) la taille de l'entreprise occupe une place importante afin d'expliquer la possibilité de quitter son emploi. Pour certains travailleurs, la taille de l'entreprise est reliée aux possibilités d'avancement dans une carrière. Une plus grande entreprise est associée à de plus grandes possibilités d'avancement et de progression de carrière, ce qui équivaut à un faible niveau d'intention de quitter. De plus, le modèle de Price (1977) met en évidence la place occupée par la communication. De ce fait, l'action de communiquer ou non une information peut, sans aucun doute, avoir un impact sur l'intention de quitter. De plus, le support organisationnel

influence également l'intention de quitter du travailleur. En effet, Rhoades et Eisenberger (2002) définissent le support organisationnel comme étant : « la perception d'un employé quant à la mesure dans laquelle son organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être » (p.698). En somme, si le travailleur perçoit la présence de son organisation lors de moments difficiles ou encore la disponibilité des ressources nécessaires à l'exécution de son travail, ce dernier se sentira redevable envers l'organisation et offrira une meilleure performance (Eisenberger et coll., 2001). En ce sens, les études avancent également que le support du superviseur agit au même titre que le support organisationnel au niveau des intentions de quitter des travailleurs (Eisenberger et coll., 2002). Finalement, l'étude de Materson et coll. (2000) avance que le support organisationnel est négativement corrélé à l'intention de quitter.

## **2. Le contrat psychologique comme cadre théorique explicatif des intentions de quitter**

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, les intentions de quitter ont abondamment été étudiées au cours des dernières années afin de comprendre tant leurs conséquences au niveau des organisations que leurs nombreux déterminants. Récemment, les écrits ont mis en relation les intentions de quitter avec de nouveaux concepts, tels que les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique ainsi que les conditions d'exercice de la profession (Devos et Schalk, 2005; Sutton et Griffin, 2004; Sturges et coll., 2005). Plus récemment, la théorie du contrat psychologique s'est imposée pour expliquer, non seulement la dynamique des nouvelles relations d'emploi, mais également les comportements et les attitudes au travail (Conway et Briner, 2002). Dans un premier temps, nous présentons la théorie du contrat psychologique en débutant par la



définition de cette dernière ainsi que par la présentation des dimensions qui lui sont propres. Par la suite, nous présentons le concept de violation du contrat psychologique. Également, nous étudions les différentes conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique. Une deuxième section est consacrée à la théorie du contrat psychologique reliée aux conditions d'exercice de la profession.

## **2.1 La théorie du contrat psychologique**

Le contrat psychologique est la théorie sur laquelle nous avons décidé de baser notre étude. La théorie du contrat psychologique a subi une évolution considérable au cours des dernières années et les nombreuses études sur le sujet ont permis d'apporter bon nombre de précisions sur plusieurs points. À l'origine, les travaux sur le contrat psychologique ont vu le jour au cours des années 60. En effet, les auteurs Argyris (1960), Levison (1962) et Schein (1965) ont d'abord défini le contrat psychologique comme étant l'expression pour décrire la relation d'échange tacite qui existe entre un employeur et un employé. En d'autres termes, la théorie du contrat psychologique repose sur le concept d'échange, de relation, entre deux parties. De plus, à cette époque, les auteurs ont également souligné la différence entre le contrat psychologique et le contrat de travail. Le contrat psychologique repose principalement sur des ententes informelles, verbales et non écrites entre l'employeur et l'employé, tandis que, le contrat de travail émerge généralement d'une entente formelle, écrite et signée entre les deux parties (Argyris, 1960).

Bien que ce concept date d'il y a bien longtemps, ce n'est que plus récemment qu'il a pris davantage d'ampleur dans les écrits. En effet, depuis quelques années de nombreux auteurs se sont intéressés à ce concept dans leurs différents travaux de recherches, dont Rousseau (2004; 2001; 1995), Morrison (1997), Robinson (1997; 1996;

1994), Shore et coll. (2004), Taylor et Tekleab (2004) et Turnley et Feldman (1998; 1999; 2000). Conséquemment, les nombreuses publications sur ce thème ne cessent de croître depuis les dernières années, et ce, en grande partie parce que le contrat psychologique a la capacité d'offrir, via la théorie de l'échange social, des réponses sur les nouvelles relations d'emploi. Or, la théorie de l'échange social soutient que les individus entrent en relation avec les autres afin de maximiser leurs avantages (Alselage et Eisenberge, 2003). Ces bénéfices peuvent être tangibles, tels qu'une meilleure rémunération ou encore intangibles, tels que des bénéfices au niveau du support émotionnel (Suazo, 2008). Finalement, selon la théorie de l'échange social, l'individu doit entretenir des relations justes et équilibrées avec son employeur afin de maximiser ses bénéfices (Zhao et coll. 2007).

De plus, les écrits sur le contrat psychologique sont de plus en plus nombreuses parce que plusieurs études sur le sujet ont montré que ce concept joue un rôle important sur les attitudes et les comportements des travailleurs. En effet, les écrits concluent que, non seulement le contenu, mais également la réalisation du contrat psychologique permet d'expliquer les comportements et les attitudes telles que la mobilisation et la fidélisation des travailleurs (Guerrero, 2005; Dufour et Saba, 2008). Finalement, la théorie du contrat psychologique permet d'analyser la transformation de la relation d'emploi dans certains contextes (Robinson et Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Sutton et Griffin, 2004), ou encore en fonction de certaines caractéristiques démographiques ou professionnelles (Conway et Brinner, 2002; Bal et coll., 2008). Ainsi, dans cette section, nous définissons le contrat psychologique, nous présentons ses dimensions. Également, nous présentons le concept de violation du contrat psychologique ainsi que les différentes conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique.

### **2.1.1 La définition du contrat psychologique**

De façon générale, le contrat psychologique est une théorie qui permet d'étudier et de comprendre un échange social (Coyle et Shapiro, 2004; Conway, 2002). De plus, le contrat psychologique naît en présence d'une relation entre deux parties : le salarié et l'employeur. Ce dernier vise donc à comprendre la dynamique de la relation, la manière et surtout l'évolution de cet échange dans le temps (Guerrero, 2005). De plus, de nombreux auteurs se sont intéressés à ce concept au cours des dernières années. Malgré tout, les auteurs ont pu arriver à un consensus et formuler une définition du contrat psychologique. La définition la plus couramment utilisée est celle de Rousseau et Robinson (1994) qui définissent le contrat psychologique comme étant : « un ensemble d'attentes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires et, plus précisément, des promesses et des obligations réciproques entre employeurs et employés. » (1994, p.246). En d'autres termes, il s'agit donc de la perception des différentes obligations mutuelles et réciproques qui caractérise la relation entre deux parties, soit l'employé et son organisation. En ce sens, on peut donc comprendre que le contrat psychologique naît lorsqu'un employé ressent l'obligation d'être récompensé par son employeur suite à l'accomplissement de son travail. Ainsi, l'employeur doit donc remplir certaines obligations de même que l'employé lui-même et la perception d'accomplissement reposent sur l'employé.

De plus, le contrat psychologique repose sur la subjectivité individuelle. En effet, il repose sur les croyances et perceptions de chacune des parties. Il n'est donc pas collectif, mais unique à chaque relation qui existe entre les deux parties. Chaque individu est donc en mesure de développer son propre contrat psychologique. Ceci signifie également que, pour un même contrat, bien que les deux parties croient

que les normes du contrat sont les mêmes, elles peuvent tout de même avoir une perception différente des termes de ce dernier (Robinson et Rousseau, 1994). Le contrat psychologique est un processus dynamique, c'est-à-dire qu'il évolue constamment dans le temps en regard de la position de l'employé dans l'organisation (Morrison, 1994).

Également, une distinction importante doit être faite entre les concepts de contrat psychologique, ententes et attentes de l'employé. Tout d'abord, comme nous l'avons défini ci-dessus, le contrat psychologique repose sur les différentes perceptions d'obligations mutuelles qui caractérisent la relation entre un employé et son employeur (Rousseau, 1989). Ensuite, les ententes font tout simplement référence à ce que l'employé s'attend à recevoir de son employeur (Rousseau, 1989). Finalement, on peut définir les attentes comme étant : « les croyances momentanées relatives à la probabilité qu'un acte particulier soit suivi par un résultat particulier » (Dufour, 2008, p.11). Ainsi, les attentes ne résultent pas de contrat ni de promesses faites par l'employeur.

### **2.1.2 Les types de contrat psychologique**

Le contrat psychologique résulte d'abord et avant tout d'une perception individuelle. Ce sentiment ne comporte donc aucune preuve tangible comparativement au contrat de travail, ce qui rend le concept du contrat psychologique difficile à cerner. En effet, la conceptualisation ainsi que la mesure du contrat psychologique ont, vers la fin des années 90, fait l'objet de nombreux débats (Rousseau et Tijoriwala, 1998). Les auteurs qui se sont alors penchés sur la question reconnaissent d'emblée l'aspect multidimensionnel du concept, ce qui leur a alors permis d'élaborer leurs propres dimensions. C'est pourquoi, afin de mieux saisir toute la portée du concept, nous jugeons important de prendre en considération ces différents types qui sont illustrées à

travers les travaux de McNeil (1985), Rousseau (1995) et Rousseau et Tijoriwala (1998).

Tout d'abord, à travers ses travaux, McNeil (1985) propose deux types de contrat psychologique : le contrat relationnel et le contrat transactionnel. De façon générale, le contrat de nature transactionnel est habituellement caractérisé par une courte durée et un faible engagement réciproque entre les deux parties. Pour les employeurs, ce type de contrat est également caractérisé par un salaire élevé ainsi qu'un avancement de carrière. De plus, dans ce type de contrat, l'employé développe très peu son sentiment d'appartenance envers l'entreprise. Ensuite, le contrat de nature relationnel est caractérisé par des contrats de longues durées dans lesquels il existe un engagement réciproque entre les parties. De plus, ce type de contrat présente une bonne sécurité d'emploi en échange d'un minimum de loyauté de la part de l'employé. Pour les employeurs, ce type de contrat est défini comme étant une prévision de la durée pendant laquelle un employé restera au sein de leur entreprise.

Ensuite, Rousseau (1995) a repris la typologie de McNeil (1985) et lui a ajouté deux types de contrat psychologique : le contrat transitionnel et le contrat balancé. Tout d'abord, le contrat transitionnel contient des exigences de performance non spécifique. Il est également caractérisé par un taux de roulement élevé, un haut niveau d'instabilité, d'ambiguïté et d'incertitude. Ensuite, en ce qui concerne le contrat balancé, ce dernier est de plus longue durée, il est spécifique et il présente un niveau d'engagement très élevé. Il s'agit en fait d'une combinaison entre le contrat relationnel et transactionnel.

Plus récemment, Rousseau et Tijoriwala (1998) ont identifié deux principales dimensions : soit individuelle et générale. Pour ce qui est de la dimension individuelle, elle touche davantage les informations spécifiques à l'individu lui-même. Elle fait également référence au caractère unique de la relation qui existe entre l'employé et son employeur. La dimension générale regroupe, quant à elle, plus les informations standardisées qui sont applicables à plusieurs individus à la fois. Cette dernière s'intéresse aussi aux rapports entre les employés et l'organisation, ainsi qu'au climat de travail qui y règne.

### **2.1.3 La violation du contrat psychologique**

Comme nous l'avons abondamment mentionné, le contrat psychologique résulte d'une entente tacite entre l'employé et son employeur. Ainsi, lorsque l'une des parties croit que l'autre n'a pas respecté ses obligations (malgré qu'elles-mêmes les aient respectées) il se peut que cela entraîne le bris ou encore la violation du contrat entre les deux parties. Aux fins de notre étude, nous utilisons le sentiment de violation du contrat psychologique afin de définir le non-respect des obligations mutuelles entre deux parties. En effet, selon les écrits, le construit le plus important dans la théorie du contrat psychologique est la violation de ce dernier (Conway et Briner, 2002). De plus, tout comme dans la définition du concept du contrat psychologique, il existe également une différence entre les concepts d'attentes qui n'ont pas été satisfaites et celui des promesses non respectées. En effet, les attentes non satisfaites entraînent généralement des réactions moins vives et peuvent tout simplement être expliquées par le fait que ces dernières étaient beaucoup trop élevées, voire irréalistes (Rousseau, 1989). En ce qui concerne les promesses non respectées, ces dernières sont associées au sentiment de violation du contrat psychologique et engendrent des réactions plus vives. Dans la section suivante, nous

présentons une définition des concepts de bris et de violation du contrat psychologique et nous terminerons par les différentes conséquences de ce dernier.

### **2.1.3.1 La définition de la violation du contrat psychologique**

La violation du contrat psychologique se produit lorsqu'un individu perçoit que l'autre partie n'a pas réalisé les obligations ou ententes promises (Robinson et Rousseau, 1994). On peut donc comprendre que la violation constitue un : « état émotionnel et affectif qui suit la perception que l'organisation n'a pas réalisée le contrat psychologique » (Morrison et Robinson, 1997, 230 p.). En effet, la violation joue davantage sur le côté émotif de l'employé. Ainsi, ce dernier a tout simplement le sentiment d'avoir été trompé, car la promesse qui lui a été faite n'a pas été respectée. Le sentiment de violation survient lorsque l'employé perçoit une différence entre les conditions du contrat et ce qu'il observe dans sa réalité et ses conditions d'emploi (Guerrero, 2005).

En contrepartie, le concept de bris du contrat psychologique peut être défini sensiblement de la même façon, soit comme étant la perception d'un employé du non-respect de plusieurs obligations du contrat psychologique par l'organisation, sauf que l'on néglige l'aspect émotionnel qui est associé au sentiment de violation. Il s'agit donc tout simplement de la perception de la non-réalisation des promesses et obligations, sans pour autant provoquer de vives émotions (Morrison et Robinson, 1997).

### **2.1.3.2 Les conséquences de la violation du contrat psychologique**

La violation du contrat psychologique entraîne de nombreuses conséquences négatives qui ont largement été abordées dans les écrits. La perception d'un écart entre les promesses faites à travers le contrat psychologique et leur réalisation amène l'employé à réévaluer la relation qu'il entretient avec son employeur. Lorsque l'employé constate qu'une promesse n'a pas été respectée, cela engendre un questionnement au niveau des fondements de ladite relation d'emploi. Cette réévaluation peut engendrer bon nombre de comportements ou encore des attitudes néfastes; telles qu'une baisse au niveau de l'engagement organisationnel, une réduction de la satisfaction au travail, l'apparition de comportements déviants, une augmentation du roulement de personnel ou encore une tendance à vouloir quitter l'entreprise (Kickul, 2001; Turnley et Feldman, 2000).

En ce sens, de nombreuses autres recherches se sont penchées sur la question de l'impact de cette dite violation, notamment, Robinson et Rousseau (1994). De façon générale, l'étude longitudinale qu'ils ont menée a permis de tirer la conclusion que la violation du contrat psychologique agit de façon négative sur les différents comportements organisationnels des employés, car ces derniers se sentent trahis par leur employeur. Ainsi, les auteurs concluent que les principaux impacts de la violation du contrat psychologique sont une diminution de la confiance, de la satisfaction, de la performance au travail, de l'intention de rester dans l'organisation ainsi qu'une augmentation de l'intention de quitter son emploi (Robinson et Rousseau, 1994; Morisson, 1997). En effet, les résultats de cette étude montrent tout d'abord, que la violation du contrat psychologique diminue la confiance de l'employé, car ce dernier a la perception que son employeur n'a tout simplement pas respecté ses engagements. Également, la violation occasionne une



diminution de la satisfaction et de la performance au travail, car l'employé possède beaucoup moins de motivation lorsqu'il se sent trahi par son employeur. Ensuite, dans le même ordre d'idée, la violation entraîne une diminution de l'intention de rester, parce que l'employé ne croit plus aux bénéfices de rester au sein de l'organisation. De plus, l'étude de Robinson et Rousseau (1994) montre que la violation du contrat psychologique est positivement reliée à l'intention de quitter. Finalement, d'autres auteurs soulignent aussi d'autres impacts suite à la violation du contrat psychologique; tels que la diminution de l'engagement organisationnel et l'augmentation de l'isolement chez certains employés (Conway et Briner, 2002)

#### **2.1.4 Les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le contrat psychologique repose sur la perception d'obligations mutuelles et réciproques qui caractérise la relation d'emploi entre deux parties. Ainsi, dans le but de bien remplir le contrat, les deux parties, soit l'employeur et l'employé, se doivent de respecter certains engagements. De plus, les écrits qui s'attardent aux conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique prennent en considération les engagements des employeurs afin de déterminer les attentes des employés dans la relation d'emploi. Dans la section qui suit, nous présentons les différentes conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique à travers les engagements des employeurs et des employés.

#### **2.1.4.1 Les engagements de l'employeur**

Comme il en fut mention précédemment, l'employé entretient des attentes envers ce qu'il perçoit être des promesses faites par son organisation. Les engagements de l'employeur déterminent donc les attentes de l'employé, c'est-à-dire qu'un acte particulier (prestation du travailleur) doit être suivi par un résultat particulier (engagement de l'employeur). D'après les écrits, les principaux engagements pris par l'employeur se rapportent à la rémunération, au développement de carrière, à la sécurité d'emploi à long terme, au contenu en emploi, à la formation et à la conciliation travail-famille.

En premier lieu, les engagements qui ont trait à la rémunération se réfèrent à l'attribution de récompenses appropriées. (Devos et Schalk, 2005) Par exemple, il peut s'agir de rémunérations basées sur la performance, sur des salaires compétitifs en fonction des responsabilités assumées ou encore des avantages sociaux (retraite, vacances, soins de santé, etc.) (Sturges et col., 2005).

En deuxième lieu, pour ce qui est des engagements qui concernent le développement de carrière, ces derniers font référence aux opportunités de promotion, de développement dans l'organisation ou encore dans son domaine de travail, de croissance personnelle ou professionnelle (Devos et Schalk, 2005; Sutton et Griffin, 2004).

En troisième lieu, les engagements des employeurs, quant à la sécurité d'emploi, se résument simplement par la présence d'un sentiment de sécurité chez le travailleur dans l'exercice de ses fonctions, et ce, à long terme au sein de l'organisation (Rousseau, 1990; Turnley et Feldman, 2000; Sutton et Griffin, 2004).

En quatrième lieu, le contenu de l'emploi est un engagement important à respecter. En effet, il s'agit ici d'être en mesure d'offrir un travail stimulant, intéressant et varié (Devos et Schalk, 2005). De plus, on peut ajouter le fait d'être capable de donner des responsabilités à ses travailleurs (Robinson, 1996), de leur donner une liberté de créativité et une charge de travail raisonnable. On peut également parler d'une implication des employés dans la prise de décisions, de fournir aux employés non seulement un environnement de travail sécuritaire, mais également un équipement adéquat pour effectuer leur travail. De plus, il est aussi important de leur offrir une bonne atmosphère de travail, c'est-à-dire un environnement de travail plaisant et dans lequel prône l'entraide (Devos et Schalk, 2005). Également, il est important d'avoir de bonnes relations interpersonnelles entre les travailleurs et une bonne collaboration employeur-employé (Lemire et Saba, 2004).

En cinquième lieu, les écrits soulignent également l'importance des engagements des employeurs en termes de formation. Il s'agit, par exemple, d'investir dans le développement des compétences ou encore d'offrir du soutien aux employés dans l'apprentissage de nouvelles habiletés (Robinson, 1996; Robinson et coll., 1994).

En sixième lieu, en ce qui concerne la conciliation travail-famille, les employeurs doivent respecter la vie privée de leurs employés (Devos et Schalk, 2005). Également, il s'agit d'accorder un traitement équitable ainsi qu'un horaire flexible au travailleur.

#### **2.1.4.2 Les engagements de l'employé**

Comme il en fut mention préalablement, le contrat psychologique est une entente mutuelle d'obligation entre deux parties. Ainsi, afin de respecter le contrat psychologique qui le lie à son employeur, l'employé doit à son tour respecter certains engagements. De plus, il est également important de prendre en considération les engagements de l'employé, car ils ont une influence sur l'interprétation des employés face aux actions de leur employeur (Rousseau et Tijoriwala, 1999). Dans la section suivante, nous présentons les quatre types d'engagements que doivent respecter les employés, soit le contenu de l'emploi, la formation et le développement de compétence, la loyauté et le volontariat.

En premier lieu, les engagements de l'employé concernent le contenu de l'emploi. Pour remplir son engagement, l'employé peut, par exemple, donner un préavis à l'employeur s'il accepte un emploi ailleurs, ou encore, tout simplement fournir le meilleur effort possible dans l'exercice de ses fonctions. On peut également parler de la flexibilité du rôle, c'est-à-dire de posséder la capacité d'accepter un transfert ou un transfert de poste (Devos et coll., 2003).

En deuxième lieu, d'autres engagements ont trait à la formation et au développement de compétences par exemple, à travers l'employabilité (Devos et coll., 2003) ou encore la capacité de suivre des formations supplémentaires en dehors des heures de travail.

En troisième lieu, on peut souligner l'importance de la loyauté. En effet, il s'agit simplement d'être en mesure de faire tout en son pouvoir et se donner corps et âme dans son travail. On parle également du fait de soutenir la compagnie et de refuser un transfert vers un compétiteur (Rousseau, 1990; Robinson et coll., 1994).

En quatrième lieu, il y a également l'importance du comportement extra rôle, c'est-à-dire le volontariat. Par exemple, l'acceptation de travailler des heures supplémentaires, de se conformer aux normes de l'organisation ou tout simplement d'adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Robinson et coll., 1994).

## **2.2 La théorie du contrat psychologique et les conditions d'exercice de la profession**

La gestion des ressources humaines a pris naissance, s'est développée et a évolué au cours du siècle dernier. Au cours de cette période, de nombreuses transformations ont été effectuées sur le marché du travail notamment, la féminisation de ce dernier, la diversification de la main-d'œuvre, l'augmentation du travail atypique, le changement de valeurs des travailleurs. Ainsi, ces transformations ont influencé les rôles traditionnels des PRH, ce qui leur a permis d'évoluer vers une pratique renouvelée (Caldwen, 2003). Ces nombreux changements ont également eu des conséquences sur les politiques et les pratiques ressources humaines notamment au niveau de la décentralisation, la transformation des ressources humaines en centre de services ainsi que sur l'informatisation de la fonction ressources humaines (Caldwen, 2003). De plus, l'évolution des rôles permet également de prendre conscience de l'importance des PRH. Conséquemment, si le PRH effectue dans son travail des rôles qui ne sont pas reliés à la formation qu'il a suivi et auxquels il ne s'attend pas, cela peut avoir un impact sur son intention de quitter. Comme nous souhaitons nous intéresser plus particulièrement aux PRH, il devient important d'appliquer la théorie du contrat psychologique au contexte dans lequel ces derniers évoluent. Ainsi, dans les prochaines sections, nous étudions tout d'abord l'évolution du rôle de la fonction ressources humaines ainsi que la typologie d'Ulrich (figure 5) concernant les rôles

des PRH. Nous déterminons, à travers ces études qui se sont spécialisées à examiner le rôle des PRH, les attentes en termes de conditions d'exercice de la profession. Nous sommes donc en mesure de détecter lesquelles parmi ces conditions d'exercice de la profession, lorsque non respectées, sont susceptibles de mettre le PRH en situation de violation de son contrat psychologique qui engendre alors des comportements contreproductifs.

### **2.2.1 L'évolution du rôle des PRH**

À l'origine, les rôles associés aux PRH étaient beaucoup plus traditionnels. En effet, dans le passé, le PRH était davantage considéré comme étant un administrateur ou encore un fournisseur de services. Les PRH étaient confinés à régler des problèmes reliés aux droits des employés ainsi qu'aux normes et aux règlements s'y rapportant (Sekiou et coll., 1992). Cependant, de nos jours, les PRH se doivent de dépasser ce stade et d'adopter un style de gestion plus stratégique, proactif et prôner des pratiques renouvelées. En effet, au cours des dernières années, les PRH ont vu leurs mandats non seulement considérablement s'élargir, mais également se complexifier, et ce, surtout en réponse aux nombreux des besoins d'adaptation engendrés par des phénomènes; tels que des restructurations, des fusions, des acquisitions, etc. (Fortier, 2002).

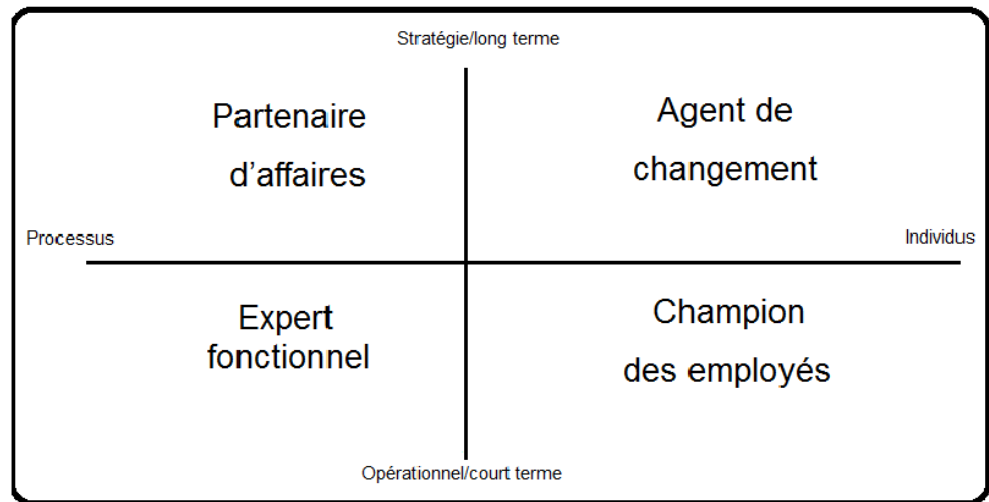
Plusieurs auteurs ont identifié dans les écrits les nouveaux rôles associés aux PRH. Par exemple, Mohrman et Lawler (1997) ont identifié cinq nouveaux rôles qui, d'après eux, doivent s'adapter à la stratégie dominante de l'entreprise. La stratégie dominante réfère, par exemple, à la réduction des coûts, à l'amélioration de la qualité, à l'innovation, à la vitesse d'exécution et à la flexibilité des employés. Ainsi, les cinq rôles attribués à la fonction ressources humaines réfèrent à la gestion des dossiers des employés, au contrôle des processus organisationnels, au

soutien aux gestionnaires, au développement des systèmes d'information ressources humaines et des politiques et finalement au fait de devenir un partenaire d'affaires impliqué tant au niveau stratégique, qu'organisationnel (Mohrman et Lawler, 1997).

### **2.2.2 La typologie des rôles des PRH**

La typologie la plus utilisée à la fois dans la pratique que dans les écrits sur la fonction ressources humaines est celle d'Ulrich (1997). La typologie d'Ulrich (figure 5) est articulée autour de deux axes. Tout d'abord, l'abscisse permet de déterminer vers quel pôle sont susceptibles de se concentrer les activités du PRH, c'est-à-dire, soit les processus ou encore les personnes. Ensuite, l'ordonnée permet de déterminer vers quel type de gestion le PRH doit se concentrer, soit une gestion au quotidien à court terme ou encore vers une gestion plus stratégique à long terme. Le croisement des axes donne alors naissance aux quatre principaux rôles des PRH soient : le partenaire d'affaires, l'expert fonctionnel, l'agent de changement et le champion des employés. Deux rôles sont plus opérationnels, celui d'expert fonctionnel et de champion des employés. Deux rôles sont dits plus stratégiques il s'agit du partenaire d'affaires et de l'agent de changement. Nous les examinons succinctement.

**Figure 5: Modèle des rôles des PRH élaboré par Ulrich (1997c)**



Ulrich, 1997 p.24

### 2.2.2.1 L'expert fonctionnel

Le rôle d'expert fonctionnel ou encore administratif reprend, essentiellement les caractéristiques associées au rôle traditionnel de la fonction ressources humaines. Le PRH intervient dans sa spécialité fonctionnelle, ce qui lui permet d'agir à titre d'expert (Ulrich, 1998). De plus, l'expert fonctionnel doit non seulement être capable d'offrir un soutien adéquat aux gestionnaires dans l'exercice de leurs tâches reliées à la gestion des ressources humaines, mais il doit également être en mesure d'exercer pleinement son rôle d'administrateur. L'expert fonctionnel doit également être en mesure d'améliorer l'efficacité administrative à travers les processus, les opérations et les systèmes en gestion des ressources humaines (Ulrich, 1998).



### **2.2.2.2 Le champion des employés**

Le champion des employés est le rôle dans lequel le PRH joue le rôle de défenseur des employés. En effet, le PRH doit être à l'écoute des employés, il doit les informer de leurs droits et responsabilités et représenter leurs intérêts auprès de la direction (Ulrich, 1997). Également, les PRH, en instaurant les pratiques adéquates, se doivent d'être responsables de l'augmentation de l'engagement et de la mobilisation des employés. Le champion des employés se préoccupe de la santé et du bien-être des employés et notamment de leur qualité de vie au travail (Ulrich, 1997).

### **2.2.2.3 Le partenaire d'affaires**

Le partenaire d'affaires ou stratégique a comme fonction principale d'aider à soutenir la stratégie globale de son entreprise. En effet, selon Ulrich (1997), les PRH doivent aider à la réalisation de la stratégie d'entreprise tout en étant en mesure de répondre efficacement aux besoins des clients internes. De plus, le PRH doit soutenir la stratégie, il doit également participer à la transformation des stratégies en action dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels. Pour se faire, le PRH doit faire partie, et ce, de façon intégrante, du cercle de direction. Il doit également être en mesure de comprendre le langage, financier et de marketing et ce, dans le but de bien saisir la position concurrentielle de l'entreprise dans le marché (Guérin et Wils, 1997). En somme, on peut facilement comparer le rôle de partenaire d'affaires à celui d'un consultant interne (Ulrich, 1997), mais qui en même temps confère aux PRH un pouvoir décisionnel plus important.

#### **2.2.2.4 L'agent de changement**

À cause du contexte socio-économique en perpétuelle évolution, l'agent du changement constitue un rôle primordial dans les organisations. En charge d'initier et de gérer le changement, le PRH doit également agir à titre d'intermédiaire entre la direction et les employés. De plus, l'agent se doit de contribuer de façon active à l'adoption d'une nouvelle vision, sans oublier qu'il doit participer à son élaboration, la partager et la communiquer aux employés (Ulrich, 1998). En effet, l'agent de changement doit agir à titre de formateur auprès des travailleurs ainsi que des gestionnaires. Il doit apporter les modifications à la structure de l'entreprise et initier une modification de culture au service. Finalement, l'agent de changement doit être à l'affût des nouvelles formes d'organisation de travail et de les mettre à profit pour son organisation.

#### **2.2.3 La théorie du contrat psychologique appliquée à l'exercice de la profession**

Bien que les écrits se soient relativement peu attardés à l'impact de la violation du contrat psychologique en lien avec les conditions d'exercice de la profession chez les PRH, nos recherches nous ont permis de constater que la théorie du contrat psychologique a tenté d'expliquer le comportement d'autres catégories professionnelles notamment les expatriés et les infirmières (Scott, 2006; Shore et Terick, 1994; Manias et Takase, 2006). En effet, rappelons que la théorie du contrat psychologique repose sur un principe d'échange entre deux parties. Ainsi, si l'une des deux parties ne respecte pas les termes de l'échange, cela engendrera un sentiment de violation du contrat psychologique. Cette relation d'échange peut donc, suite au non-respect de plusieurs conditions, dont celles associées aux conditions d'exercice de la profession, occasionner un sentiment de violation chez le

travailleur. Ce sentiment de violation entraîne, à son tour, bon nombre de conséquences, notamment une augmentation de l'intention de quitter son emploi. Dans la présente section, nous vous présentons deux cas qui permettent d'illustrer l'importance du respect de l'échange et des conditions d'exercice de la profession afin de répondre aux besoins des professionnels, notamment chez les expatriés ainsi qu'auprès des infirmières.

Tout d'abord, le respect du contrat psychologique des expatriés a un impact important sur la réussite ou non de l'expatriation. De façon générale, selon les écrits, un employé souhaite établir un contrat psychologique avec son employeur afin de réduire son incertitude (Shore et Terick, 1994). Dans une situation d'expatriation, l'employé se trouve à évoluer dans un tout nouvel environnement, ainsi son besoin de sécurité est sans aucun doute amplifié, d'où l'importance du respect du contrat psychologique. De plus, Guzzo et Noonan (1994) divisent le contrat psychologique de l'expatrié en deux aspects soient l'aspect transactionnel, qui concerne la rémunération et les avantages sociaux et l'aspect relationnel, qui concerne le lien de confiance de l'employé envers son organisation. Également, selon une étude réalisée par Scott (2006), lorsque le contrat psychologique est respecté, l'expatrié sera plus enclin à effectuer son mandat et à bien performer.

Dans une étude comparable mené par Manias et Takase (2006) auprès de 346 infirmières australiennes que ces dernières ont des rôles bien spécifiques à remplir dans l'exercice de leurs fonctions. Les auteurs viennent à la conclusion que, plus il existe un écart entre les rôles auxquels les infirmières s'attendent et les rôles qu'elles effectuent réellement, plus les intentions de quitter seront élevées.

### **2.2.3.1 Les attentes**

La théorie du contrat psychologique résulte d'une entente tacite entre un employé et son employeur. La réalisation du contrat amène donc les employés à se créer certaines attentes vis-à-vis leur organisation, et ce, à plusieurs niveaux. En effet, Levinson (1962) emploie le terme d'« attentes mutuelles » afin de définir le contrat psychologique qui lie l'individu et l'organisation (Guerrero, 2004b). Également, Schein (1965) et Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) se penchent sur la question et définissent le contrat psychologique comme suit : « La notion de contrat psychologique suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui (...) De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement » (Schein, 1965, p.11). De plus, on peut définir la satisfaction des attentes par le niveau de congruence entre les attentes exprimées par l'individu et les possibilités de réalisation de ces attentes dans le milieu du travail (« Person-environment fit ») (Grusky, 1966). Également, le degré de satisfaction des attentes est dans la plupart du temps mesuré grâce au concept d'attentes insatisfaites. Les écrits montrent également que la satisfaction des attentes est reliée à plusieurs phénomènes organisationnels, dont l'implication, la satisfaction au travail ou encore l'intention de rester (Guérin et coll., 1999). Finalement, les PRH présentent donc des attentes particulières au niveau du contenu de l'emploi. En effet, ces derniers s'attendent à remplir les rôles pour lesquelles ils ont été formés. Aux fins de notre mémoire, nous croyons que les PRH s'attendent à remplir les rôles présentés dans le modèle d'Ulrich (1997) à savoir, le rôle d'agent de changement, de champion des employés, de partenaire d'affaires et d'expert fonctionnel.

### **2.2.3.2 Les conséquences de la violation des attentes**

La violation des attentes peut avoir un impact tant sur les comportements que sur les attitudes du travailleur. D'une part, en termes d'attitudes, on constate des conséquences néfastes au niveau de la satisfaction au travail (Robinson et Rousseau, 1994; Kickul et Lester, 2001), de l'engagement organisationnel (Coyle-Shapiro, 2000; Robinson et Rousseau, 1994), de l'intention de quitter ou de rester au sein de l'organisation (Turnley et Feldman, 2000) ou encore au niveau de la confiance dans la relation d'emploi (Robinson et Rousseau, 1994). D'autre part, en termes de comportements, les conséquences de la violation se traduisent au niveau du roulement de personnel (Turnley et Feldman, 1999), de la baisse de la performance extra-rôle (i.e comportement de citoyenneté organisationnelle) (Robinson, et Morrison, 1995) ou encore des comportements dits « déviants » (Kickul, 2001).

Finalement, on peut également parler du non-respect des conditions d'exercice de la profession ou encore de la contradiction des rôles des professionnels. En effet, ce non-respect peut avoir un impact important sur les comportements et attitudes d'un PRH. Selon les écrits, des ambiguïtés ou encore des contradictions au niveau des rôles peuvent provoquer certains problèmes, dont une insatisfaction, au travail, un surmenage (burnout) ou bien augmenter l'intention de quitter (Manias et Takase, 2006).

# Chapitre 2 : Problématique, question de recherche, modèle conceptuel et hypothèses de recherche

---

Ce deuxième chapitre a pour but de présenter la problématique, la question de recherche, le modèle conceptuel et les différents liens qui peuvent être établis grâce aux écrits. Nous allons, dans un premier temps, aborder notre problématique de recherche. Dans un deuxième temps, nous présentons notre question de recherche. Dans un troisième temps, nous enchaînons avec la présentation de notre modèle conceptuel. Dans un quatrième temps, nous présentons nos hypothèses de recherche.

## **2.1 La problématique de recherche**

Les organisations et le marché du travail ont subi des changements substantiels au cours des dernières années, et ce, à plusieurs niveaux. En effet, des phénomènes, tels que la forte concurrence mondiale, les changements technologiques fréquents, le changement de valeur des travailleurs, le vieillissement de la population et le départ à la retraite des baby-boomers ont relativement modifié le visage des organisations et du marché de travail. De nos jours, de nouvelles préoccupations apparaissent. Notons par exemple le fait que la notion de sécurité d'emploi largement répandue dans les organisations tend à laisser sa place au développement du concept d'employabilité, qui permet au travailleur de conserver, de développer ses compétences et de facilement se trouver un autre emploi.

Parallèlement aux importantes transformations du monde du travail, les PRH sont une catégorie de professionnels qui a grandement évolué au cours des dernières années. Tout d'abord, la fonction ressources humaines n'a pas cessé d'évoluer et de voir s'accroître son importance, et ce, suite aux nombreuses mutations du marché du travail (féminisation du travail, vieillissement de la population, mondialisation, etc.). Les PRH voient leurs rôles évoluer et devenir plus en plus stratégiques au sein des organisations. Ils se voient appelés à présenter une valeur ajoutée. Ainsi, la fonction ressources humaines doit répondre aux enjeux de performance. Les PRH, grâce à leurs compétences et leur savoir, doivent intervenir pour à la fois défendre les intérêts des employeurs, protéger les droits des employés et veiller à l'assainissement des climats des milieux de travail.

Les PRH possèdent une double loyauté tout d'abord envers l'organisation et ensuite envers leur carrière. D'un côté, l'engagement organisationnel correspond à l'engagement psychologique qu'un individu éprouve envers son organisation. D'un autre côté, l'engagement de carrière fait référence à l'attachement d'un individu par rapport à son occupation, sa profession (Meyer et coll., 1993).

Les PRH sont des employés qui occupent une place importante au sein des organisations. Or, la perte d'un employé n'est pas sans conséquence pour une organisation. Tout d'abord, il est évident que la possible perte d'un employé occasionne certains coûts tels que des coûts de remplacement, de recrutement de nouveau personnel et des coûts associés à la perte de talents et de compétences qui sont précieuses à l'entreprise et garantes de la performance organisationnelle. De plus, les écrits soulignent qu'il est possible de constater chez les employés qui ont l'intention de quitter et qui ne le font pas, différents comportements qui peuvent, eux aussi, être néfastes

pour l'organisation (Krishnan et Singh, 2010). Par exemple, on peut constater une augmentation du taux d'absentéisme ou du présentisme associé à une baisse au niveau de la performance individuelle ce qui peut également influencer le moral des autres travailleurs faisant partie de l'entreprise.

De façon générale, selon les écrits on peut définir l'intention de quitter comme étant l'intention, chez un employé, de mettre fin de façon volontaire à une relation d'emploi avec une organisation (Price, 1977). L'intention de quitter est un phénomène qui a largement été étudié au cours des dernières années. En effet, les écrits rapportent plusieurs éléments qui peuvent influencer le phénomène, notamment les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, certaines événements ou considérations émanant du marché du travail, etc. (Robinson et Rousseau, 1994; Morisson, 1997; Mobley et coll., 1978; Hom et coll., 1992). De plus, l'intention de quitter a été étudiée auprès de plusieurs professions et dans différents contextes, notamment le domaine de la santé (infirmières). En effet, dans les écrits concernant les infirmières, la compréhension de l'impact de la divergence des rôles des travailleurs est importante, car non seulement elle permet d'expliquer des phénomènes tels que l'intention de quitter, mais elle permet également de fournir aux gestionnaires des approches et des solutions quant à la manière de traiter ces divergences au niveau des rôles qui ne sont pas respectés.

Au cours des dernières années, les écrits ont permis de faire ressortir certains facteurs qui peuvent influencer l'intention de quitter. Tout d'abord, les modèles élaborés par les auteurs ont permis de diviser en trois groupes les déterminants de l'intention de quitter à savoir, les facteurs socio-économiques, les facteurs individuels et les facteurs



organisationnels. Ensuite, récemment une nouvelle perspective de recherche s'est développée dans les écrits en lien avec la théorie du contrat psychologique. Le contrat psychologique est défini comme étant un : « ensemble d'attentes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires et, plus précisément, des promesses et des obligations réciproques entre employeurs et employés. » (Rousseau, 1994, p.246). Cependant, ce n'est que lorsque l'une des deux parties croit que l'autre n'a pas respecté ses obligations et ses promesses que le sentiment de violation survient. Suite à cet état émotionnel causé par la violation du contrat psychologique, de nombreuses conséquences sont à prévoir notamment une diminution de la confiance, de la satisfaction, de la performance au travail, de l'intention de rester dans l'organisation ainsi qu'une augmentation de l'intention de quitter (Robinson et Rousseau, 1994; Morisson, 1997). De plus, le contrat psychologique d'un employé est constitué de différentes conditions d'emploi. En effet, le non-respect de ces conditions peut provoquer une augmentation de l'intention de quitter. Les écrits nous présentent plusieurs conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique à savoir, la rémunération, le développement de carrière, la sécurité d'emploi, le contenu de l'emploi, la formation, le soutien offert aux employés et la conciliation travail-famille. Les PRH étant eux-mêmes des employés, ces derniers sont tout aussi sensibles au respect ou non de ces différentes conditions d'emploi. De plus, les PRH sont également sensibles au respect ou non des conditions d'exercice de la profession au même titre que les infirmières selon l'étude de Manias (2006). En effet, les PRH étant des professionnels, ces derniers entretiennent certaines attentes envers leurs employeurs. Les écrits montrent qu'il existe quatre rôles pouvant être associés aux PRH à savoir, le partenaire d'affaires, l'agent de changement, l'expert fonctionnel et le champion des employés (Ulrich, 1997). Ainsi, le respect

ou non des différents rôles des PRH influence l'intention de quitter de ces derniers.

Notre étude a donc comme objectif principal de déterminer quelles conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et d'exercice de la profession qui, lorsqu'elles ne sont pas respectées, influence positivement l'intention de quitter des PRH.

## **2.2 La question de recherche**

La question de recherche constitue en quelque sorte le cœur d'une étude. Ainsi, dans cette section, nous allons présenter notre question de recherche, son originalité, ainsi que son utilité pour le domaine des relations industrielles.

Notre question de recherche s'attarde à l'étude de l'influence de la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et des conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH. Notre question de recherche va comme suit :

*« Quelles sont les différentes conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et les conditions d'exercice de la profession, dont la violation influence positivement l'intention de quitter des PRH? »*

Les écrits se sont grandement penchés sur le phénomène des intentions de quitter au courant des dernières années. Plusieurs auteurs ont mis en relation les intentions de quitter avec de nombreux concepts notamment, l'engagement affectif, la satisfaction au travail (Cossette, 2002; Hacket et Lapierre, 2001). Plus récemment, on peut souligner l'apport de la théorie du contrat psychologique. Néanmoins, dans les études concernant le contrat psychologique l'intention de quitter y est décrite comme étant l'un des résultats possibles à la violation du dit

contrat. Alors que les études se sont principalement concentrées sur les liens entre la violation des promesses et certaines conséquences individuelles et organisationnelles, la nôtre élargit la théorie pour y inclure de nouveaux éléments. Dans un premier temps, nous étudions l'influence de la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique sur l'intention de quitter. Dans un deuxième temps, la population à l'étude, soit les PRH, présente certaines caractéristiques particulières, nous étudions également l'influence de la violation des conditions d'exercice de la profession sur les intentions de quitter des PRH.

Ensuite, notre recherche est originale grâce à la population que l'on souhaite étudier. En effet, nous nous sommes penchés uniquement sur les PRH, car, comme il en fut mention dans le premier chapitre, ces derniers sont une population intéressante à mettre en observation tout d'abord, parce que la fonction ressources humaines se trouve présentement en pleine évolution. Également, les nombreux changements qui se trament au niveau de la fonction ressources humaines augmentent sans contredit l'importance des rôles associés aux PRH au sein des organisations. Ces derniers occupent davantage des rôles stratégiques qui apportent une valeur ajoutée à l'organisation. C'est pourquoi leurs départs sont coûteux pour les entreprises non seulement au niveau monétaire, mais également au niveau de la perte des connaissances, des compétences et du talent.

Finalement, nous étudions les PRH, car, comme nous l'avons mentionné plus haut, ces derniers présentent une double loyauté soit au niveau de l'organisation ainsi qu'au niveau de leur carrière. De plus, ces deux formes de loyauté ont une incidence importante sur les comportements et les attitudes des employés. D'un côté, un professionnel peut privilégier sa loyauté envers sa profession. Il

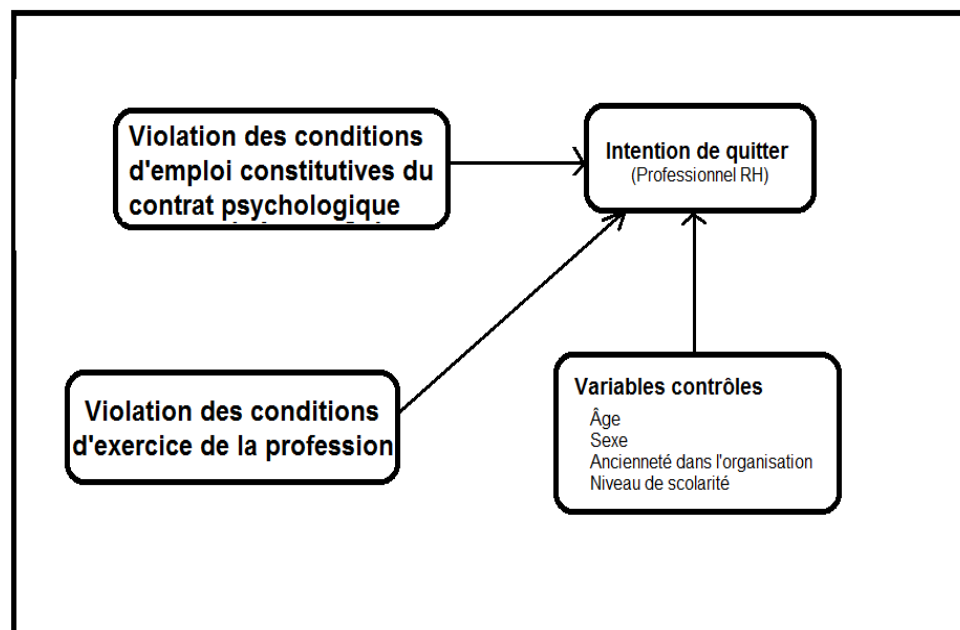
souhaite alors davantage progresser au niveau de sa carrière. Il cherche donc à trouver la reconnaissance auprès de ses pairs professionnels ou encore à développer ses compétences dans son domaine d'expertise (Meyer, Allen et Smith, 1993). Il est donc important, pour les PRH, de voir leurs rôles respectés, car cela leur permet de développer leur carrière. D'un autre côté, le contraire est également valable. Les individus qui ont un fort niveau d'engagement envers leur organisation sont susceptibles d'être moins orientés vers leurs carrières et souhaitent plutôt évoluer au sein de la même entreprise (Meyer et coll., 1993)

### **2.3 Le modèle conceptuel**

Le modèle conceptuel d'une étude est une représentation réelle cherchant à expliquer un phénomène quelconque à travers les différentes relations possibles. Nous avons donc travaillé à l'élaboration d'un modèle qui répond à la question suivante: « *Quelles sont les différentes conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et les conditions d'exercice de la profession, dont la violation influence positivement l'intention de quitter des PRH?* » Ce modèle (figure 6) comprend trois groupes de variables à savoir: dépendantes, indépendantes et de contrôle. Rappelons qu'à travers notre modèle conceptuel, nous tentons de comprendre quelles sont les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et les conditions d'exercice de la profession (variables indépendantes) qui, lorsqu'elles ne sont pas respectées, influence l'intention de quitter des PRH (variable dépendante). Ainsi, dans le but de mesurer les déterminants de l'intention de quitter des PRH, nous nous attardons à la perception de la violation d'une promesse faite en ce qui concerne soit les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique ou encore les conditions d'exercice de la profession. Pour mieux refléter l'incidence de

la violation des conditions d'emploi ou d'exercice de la profession, nous procédons au contrôle de certaines variables. Les variables, dont l'âge, le sexe, l'ancienneté dans l'organisation et le niveau de scolarité, sont celles qui sont retenues généralement dans les études comparables (Cossette, 2002; Coyle-Sahapiro, 2002; De Vos et coll., 2003; Griffeth et Hom, 2000).

**Figure 6: Le modèle conceptuel**



En premier lieu, la variable dépendante de notre modèle, c'est-à-dire celle que l'on tente d'expliquer, est l'intention de quitter. Elle a été choisie pour deux principales raisons. Tout d'abord, parce qu'elle a un fondement théorique connu, soit la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980; Griffeth et Hom, 2000). Ensuite, parce que l'intention de quitter peut se mesurer facilement à l'aide de questions simples. Dans notre étude, nous définissons l'intention de quitter comme étant : « l'intention chez un employé, de mettre fin, de façon volontaire, à une relation d'emploi avec une organisation » (Price, 1977).

En deuxième lieu, les variables indépendantes, c'est-à-dire, celles qui tentent d'expliquer le phénomène, de notre modèle, sont la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et la violation des conditions d'exercice de la profession.

Tout d'abord, pour ce qui est de la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, se sont les différentes composantes de l'emploi d'un salarié, qui sont observables à travers le contrat psychologique. Il s'agit plus particulièrement de la rémunération, du développement de carrière, de la sécurité d'emploi à long terme, du contenu de l'emploi, de l'atmosphère au travail et de la conciliation travail-famille. En effet, nous avons choisi de relier les intentions de quitter avec la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, car les écrits nous ont permis de constater que la violation du contrat psychologique était positivement reliée à l'augmentation de l'intention de quitter (Robinson et Rousseau, 1994). De plus, selon les écrits, le contrat psychologique se définit comme étant : « un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément des promesses et des obligations réciproques entre employeurs et employés » (Robinson et Rousseau, 1994).

Ensuite, les écrits nous ont permis de constater que lorsque l'on souhaite étudier le phénomène des intentions de quitter chez un groupe de professionnels, la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique n'est pas suffisante. En effet, selon les travaux de Manias et Takase (2006) concernant les professionnels de la santé (infirmières), les auteurs concluent que, plus il existe un écart entre les rôles auxquels les professionnels de la santé s'attendent et les rôles qu'ils effectuent dans la réalité, plus les intentions de quitter seront élevées. C'est pourquoi il est tout à fait pertinent de relier les conditions

d'exercice de la profession aux intentions de quitter des PRH. De plus, les conditions d'exercice de la profession peuvent être définies comme étant les différents rôles que doit remplir un PRH. Ulrich (1997) en définit quatre : l'expert fonctionnel, le champion des employés, le partenaire d'affaires et l'agent de changement.

En troisième lieu, les variables contrôles ont également un rôle important à jouer. En effet, ces dernières nous permettent non seulement d'isoler la relation entre les variables indépendantes et dépendantes, mais également de prendre en considération certaines caractéristiques expliquant notre variable dépendante. De plus, les variables contrôles furent identifiées suite à notre revue de littérature, il s'agit donc de l'âge, du sexe, de l'ancienneté au sein de l'organisation ainsi que du niveau de scolarité du PRH.

## **2.4 Les hypothèses.**

Le modèle d'analyse que nous avons proposé dans le cadre de notre mémoire nous amène à formuler des hypothèses. En effet, ces hypothèses nous permettent d'apporter certains éléments de réponse à notre question de recherche.

### **Hypothèse 1**

L'intention de quitter peut être définie comme étant l'intention, chez un employé, de mettre fin de façon volontaire à une relation d'emploi avec une organisation (Price, 1977). Cette intention peut être influencée par plusieurs facteurs notamment les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique. Parmi les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique qui influencent l'intention de quitter, nous pouvons citer la rémunération, le développement de carrière, la sécurité d'emploi à long terme, le contenu de emploi,

l'atmosphère au travail et la conciliation travail-famille. Ainsi, afin d'étudier ce phénomène, nous nous sommes attardés à la lecture de plusieurs études qui ont fait état de la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique. Nous avons donc sélectionné des études qui s'intéressent uniquement aux conséquences que cette violation peut provoquer sur les comportements et les attitudes des employés, dont l'intention de quitter (Rusbult et coll., 1988; Robinson et Rousseau, 1994). Tout d'abord, certains auteurs ont souligné que la violation du contrat psychologique était positivement reliée à l'augmentation de l'intention de quitter (Robinson et Rousseau, 1994). Ainsi, lorsqu'un employeur ne respecte pas ses engagements vis-à-vis un employé, au niveau des conditions d'emploi, on peut constater une augmentation de l'intention de quitter. Également, selon Trudel, et coll. (2005), les intentions de quitter sont davantage associées aux dimensions des conditions de travail, plutôt qu'à certains éléments intrinsèques du travail.

De façon générale, selon la théorie du contrat psychologique la violation des conditions d'emploi engendre une augmentation des intentions de quitter des PRH. Les PRH étant des travailleurs à part entière, cela nous permet alors d'affirmer que ces derniers sont influencés par le respect ou non des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique.

Notre première hypothèse est donc formulée comme suit :

***H1 : Plus un PRH perçoit que les promesses liées aux conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique sont violées, plus son intention de quitter augmente.***



Bien que les écrits se soient intéressés au phénomène d'intention de quitter, ces derniers ne présentent qu'un indice global de la situation. En effet, les écrits stipulent que les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique influencent l'intention de quitter, mais ne s'attardent pas à énumérer lesquelles ont un impact plus important (Rusbult et coll., 1988; Robinson et Rousseau, 1994). En plus de confirmer ou d'infirmier cette hypothèse, nous espérons approfondir l'analyse en identifiant les conditions d'emploi dont la violation accentue l'intention de quitter des PRH.

Malgré tout, il fut possible de recenser, dans les écrits, certaines pistes qui nous permettent de soutenir notre première hypothèse. Tout d'abord, selon les écrits, la rémunération a trait à l'attribution de récompenses appropriées au travailleur (Devos et Schalk, 2005). De nos jours, les organisations proposent à leurs salariés une panoplie de type de rémunération telle qu'une partie fixe, une partie variable, différentes formules de partage du profit, des compléments à la rémunération, etc. Ainsi, lorsque les travailleurs ressentent une satisfaction quant à leur rémunération, cela a une incidence sur leurs différents comportements au travail, tel que l'intention de quitter. Ensuite, le développement de carrière fait habituellement référence aux opportunités de promotion, de développement dans l'organisation ou encore dans son domaine de travail, de croissance personnelle ou professionnelle (Devos et Schalk, 2005). Ainsi, lorsqu'un employé perçoit une possibilité d'avancement, de progression dans l'organisation et qu'il ressent un attachement envers son organisation, cela diminuera son intention de quitter. Également, les écrits définissent la sécurité d'emploi à long terme par la présence d'un sentiment de sécurité et de stabilité chez le travailleur dans l'exercice de ses fonctions, et ce, à long terme dans l'organisation (Devos et Schalk, 2005). Ainsi, lorsque le

travailleur ressent un sentiment de stabilité d'emploi dans l'organisation cela aura une incidence positive au niveau de son intention de quitter. De plus, un employeur se doit d'être en mesure d'offrir un travail intéressant et varié afin de stimuler et satisfaire ses employés (Devos et Schalk, 2005). Ainsi, le travailleur se sent stimulé et utile dans son travail, ce qui permet de diminuer son intention de quitter. Il s'agit ici d'offrir un milieu de travail paisible, ainsi que d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles entre collègues et employeurs (Devos et Schalk, 2005). Ainsi, si l'employeur est en mesure d'offrir une atmosphère de travail dans laquelle il est possible pour les travailleurs de s'épanouir, cela aura sans aucun doute une influence positive quant à l'intention de quitter des travailleurs. Finalement, selon les écrits il semble que les conflits travail-famille favorisent les intentions de quitter (Mohamed et coll., 2006). Ainsi, une bonne conciliation travail-famille influence donc directement l'intention de quitter du PRH.

Ainsi, à travers notre mémoire, nous avons identifié spécifiquement les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique qui influencent l'intention de quitter des PRH.

### **Hypothèse 2 :**

Comme nous venons de le présenter, de nombreuses études se sont longtemps attardées aux intentions de quitter. Cependant, peu d'entre elles ont tenté d'expliquer ce phénomène chez les PRH. Néanmoins, quelques auteurs ont pris en considération les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession en l'appliquant à certaines catégories de professionnels, notamment auprès des professionnels de la santé (infirmières) ou encore des expatriés. Ainsi, certains auteurs dont Manias et Takase (2006), viennent à la conclusion que, plus il existe un écart entre les rôles auxquels les infirmières s'attendent et les rôles qu'elles effectuent réellement, plus les intentions

de quitter seront élevées. De plus, toujours selon les écrits, une ambiguïté ou encore une contradiction au niveau des rôles peut avoir des conséquences redoutables chez les professionnels notamment une baisse de la satisfaction au travail ou encore des problèmes de santé (burnout) (Manias, 2006). Comme les infirmières sont considérées comme étant des professionnelles de la santé, on peut affirmer que ce constat peut s'appliquer aux PRH. Cependant, il est important de prendre en considération les rôles spécifiques associés au PRH. Il s'agit, en effet, des quatre rôles élaborés par Ulrich (1997) soit : le partenaire d'affaires, le champion des employés, l'expert fonctionnel et l'agent de changement. Chacun de ces rôles implique des responsabilités, des capacités et des tâches différentes à effectuer pour le PRH. Ainsi, il est évident que chacun à leur façon, ces rôles influencent, s'ils ne sont pas respectés, l'intention de quitter des PRH.

Notre deuxième hypothèse est donc formulée comme suit :

***H2 : Plus un PRH perçoit que les promesses liées aux attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sont violées, plus son intention de quitter augmente.***

Encore une fois, les écrits sont très évasifs non seulement quant aux conséquences de la violation des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession des PRH, mais également en ce qui concerne l'identification spécifique des conditions. Notre mémoire présente les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession qui ont une incidence sur l'intention de quitter chez un PRH.

**Hypothèse 3 :**

L'originalité de notre recherche réside dans l'importance accordée à la violation des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession par les PRH. En effet, nous supposons que les différents motifs de rupture associés aux attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession ont davantage d'influence sur les intentions de quitter des PRH que ceux associés aux conditions d'emploi.

Les PRH sont une catégorie d'employé qui présente deux types de loyauté (engagement) soit organisationnelle et professionnelle (carrière). Le premier type d'engagement reflète l'identification de l'individu à une organisation, tandis que le second fait référence à l'identification ressentie par l'individu envers sa profession (Meyer et coll., 1993; Meyer et Allen, 1990). Selon les écrits, l'engagement envers sa profession se manifeste par l'identification et la fidélité à la profession (Blau, 2001). L'identification à la profession est caractérisée par l'engagement affectif éprouvé par l'individu envers sa profession (Colarelli et Bishop, 1990). La fidélité à la profession est représentée par la persévérance de l'individu envers sa profession. (London, 1983).

De ce fait, certaines études concluent à une corrélation entre l'engagement à la profession et l'intention de quitter (Wils et coll., 1994). Ainsi, les PRH sont doublement sensibles lorsque les promesses liées aux attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sont violées. En effet, non seulement il y a non-respect des promesses, il y a donc violation du contrat psychologique, mais également il y a non-respect au niveau de leur attachement envers leur profession.

Notre troisième hypothèse est donc formulée comme suit :

***H3 : La violation des promesses liées aux attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession d'un PRH influencera davantage la manifestation de ses intentions de quitter comparativement à une violation de ses conditions d'emploi.***

# Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

---

Ce troisième chapitre est divisé en quatre sections à savoir : le type de recherche, le plan d'observation, le modèle opératoire et le plan d'analyse. Tout d'abord, le type de recherche nous permet de définir les différentes caractéristiques de notre recherche. Ensuite, le plan d'observation nous permet de présenter la structure de la preuve, le processus d'échantillonnage, la méthode de collecte de données ainsi que la validité de la recherche. Notre modèle opératoire nous permet d'opérationnaliser nos différentes variables à l'aide de leurs dimensions ainsi que de leurs indicateurs respectifs. Finalement, dans le plan d'analyse, il est question des différentes analyses statistiques effectuées (analyse descriptive, analyse bivariée et analyse multivariée).

## 3.1 Le type de recherche

Afin d'effectuer notre recherche, plusieurs éléments doivent être pris en considération dans le but de déterminer le type de cette dernière. Ainsi, dans la section qui suit, nous vous présentons, à travers différents éléments de méthodologie, le type de recherche que nous avons effectué.

En premier lieu, il est important de souligner que notre recherche est multidisciplinaire. En effet, notre question de recherche permet de toucher à plusieurs disciplines dont les relations industrielles, la gestion des ressources humaines et la psychologie sociale. Bien évidemment, notre recherche concerne les relations industrielles puisqu'elle étudie un phénomène dans lequel les relations d'emplois (conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et conditions d'exercice de la profession) engendrent un phénomène dans le milieu de travail, soit

l'intention de quitter. Ensuite, notre recherche fait partie du domaine de la gestion des ressources humaines, car l'utilisation de bonnes conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et conditions d'exercice de la profession permet aux gestionnaires de retenir leurs employés au sein de l'organisation. Pour ce qui est de la psychologie sociale, on peut constater sa présence grâce à la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980; Griffeth et Hom, 2000) qui permet de mieux comprendre l'intention de quitter. Également, toujours en lien avec la psychologie, une autre théorie importante qui est utilisée dans notre recherche est celle du contrat psychologique.

En deuxième lieu, notre recherche est empirique, car nous avons étudié un phénomène social concernant l'influence des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique ainsi que des conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH.

En troisième lieu, la recherche que nous avons effectuée se veut être explicative d'un phénomène bien précis. En effet, nous avons été en mesure de déterminer quelle explication est la meilleure pour définir un phénomène observable dans la réalité. Ainsi, nous tentons d'expliquer le phénomène d'intention de quitter des PRH en prenant deux variables indépendantes, soient les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et les conditions d'exercice de la profession

En quatrième lieu, aux fins de notre recherche, nous avons décidé d'utiliser une approche déductive. En effet, nous avons effectué un raisonnement scientifique au cours duquel nous avons répondu à certaines hypothèses de départ inspirées par les concepts tirés des écrits reliés à notre problématique de recherche. Nous avons donc

utilisé la théorie pour tenter de comprendre ce qui se passe dans la réalité.

En cinquième lieu, nous avons utilisé des données quantitatives de coupe transversale. En effet, nous avons fait une utilisation secondaire des données qui ont été recueillies à un moment précis dans le temps et une seule fois, soit en 2005 auprès de 3 000 membres de l'*Ordre des Conseillers en Ressources Humaines et Relations Industrielles Agréés du Québec* (ORHRI). Nous avons donc analysé des données statistiques dans le but d'évaluer les caractéristiques et les déterminants d'une population à un moment précis.

### **3.2 Le plan d'observation**

De façon générale, le plan d'observation nous aide à mettre à l'épreuve notre modèle conceptuel dans les faits. Pour se faire, comme nous l'avons précisé ci-dessus, nous discutons de plusieurs points à savoir de la structure de preuve, du processus d'échantillonnage, de la méthode de collecte de données et de la validité de la recherche.

#### **3.2.1 La structure de la preuve**

Pour ce qui est de la structure de preuve, nous avons utilisé dans notre mémoire des données secondaires qui ont été préalablement recueillies dans un questionnaire élaboré par Tania Saba et Marie-Ève Dufour, en 2005. En effet, nous avons donc utilisé un devis non expérimental sur lequel nous n'avons aucun contrôle. Grâce à cette base de données, nous avons procédé à la vérification de nos hypothèses de départ, afin de nous permettre d'énumérer les différentes conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et les conditions d'exercice de la profession qui ont une influence sur l'intention de quitter des PRH. De plus, suite à l'étude de la base de données, nous avons jugé que cette dernière était tout à fait pertinente



afin de nous permettre de vérifier nos hypothèses de recherche. En effet, nous avons facilement été en mesure de constater la présence des concepts et des variables de notre modèle dans le questionnaire.

### **3.2.2 Le processus d'échantillonnage**

De façon générale, on peut définir un échantillon comme étant un nombre restreint d'individu qui sont interrogés afin de représenter une population complète. Pour ce qui est du niveau d'analyse de cette recherche, il s'agit, en fait, d'un individu. Ensuite, pour ce qui est de l'unité d'analyse, c'est-à-dire le sujet visé, il s'agit d'un PRH (une personne). L'aire géographique de notre recherche est au Québec et son rapport dans le temps est l'année pendant laquelle les données ont été recueillies, soit en 2005. De plus la population de notre recherche se compose de tous les PRH qui faisaient partie de *l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines et Relations Industrielles* en 2005. En effet, selon le site de *l'Ordre* en 2005, le nombre de membres était estimé à plus de 7500 professionnels, dont 6300, ayant le titre de CRHA et CRIA. Cette population étant beaucoup trop grande, Saba et Dufour ont sélectionné un échantillon et un questionnaire leur a été envoyé par voie électronique. Ainsi, les PRH sélectionnés devaient être membres de l'ordre des CRHA ou CRIA et travailler dans une organisation de dix employés et plus. Finalement, le questionnaire fut envoyé au total à plus de 3000 personnes. Le taux de réponse fut de 22 % pour un total de 892 répondants.

Le profil des répondants correspond en majeure partie à celui des membres de *l'Ordre*. En effet, la grande majorité des répondantes étaient des femmes (67,8 %) et l'âge moyen était de 38,5 ans. Également, parmi les répondants, 46,7 % occupent un poste de conseiller, 38,3 % un poste de direction et 4,4 % un poste de vice-président. Finalement, les répondants ont, dans une proportion de 48 %,

une spécialisation en relations industrielles, 32 % en gestion des ressources humaines et 12,2 % en administration.

### **3.2.3 Méthode de collecte de données**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre instrument de collecte de données est un questionnaire élaboré par Tania Saba et Marie-Ève Dufour en 2005. En effet, nous avons utilisé des données secondaires et de coupe transversale recueillie auprès des membres de l'ordre de CRHA et CRIA. De plus, avant d'être envoyé aux 3000 membres de l'*ORHRI*, le questionnaire fut testé sur dix participants dans le but d'évaluer la cohérence des énoncés.

Également, en ce qui concerne l'instrument d'observation, bien que nous utilisions des données secondaires, nous devons tout de même accorder un intérêt particulier aux outils mis en œuvre pour les récolter. Ainsi, en 2005, Saba et Dufour ont récolté des données primaires à l'aide d'un questionnaire. Le questionnaire comportait 34 questions au total regroupées en sept sections :

1. Le rôle des PRH
2. Les relations employeurs-employés
3. La carrière des professionnels GRH
4. Le rôle de la fonction RH
5. Réactions au contexte organisationnel
6. Le profil du répondant

De façon générale, les questions étaient mesurées à l'aide d'une échelle de Likert, c'est-à-dire que le répondant devait exprimer son degré d'accord ou de désaccord avec un énoncé. De plus, cette échelle contenait sept niveaux qui permettaient de nuancer le degré d'accord ou de désaccord. Cependant, pour les questions permettant d'établir le profil du répondant, ces dernières ont été mesurées avec des échelles nominales et ordinales (sexe, âge, poste hiérarchique, ancienneté, niveau de scolarité).

### **3.3 La validité de la recherche**

Thiétart (2003) suggère aux chercheurs de prendre des précautions pour s'assurer d'une bonne validité ou d'une bonne fiabilité d'une recherche. En effet, selon les écrits, la validité est un indice de la valeur ou encore de la qualité scientifique d'une recherche empirique. Conséquemment, nous étudions, dans un premier temps, la validité de l'instrument d'observation pour ensuite étudier la validité du devis de recherche.

#### **3.3.1 La validité de l'instrument d'observation**

En premier lieu, nous étudions la validité de l'instrument d'observation en trois temps : la validité du contenu, la validité du construit et la fidélité de l'instrument.

La validité du contenu est une forme non statistique de la validité grâce à laquelle un instrument de mesure est jugé au niveau du contenu. On doit alors s'assurer que les questions reflètent bien les définitions théoriques des concepts à mesurer en lien avec le domaine étudié. Comme notre questionnaire fut élaboré par deux PRH, il va s'en dire que ce dernier répond aux normes concernant la validité du contenu.

La validité du construit indique le degré d'exactitude avec lequel un instrument de mesure évalue un concept non observable. Pour se faire, on doit vérifier si tous les aspects associés à notre questionnaire sont opérationnalisés correctement selon le domaine des relations industrielles.

La fidélité est, en fait, l'exactitude et la précision de l'instrument de mesure. En effet, il s'agit simplement du nombre de fois que le test peut être répété tout en générant les mêmes résultats.

### 3.3.2 La validité du devis de recherche

En deuxième lieu, nous nous attardons à la validité du devis de recherche en deux temps, tout d'abord, avec la validité interne et, ensuite, avec la validité externe.

Selon les écrits, la validité interne permet au chercheur d'apprécier la valeur de sa recherche. En effet, une recherche présentant une bonne validité interne permet d'affirmer que les résultats obtenus sont tout d'abord pertinents, mais également uniquement attribuables à la manipulation des variables indépendantes et non à des biais ou encore d'autres phénomènes. Afin de s'assurer de la validité interne de la recherche, certains éléments doivent être pris en considération. Par exemple, il est important de faire un bon choix de variables explicatives en se basant sur la théorie ou encore de bien les manipuler. De plus, certains biais de validité interne peuvent survenir au cours d'une étude. Cependant, notre étude répond aux normes de la validité interne. En effet, comme les données ont été recueillies de façon confidentielle, par voie électronique, cela permet de réduire de façon considérable l'effet de contamination. Également, comme le questionnaire utilisé fut testé préalablement, il n'y a pas d'effet d'instrumentalisation, quant à la compréhension des énoncés. Pour ce qui est de l'effet d'histoire, nous avons constaté qu'aucun élément majeur n'est survenu au cours de la collecte de données. Ensuite, comme les objets d'études n'ont pas changé au cours de l'étude et que l'on utilise des données qui ont été recueillies une seule fois, il n'y a donc pas d'effet de maturation et de test. Finalement, comme nous l'avons mentionné préalablement, notre échantillon est représentatif de la population, c'est-à-dire des membres de l'*ORHRI* ce qui fait qu'il n'y a pas d'effet de régression statistique.

Selon les écrits, la validité externe fait référence à la capacité de généralisation de notre recherche à d'autres populations ou encore à d'autres situations que celles étudiées. Comme nous utilisons des données quantitatives, pour être valide, l'échantillon de notre recherche doit représenter la population à l'étude. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les résultats obtenus lors de la compilation des questionnaires reflètent très bien la réalité des membres de l'*ORHRI* de l'époque (2005). Également, lorsque l'on effectue une recherche quantitative, on se doit d'utiliser un intervalle de confiance afin de pouvoir extrapoler les résultats au reste de la population. De façon générale, la plupart des recherches scientifiques utilisent un intervalle de 95 pour cent, ce qui leur permet d'avoir une marge d'erreur qui se situe à 5 pour cent. Finalement, le questionnaire élaboré par Saba et Dufour (2005) reflète les rôles, la carrière et les relations d'emploi associés spécialement aux PRH, ce qui nous permet alors d'avoir une image bien précise de cette réalité. Cependant, bien que cette recherche soit riche en termes de représentations et d'éléments d'études, les résultats obtenus ne sont pas transférables à d'autres populations relevant d'autres professions.

### **3.4 Le modèle opératoire**

De façon générale, un modèle opératoire sert d'abord et avant tout à opérationnaliser les variables d'un modèle conceptuel. Ainsi, la section suivante présente les dimensions, les composantes et les différents indicateurs qui nous ont permis de mesurer quantitativement les variables de notre modèle conceptuel.

Premièrement, en ce qui concerne l'opérationnalisation de notre variable dépendante, l'intention de quitter, cette dernière se divise en deux dimensions. En effet, soit la personne pense à quitter ou elle ne pense pas. Les indicateurs sont présentés dans le tableau (Tableau 1)

ci-dessous et ont été construits grâce au travail de Rusbult et Al (1988). Finalement, les participants devaient répondre à chaque question et faire un choix parmi une série de réponses distribuées sur une échelle de Likert de sept niveaux.

**Tableau 1 : Les indicateurs de l'intention de quitter**

<b>Les indicateurs</b>
- Je pense souvent quitter mon emploi.
- Quand mes conditions de travail se détériorent, je pense davantage à quitter mon emploi
- Au cours de la prochaine année, je vais probablement rechercher un emploi dans une autre organisation
- J'ai récemment consacré du temps à rechercher un autre emploi

Deuxièmement, en ce qui concerne l'opérationnalisation de notre première variable indépendante, soit la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, elle se divise en six dimensions, les récompenses financières, le développement de carrière, la sécurité d'emploi à long terme, l'atmosphère au travail, le contenu de l'emploi et la conciliation travail-famille. Le tableau (Tableau 2) ci-dessous présente les dimensions et leurs indicateurs respectifs. De plus, afin d'élaborer leurs dimensions et leurs indicateurs, Saba et Dufour se sont basé sur les travaux de Rousseau (2000), De Vos et coll. (2003) et Mohrman et Lawler (2000). Les participants devaient répondre à une question comportant 37 énoncés. La question était la suivante : « Dans quelle mesure votre organisation a respecté ses engagements? » Finalement, encore une fois, pour chacun des énoncés, les répondants devaient faire un choix parmi une série de réponses distribuées sur une échelle de type - Likert de sept niveaux allant de tout à fait en désaccord à tout à fait en accord.

**Tableau 2 : Les dimensions et les indicateurs des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique**

Les dimensions	Les indicateurs
1. Récompenses financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux</li> </ul>
2. Développement de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des occasions d'avancements dans l'organisation</li> <li>- Des occasions de développement professionnel dans l'organisation</li> <li>- De l'aide pour développer des habiletés recherchées sur le marché de l'emploi</li> <li>- Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi</li> <li>- La reconnaissance de mon travail</li> <li>- La reconnaissance de mes idées et de mon point de vue</li> </ul>
3. Sécurité d'emploi à long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stabilité d'emploi</li> </ul>
4. L'atmosphère de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une bonne ambiance de travail</li> <li>- Une bonne collaboration employeur-employé</li> </ul>
5. Le contenu de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie</li> <li>- Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un environnement physique adéquat</li> <li>- Un travail intéressant qui comporte du défi</li> <li>- Des ressources appropriées pour effectuer le travail</li> </ul>
6. La conciliation travail-famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée</li> </ul>

Afin de bien comprendre le modèle opératoire, voici de brèves définitions de chacune des dimensions citées précédemment. Premièrement, la dimension de récompenses financières a trait aux avantages, aux primes et aux programmes de rémunération et d'avantages sociaux qui peuvent être offerts aux employés. Deuxièmement, le développement de carrière peut se faire à deux niveaux. En ce qui concerne le niveau interne, il s'agit des occasions d'avancement, au développement professionnel et aux possibilités de promotion de l'employé dans l'organisation. Pour ce qui est du niveau externe, on peut parler d'employabilité, qui se réfère au développement des habiletés recherchées sur le marché de l'emploi et des affectations de travail qui permettent de renforcer la valeur de l'employé sur le marché. Troisièmement, pour la sécurité d'emploi à long terme il s'agit, en fait, de mesurer le niveau de stabilité d'emploi offert par l'organisation. Quatrièmement, l'atmosphère de travail fait référence à l'ambiance de travail, ainsi qu'aux relations interpersonnelles entre collègues de travail et à la collaboration entre l'employeur et l'employé. Cinquièmement, le contenu de l'emploi mesure tout simplement le niveau de responsabilités et d'autonomie que possède l'employé dans l'exercice de son emploi. Finalement, la conciliation travail-famille est,



en fait, l'attitude souple de la part de l'employeur entre la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale de l'employé.

Troisièmement, en ce qui concerne notre deuxième variable indépendante, la violation des conditions d'exercice de la profession cette dernière se divise en quatre dimensions qui sont illustrées par les quatre rôles des PRH. Encore une fois, les indicateurs sont illustrés dans le tableau (Tableau 3) ci-dessous et ils furent élaborés grâce au travail d'Ulrich (1997), Buyens et De Vos (2001) et de Schuler et coll. (2001). Pour mesurer cette variable, les participants devaient répondre à deux questions. La première était : « Dans quelle mesure attendiez-vous dans le cadre de votre présent emploi à assumer les rôles suivants? » La deuxième question, en lien avec la première, était : « **SI OUI**, dans quelle mesure votre organisation vous donne l'opportunité de rencontrer ces attentes? » Chacune des deux questions comportait 25 énoncés. De plus, les participants devaient répondre à chacune des énoncés et faire un choix parmi une série de réponses distribuées sur une échelle de Likert de sept niveaux. Finalement, si le participant répondait « pas du tout » à la première question, il n'était pas tenu de répondre à la deuxième.

**Tableau 3 : Les dimensions et les indicateurs des conditions d'exercice de la profession**

Dimensions	Les indicateurs
1. Expert fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôler les processus administratifs qui relèvent de la gestion des ressources humaines</li> <li>- Être un gardien de l'éthique dans l'organisation</li> <li>- S'investir dans les priorités opérationnelles</li> <li>- Gérer les coûts</li> <li>- Participer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'organisation</li> </ul>
2. Champion des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être un lien entre les employés et les gestionnaires</li> <li>- Permettre à l'organisation de se doter d'un environnement qui soutient l'apprentissage continu et la créativité</li> <li>- Être reconnu comme un généraliste en ressources humaines responsable du déroulement de plusieurs activités de GRH</li> <li>- Créer de nouvelles approches pour gérer les individus, sans se fier uniquement à ce que les autres font</li> <li>- Permettre à l'organisation de satisfaire les besoins personnels des employés</li> <li>- Mettre en place des mécanismes visant la valorisation des employés</li> <li>- Être à l'écoute des employés et répondre à leurs attentes</li> </ul>

3. Agent de changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticiper le besoin de changement et préparer les actions organisationnelles en conséquence</li> <li>- Stimuler les autres à reconnaître et à accepter le changement</li> <li>- Équilibrer les besoins individuels et organisationnels</li> <li>- Gérer les processus de changement organisationnel</li> <li>- S'assurer que les activités de gestion de RH augmentent la capacité d'adaptation de l'organisation</li> <li>- Fournir une valeur ajoutée à l'organisation</li> </ul>
4. Partenaire d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les stratégies de RH sont cohérentes avec les stratégies d'affaires</li> <li>- Être un membre d'une équipe qui regroupe des gestionnaires et des professionnels en RH</li> <li>- Conseiller les gestionnaires pour une gestion plus efficace des individus</li> <li>- Être impliqué dans la planification stratégique des RH</li> <li>- Participer au processus de définition des stratégies d'affaires</li> <li>- Gérer des équipes ou des groupes de travail</li> <li>- Être reconnu comme un spécialiste d'une activité de GRH</li> </ul>

Finalement, voici les quatre variables de contrôles présentes dans notre modèle, leurs dimensions et leurs indicateurs.

**Tableau 4 : Les dimensions et les indicateurs des variables de contrôle**

<b>Les variables de contrôle</b>	<b>Les dimensions</b>	<b>Les indicateurs</b>
1. Âge	En année vous ?	- Quel âge avez-vous ?
2. Niveau de scolarité	Niveau scolaire (secondaire, collégiale, universitaire, 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>e</sup> cycle ou 3 <sup>e</sup> )  Gestion des RH, RI, Administration, etc	- Quel est le diplôme élevé que vous obtenu ?  - Dans quel domaine se situe votre formation
3. Ancienneté	En année	- Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'organisation
4. Sexe	Féminin Masculin	- Quel est votre sexe

### **3.5 Le plan d'analyse**

Le plan d'analyse nous permet d'avoir accès aux outils nécessaires pour pouvoir tester nos hypothèses de recherche. Nous avons donc opté pour une analyse statistique des données qui ont été recueillies sur le terrain, grâce au questionnaire élaboré par Saba et Dufour (2005) et ce, puisque notre recherche est uniquement d'ordre quantitatif. Tout comme nos outils de vérification d'hypothèses de recherche, les études recensées lors de notre revue de littérature font état d'instrument d'analyse de même nature. Cette section a donc pour but de donner un aperçu de la manière dont nous avons procédé pour faire l'analyse de nos données. En effet, les analyses statistiques sont en fait des méthodologies quantitatives utilisées en sciences sociales et humaines. Ces analyses comportent certaines étapes dont, la préparation des données, l'analyse descriptive, l'analyse bivariée et l'analyse multivariée qui sont présentées dans les prochaines lignes.

#### **3.5.1 La préparation des données**

Aux fins de notre recherche, nous avons utilisé des données secondaires. Cependant, cela ne signifie pas que nous devons négliger l'étape de la préparation des données. En effet, Saba et Dufour (2005) ont opté pour un questionnaire afin de recueillir leurs données. Le questionnaire permet d'avoir accès à un nombre élevé de répondants et la procédure est peu coûteuse, d'autant plus que le questionnaire fut envoyé par voie électronique.

#### **3.5.2 L'analyse descriptive**

L'analyse statistique descriptive nous permet de dégager les caractéristiques de notre étude. Tout d'abord, cette analyse nous permet de présenter notre variable dépendante à savoir l'intention de quitter des PRH. En effet, cette dernière est mesurée à l'aide de quatre indicateurs évalués sur une échelle de Likert (Rusbult et coll., 1998).

Les variables indépendantes mesurées sont premièrement la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique qui comprend six dimensions (Devos et Schalk, 2005). Deuxièmement, la violation des conditions d'exercice de la profession qui contient quatre dimensions (Ulrich, 1997). La présence des différents indicateurs de chacune des dimensions nous ont permis de construire nos variables.

De plus, les analyses descriptives nous permettent de présenter les caractéristiques démographiques de notre échantillon (âge, sexe et niveau de scolarité). Dans les différents tableaux, nous vous présentons, la moyenne, la fréquence, le minimum, le maximum et l'écart type et ce, pour chacune de nos variables (dépendantes, indépendantes et de contrôle). L'analyse descriptive nous permet non seulement de mieux comprendre nos concepts, mais également d'étudier les liens qui existent entre nos variables. Finalement, les différentes analyses ont été réalisées avec l'aide du logiciel SPSS.

### **3.5.3 L'analyse bivariée**

L'analyse bivariée nous permet d'utiliser la matrice de corrélation. Par la suite, l'analyse de ces résultats nous permet d'identifier les associations qui existent entre les variables et surtout le sens de ces associations. Pour se faire, nous avons eu recours à un coefficient de corrélation qui nous permet de mesurer la force et la direction du lien qui existe entre deux variables. Dans notre analyse, chacune des variables a été observée afin de mesurer leur degré de relation, et ce, afin d'établir un tableau de corrélation des variables. Finalement, comme dans chacune des recherches scientifiques, plus le coefficient de corrélation se trouve près de 1, plus la relation entre les deux variables est forte.

### **3.5.4 L'analyse multivariée**

Nous avons eu recours à une analyse multivariée sous forme de régression linéaire multiple. En effet, cette méthode nous permet d'être en mesure d'estimer les paramètres des relations qui existent entre notre variable dépendante (intention de quitter) et nos variables indépendantes (conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et conditions d'exercice de la profession). Cette analyse nous permet donc d'être en mesure de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons préalablement établies. À l'aide du logiciel SPSS, nous avons tout d'abord procédé à des régressions hiérarchiques dans le but d'examiner l'effet de la violation des deux variables indépendantes sur l'intention de quitter des PRH. Nous avons procédé en deux étapes afin de réaliser ces régressions. Tout d'abord, nous avons inséré les variables de contrôle dans le modèle soit : l'âge, le sexe, le niveau de scolarité ainsi que l'ancienneté dans l'organisation. Par la suite nous avons introduit nos variables indépendantes dans l'équation; la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et la violation des conditions d'exercice de la profession.

Ainsi, avec ces régressions, nous sommes alors en mesure d'identifier quelles sont les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et les conditions d'exercice de la profession dont la violation influence l'intention de quitter des PRH.

# Chapitre 4 : Présentation et analyse des résultats

---

Le quatrième chapitre porte sur la présentation ainsi que l'analyse des différents résultats statistiques obtenus. Tout d'abord, nous effectuons les analyses descriptives des variables de notre échantillon. Ensuite, nous procédons à l'analyse bivariée des résultats. Également, nous présentons les relations des analyses multivariées. Finalement, nous terminons avec la vérification de nos hypothèses de recherche.

## 4.1 L'analyse descriptive

La section suivante a pour but de dresser un portrait global de notre échantillon. En effet, nous présentons le profil général des répondants, et ce, à l'aide d'analyses descriptives portant sur nos variables de contrôle à savoir : l'âge, le sexe, l'ancienneté dans l'organisation et le niveau de scolarité. Également, nous étudions la variable dépendante, ainsi que les variables indépendantes en effectuant diverses analyses statistiques descriptives.

Afin d'obtenir les réponses d'un assez grand échantillon, nous avons utilisé un questionnaire de recherche distribué au cours de l'année 2005 élaboré par Tania Saba et Marie-Eve Dufour. Ce dernier a été pré-testé auprès de dix personnes afin d'éviter les biais d'instrumentalisation quant à la compréhension des énoncés. De plus, le questionnaire a été distribué à plus de 3 000 personnes membres de l'*ORHRI*. Nous avons reçu 892 questionnaires sur lesquels 636 ont été jugés adéquats pour un taux de réponse d'environ 22 pour cent. Finalement, rappelons que les variables que nous utilisons reflètent les



rôles, la carrière et les relations d'emploi associées spécialement aux PRH.

#### **4.1.1 La description des variables contrôle**

D'entrée de jeu, rappelons que notre modèle conceptuel se compose de différentes variables de contrôle à savoir, l'âge, le sexe, l'ancienneté dans l'organisation et le niveau de scolarité. Ainsi, grâce à ces variables, nous sommes en mesure de présenter les principales caractéristiques de la population à l'étude.

##### **a) L'âge**

Le tableau 5 révèle que le plus jeune répondant de l'échantillon a 22 ans tandis que les deux répondants les plus âgés ont 63 ans (Tableau 5). Environ 12,5 % des répondants se situent entre 32 et 36 ans. La moyenne d'âge des répondants est de 38,65 ans. Finalement, 256 individus n'ont pas répondu à cette question.

**Tableau 5 : La distribution des répondants selon l'âge**

<b>Âge</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>	<b>Pourcentage valide</b>
<b>22 à 26 ans</b>	57	6,4	9,0
<b>27 à 31 ans</b>	120	13,5	18,9
<b>32 à 36 ans</b>	111	12,5	17,5
<b>37 à 41 ans</b>	98	11,1	15,4
<b>42 à 46 ans</b>	101	11,3	15,9
<b>47 à 51 ans</b>	88	9,9	13,9
<b>52 à 56 ans</b>	43	4,8	6,6
<b>57 et plus</b>	18	1,8	2,8
<b>Total</b>	636	71,3	100,0
<b>Pas de réponse</b>	256	28,7	
<b>Total</b>	892	100	100

**b) Le sexe**

Le tableau 6 illustre que 48,3 % des répondants est de sexe féminin, comparativement à 23 % de sexe masculin. Finalement, 256 individus n'ont pas répondu à cette question.

**Tableau 6 : La distribution des répondants selon le sexe**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>	<b>Pourcentage valide</b>
<b>Féminin</b>	431	48,3	67,8
<b>Masculin</b>	205	23,0	32,2
<b>Total</b>	636	71,3	100,0
<b>Pas de réponse</b>	256	28,7	
<b>Total</b>	892	100	100

**c) L'ancienneté dans l'organisation**

Le tableau 7 nous permet de constater que 39,7 % des répondants a une ancienneté organisationnelle qui varie entre un à cinq ans. De façon plus précise, la moyenne d'ancienneté des travailleurs au sein de l'organisation est de cinq ans. Ce tableau nous permet de constater deux choses. D'un côté, les répondants du questionnaire peuvent être de nouveaux travailleurs sur le marché du travail qui ne possèdent pas beaucoup d'ancienneté dans l'organisation. D'un autre côté, les travailleurs peuvent tout simplement changer fréquemment de travail, ce qui pourrait expliquer le faible niveau d'ancienneté dans l'organisation. Finalement, 259 individus n'ont pas répondu à cette question.

**Tableau 7 : La distribution des répondants selon l'ancienneté dans l'organisation**

<b>Ancienneté</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>	<b>Pourcentage valide</b>
<b>Moins de 1 an</b>	101	11,3	16,0
<b>1 à 5 ans</b>	353	39,7	55,8
<b>6 à 9 ans</b>	77	8,6	12,2
<b>10 à 14 ans</b>	36	4,0	5,6
<b>15 à 19 ans</b>	29	3,4	4,8
<b>20 à 24 ans</b>	18	1,9	2,9
<b>25 ans et plus</b>	19	2,4	2,7
<b>Total</b>	633	71,3	100,0
<b>Pas de réponse</b>	259	28,7	
<b>Total</b>	892	100	100

#### d) La scolarité

À la lumière du tableau 8, il est possible de constater que la majorité des répondants 70,0 % détient un diplôme universitaire. Ensuite, 0,8 % ont terminé leurs études secondaires et 0,4 % ont obtenu un diplôme d'études collégiales. Ce tableau nous permet donc de constater que la majeure partie des répondants a obtenu une formation universitaire. Finalement, 256 individus n'ont pas répondu à cette question.

**Tableau 8 : La distribution des répondants selon la scolarité**

<b>Niveau de scolarité</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>	<b>Pourcentage valide</b>
<b>Cours secondaire</b>	7	0,8	1,1
<b>Cours collégial</b>	4	0,4	0,6
<b>Cours universitaire</b>	625	70,0	98,3
<b>Total</b>	636	71,3	100,0
<b>Pas de réponse</b>	256	28,7	
<b>Total</b>	892	100	100

#### 4.1.2 La description de la variable dépendante

Rappelons que notre variable dépendante, l'intention de quitter, est constituée de quatre indicateurs (Tableau 9).

- Je pense souvent quitter mon emploi
- Quand mes conditions de travail se détériorent, je pense davantage à quitter mon emploi
- Au cours de la prochaine année, je vais probablement rechercher un emploi dans une autre organisation
- J'ai récemment consacré du temps à rechercher un autre emploi

Chacun des répondants devait évaluer son niveau d'accord et de désaccord sur une échelle de Likert composée de sept niveaux, et ce, pour chacun des indicateurs. Pour le premier indicateur, 14,1 % des répondants ont indiqué être « tout à fait en désaccord » avec le fait de penser à quitter son emploi. Pour le deuxième indicateur, 2,5 % des répondants ont affirmé être « tout à fait en désaccord » avec cet énoncé. Pour le troisième indicateur, 17,5 % des répondants ont indiqué être « tout à fait en désaccord » avec la possibilité de chercher un autre emploi au cours de la prochaine année. Pour le quatrième indicateur, 26,1 % des répondants ont affirmé être « tout à fait en désaccord » avec la possibilité de consacrer du temps à la recherche d'un autre emploi.

La moyenne des indicateurs de la variable intention de quitter varie entre 3,36 et 4,71 selon une échelle à sept niveaux. La dimension « intention de quitter » a une moyenne de 3,77 avec un écart type de 1,50. L'échelle mesurant l'intention de quitter obtient un alpha de Cronbach de 0,805 attestant d'une très bonne cohérence de la mesure.

**Tableau 9 : La distribution des répondants selon l'intention de quitter**

<b>Indicateur</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Moy</b>	<b>É-T</b>
<b>Je pense souvent à quitter mon emploi</b>	Tout à fait en désaccord	126	14,1	3,40	1,780
	Fortement en désaccord	116	13,0		
	En désaccord	133	14,9		
	Ni désaccord, ni accord	101	11,3		
	En accord	116	13,0		
	Fortement en accord	48	5,4		
	Tout à fait en accord	40	4,5		
<b>N =</b>	<b>680</b>				
<b>Quand mes conditions de travail se détériorent, je pense davantage à quitter mon emploi</b>	Tout à fait en désaccord	22	2,5	4,71	1,442
	Fortement en désaccord	31	3,5		
	En désaccord	84	9,4		
	Ni désaccord, ni accord	100	11,2		
	En accord	261	29,3		
	Fortement en accord	109	12,2		
	Tout à fait en accord	73	8,2		
<b>N =</b>	<b>680</b>				
<b>Au cours de la prochaine année, je vais probablement rechercher un emploi dans une autre organisation</b>	Tout à fait en désaccord	156	17,5	3,63	2,197
	Fortement en désaccord	82	9,2		
	En désaccord	96	10,8		
	Ni désaccord, ni accord	104	11,7		
	En accord	96	10,8		
	Fortement en accord	58	6,5		
	Tout à fait en accord	88	9,9		
<b>N =</b>	<b>680</b>				
<b>J'ai récemment consacré du temps à rechercher un autre emploi</b>	Tout à fait en désaccord	233	26,1	3,36	2,197
	Fortement en désaccord	66	7,4		
	En désaccord	83	9,3		
	Ni désaccord, ni accord	48	5,4		
	En accord	115	12,9		
	Fortement en accord	43	4,8		
	Tout à fait en accord	92	10,3		
<b>N =</b>	<b>680</b>				
<b>Dimension «Intention de quitter»</b>				<b>3,77</b>	<b>1,50</b>

#### 4.1.3 La description des variables indépendantes

La section suivante nous permet de présenter les résultats liés à nos deux variables indépendantes soient la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique ainsi que la violation des conditions d'exercice de la profession.

### **a) Les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique**

La première variable indépendante de notre étude a trait à la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique. Cette dernière comprend six dimensions, que nous avons pu recenser dans les écrits de Rousseau (2000) et de De Vos Buyens et Sharks (2003, 2005). Les dimensions réfèrent aux promesses et aux obligations prises par l'employeur envers son employé en ce qui a trait aux récompenses financières, au développement de carrière, à la sécurité d'emploi à long terme, à l'atmosphère de travail, au contenu de l'emploi et à la conciliation travail-famille (Tableaux 10 à 15). Cette section nous permet de présenter les dimensions de notre première variable indépendante. En effet, les tableaux qui suivent illustrent les fréquences, les moyennes ainsi que les écarts-types de chacun des indicateurs associés aux dimensions. Nous avons procédé ensuite à la construction des variables et nous présentons la moyenne, l'écart-type ainsi que l'alpha de Cronbach de chacune des dimensions.

Premièrement, la dimension de «récompenses financières» a trait aux avantages, aux programmes de rémunération et d'avantages sociaux qui sont offerts aux employés. Elle est constituée d'un seul indicateur. Le tableau 10 illustre la distribution de fréquences, la moyenne ainsi que l'écart-type associés à l'indicateur relié aux récompenses financières. La moyenne de l'indicateur est de 4,99 tandis que l'écart-type est de 1,625.



**Tableau 10 : La distribution des répondants selon les récompenses financières**

Indicateur	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
<b>Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux</b>	Pas du tout	13	1,5	4,99	1,625
	Faiblement	37	4,1		
	Assez faiblement	41	4,6		
	Moyennement	144	16,1		
	Assez fortement	145	16,3		
	Fortement	202	22,6		
	Très fortement	125	14,0		
	Pas de réponse	14	1,6		
	<b>N =</b>	<b>721</b>			
<b>Dimension «Récompense financières»</b>				<b>4,99</b>	<b>1,625</b>

La deuxième dimension a trait au développement de carrière qui peut se faire à deux niveaux, interne ou externe. Il s'agit alors des diverses occasions d'avancement, de développement professionnel ou encore de promotion de l'employé dans l'organisation. De plus, on peut parler d'employabilité qui permet de développer certaines habiletés recherchées sur le marché du travail qui renforce la valeur de l'employé. Le tableau 11 présente la distribution de fréquences, la moyenne ainsi que l'écart-type associés à chacun des indicateurs reliés au développement de carrière. Les moyennes des indicateurs varient entre 3,88 et 5,13 tandis que les écarts-types se situent entre 1,514 et 2,099. Également, la moyenne de cette dimension est de 4,55, l'écart type se situe à 1,34, tandis que l'alpha de Cronbach est de 0,82.

**Tableau 11 : La distribution des répondants selon le développement de carrière**

<b>Indicateurs</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Moy</b>	<b>É-T</b>
<b>Des occasions d'avancements dans l'organisation</b>	Pas du tout	50	5,6	3,88	2,06
	Faiblement	90	10,1		
	Assez faiblement	76	8,5		
	Moyennement	166	18,6		
	Assez fortement	100	11,2		
	Fortement	95	10,7		
	Très fortement	86	9,6		
	Pas de réponse	58	6,5		
<b>N =</b>	<b>721</b>				
<b>Des occasions de développement professionnel dans l'organisation</b>	Pas du tout	14	1,6	4,76	1,721
	Faiblement	57	6,4		
	Assez faiblement	39	4,4		
	Moyennement	170	19,1		
	Assez fortement	139	15,6		
	Fortement	166	18,6		
	Très fortement	117	13,1		
	Pas de réponse	19	2,1		
<b>N =</b>	<b>721</b>				
<b>De l'aide pour développer des habiletés recherchées sur le marché de l'emploi</b>	Pas du tout	47	5,3	4,10	2,099
	Faiblement	64	7,2		
	Assez faiblement	37	4,1		
	Moyennement	162	18,2		
	Assez fortement	136	15,2		
	Fortement	122	13,7		
	Très fortement	87	9,8		
	Pas de réponse	66	7,4		
<b>N =</b>	<b>721</b>				
<b>Des affections de travail qui renforcent ma valeur sur le marché du travail</b>	Pas du tout	34	3,8	4,70	2,005
	Faiblement	54	6,1		
	Assez faiblement	30	3,4		
	Moyennement	114	12,8		
	Assez fortement	153	17,2		
	Fortement	149	16,7		
	Très fortement	149	16,7		
	Pas de réponse	38	4,3		
<b>N =</b>	<b>721</b>				
<b>La reconnaissance de mon travail</b>	Pas du tout	15	1,7	4,7	1,721
	Faiblement	68	7,6		
	Assez faiblement	49	5,5		
	Moyennement	142	15,9		
	Assez fortement	148	16,6		
	Fortement	175	19,6		
	Très fortement	102	11,4		
	Pas de réponse	7	0,8		
<b>N =</b>	<b>706</b>				

<b>La reconnaissance de mes idées et de mon point de vue</b>	Pas du tout	10	1,1	5,13	1,514
	Faiblement	42	4,7		
	Assez faiblement	28	3,1		
	Moyennement	129	14,5		
	Assez fortement	172	19,3		
	Fortement	178	20,0		
	Très fortement	143	16,0		
	Pas de réponse	4	0,4		
<b>N =</b>	<b>706</b>				
<b>Dimension «Développement de carrière»</b>				<b>4,55</b>	<b>1,34</b>

La troisième dimension a trait à la sécurité d'emploi à long terme. Cette dernière permet de mesurer le niveau de stabilité d'emploi offert par l'organisation. Elle est constituée d'un seul indicateur. Le tableau 12 nous illustre la distribution de fréquences, la moyenne ainsi que l'écart-type associés à l'indicateur relié à la sécurité d'emploi à long terme. La moyenne de l'indicateur est de 5,24 et l'écart-type se situe à 1,77.

**Tableau 12 : La distribution des répondants selon la sécurité d'emploi à long terme**

<b>Indicateur</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Moy</b>	<b>É-T</b>
<b>Une stabilité d'emploi</b>	Pas du tout	18	2,0	5,24	1,774
	Faiblement	23	2,6		
	Assez faiblement	20	2,2		
	Moyennement	100	11,2		
	Assez fortement	148	16,6		
	Fortement	187	21,0		
	Très fortement	199	22,3		
	Pas de réponse	26	2,9		
<b>N =</b>	<b>721</b>				
<b>Dimension «Sécurité d'emploi à long terme»</b>				<b>5,24</b>	<b>1,774</b>

La quatrième dimension réfère à l'atmosphère au travail, l'ambiance de travail, et les différentes relations entre l'employeur et l'employé. Elle est constituée de deux indicateurs. Le tableau 13 nous présente la distribution de fréquences, la moyenne ainsi que l'écart-type associés à chacun des indicateurs reliés à l'atmosphère de travail. Les

moyennes des indicateurs varient entre 5,25 et 5,22 et les écarts-types se situent à 1,524 pour les deux indicateurs. La moyenne de cette dimension est de 5,23, l'écart type se situe à 1,37, et l'alpha de Cronbach est de 0,78.

**Tableau 13 : La distribution des répondants selon l'atmosphère de travail**

Indicateur	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
<b>Une bonne ambiance de travail</b>	Pas du tout	11	1,2	5,25	1,524
	Faiblement	34	3,8		
	Assez faiblement	29	3,3		
	Moyennement	131	14,7		
	Assez fortement	155	17,4		
	Fortement	180	20,2		
	Très fortement	177	19,8		
	Pas de réponse	4	0,4		
<b>N =</b>	<b>721</b>				
<b>Une bonne collaboration employeur-employé</b>	Pas du tout	5	0,6	5,22	1,524
	Faiblement	31	3,5		
	Assez faiblement	14	1,6		
	Moyennement	138	15,5		
	Assez fortement	178	20,0		
	Fortement	179	20,1		
	Très fortement	165	18,3		
	Pas de réponse	13	1,5		
<b>N =</b>	<b>721</b>				
<b>Dimension «Atmosphère de travail»</b>				<b>5,23</b>	<b>1,37</b>

La cinquième dimension réfère au contenu de l'emploi et mesure le niveau de responsabilités et d'autonomie que possède l'employé dans l'exercice de ses fonctions. Elle est constituée de quatre indicateurs. Le tableau 14 nous illustre la distribution de fréquences, la moyenne ainsi que l'écart-type associés à chacun des indicateurs reliés au contenu de l'emploi. Les moyennes des indicateurs varient entre 4,57 et 5,80 et les écarts-types se situent entre 1,417 et 1,67. La moyenne de cette dimension est de 5,38, l'écart type se situe à 1,08, et l'alpha de Cronbach est de 0,77.

**Tableau 14 : La distribution des répondants selon le contenu de l'emploi**

<b>Indicateur</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Moy</b>	<b>É-T</b>
<b>Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie</b>	Pas du tout	5	0,6	5,80	1,417
	Faiblement	26	2,9		
	Assez faiblement	7	0,8		
	Moyennement	26	9,6		
	Assez fortement	112	12,6		
	Fortement	175	19,6		
	Très fortement	307	34,4		
	Pas de réponse	3	0,3		
<b>N =</b>	<b>721</b>				
<b>Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités</b>	Pas du tout	3	0,3	5,63	1,424
	Faiblement	32	3,6		
	Assez faiblement	13	1,5		
	Moyennement	88	9,9		
	Assez fortement	142	15,9		
	Fortement	188	2,1		
	Très fortement	252	28,3		
	Pas de réponse	3	0,3		
<b>N =</b>	<b>721</b>				
<b>Un environnement physique adéquat</b>	Pas du tout	11	1,2	5,34	1,626
	Faiblement	26	2,9		
	Assez faiblement	25	2,8		
	Moyennement	106	11,9		
	Assez fortement	133	14,9		
	Fortement	195	21,9		
	Très fortement	196	22,0		
	Pas de réponse	14	1,6		
<b>N =</b>	<b>706</b>				
<b>Un travail intéressant qui comporte du défi</b>	Pas du tout	6	0,7	5,59	1,440
	Faiblement	26	2,9		
	Assez faiblement	22	2,5		
	Moyennement	97	10,9		
	Assez fortement	117	13,1		
	Fortement	199	22,3		
	Très fortement	237	26,6		
	Pas de réponse	2	0,2		
<b>N =</b>	<b>706</b>				
<b>Des ressources appropriées pour effectuer le travail</b>	Pas du tout	22	3,5	4,57	1,67
	Faiblement	74	8,3		
	Assez faiblement	46	5,2		
	Moyennement	174	19,5		
	Assez fortement	154	17,3		
	Fortement	147	16,5		
	Très fortement	81	9,1		
	Pas de réponse	8	0,9		
<b>N =</b>	<b>706</b>				
<b>Dimension «Contenu en emploi»</b>				<b>5,38</b>	<b>1,08</b>

La sixième dimension est la conciliation travail-famille et elle réfère à l'attitude souple de la part de l'employeur de permettre à l'employé de concilier sa vie professionnelle et sa vie familiale. Elle est constituée d'un seul indicateur. Le tableau 15 nous illustre la distribution de fréquences, la moyenne ainsi que l'écart-type associés à l'indicateur relié à la conciliation travail-famille. La moyenne de l'indicateur est de 4,74 et l'écart-type se situe à 1,803.

**Tableau 15 : La distribution des répondants selon la conciliation travail-famille**

<b>Indicateur</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Moy</b>	<b>É-T</b>
<b>Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée</b>	Pas du tout	18	2,0	4,74	1,803
	Faiblement	56	6,3		
	Assez faiblement	38	4,3		
	Moyennement	159	17,8		
	Assez fortement	163	18,3		
	Fortement	122	13,7		
	Très fortement	141	15,8		
	Pas de réponse	24	2,7		
	<b>Total</b>	<b>721</b>			
<b>Dimension «Conciliation travail-famille»</b>				<b>4,74</b>	<b>1,803</b>

### **b) Les conditions d'exercice de la profession**

La deuxième variable indépendante de notre étude a trait à la violation des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession. Cette dernière comprend quatre dimensions qui sont basées essentiellement sur la typologie élaborée par Ulrich (1997) concernant les quatre différents rôles associés au PRH : l'expert fonctionnel, le champion des employés, l'agent de changement et le partenaire d'affaires (tableaux 16 à 19). Dans cette section, nous présentons chacune des dimensions liées aux attentes relatives aux conditions d'exercices de la profession ainsi que la distribution des fréquences de chacun des indicateurs. Après construction des dimensions, nous présentons la moyenne, l'écart-type ainsi que l'alpha de Cronbach de

chacune des dimensions. Pour chacun des indicateurs des quatre dimensions, les répondants devaient répondre à deux questions : « Dans quelle mesure vous attendiez-vous dans le cadre de votre présent emploi à assumer les rôles suivants : » La deuxième question : « **SI OUI**, dans quelle mesure votre organisation vous donne l'opportunité de rencontrer ces attentes ? ». Les répondants devaient indiquer les perceptions sur une échelle allant de « très fortement » à « pas du tout ».

La première dimension réfère au rôle d'expert fonctionnel (administratif), ce dernier reprend majoritairement les caractéristiques associées au rôle traditionnel de la fonction ressources humaines. Elle est constituée de cinq indicateurs. Le tableau 16 illustre la distribution de fréquences, la moyenne ainsi que l'écart-type associés à chacun des indicateurs reliés au rôle d'expert fonctionnel (administratif). Les moyennes des indicateurs varient entre 4,16 et 5,14 et les écarts-types se situent entre 1,454 et 1,835. La moyenne de cette dimension est de 4,735, l'écart type se situe à 1,80, et l'alpha de Cronbach est de 0,77.

**Tableau 16 : La distribution des répondants selon le rôle d'expert fonctionnel**

<b>Indicateur</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Moy</b>	<b>É-T</b>
<b>Contrôler les processus administratifs qui relèvent de la gestion des rh</b>	Pas du tout	26	2,9	5,11	1,568
	Faiblement	51	5,7		
	Assez faiblement	26	2,9		
	Moyennement	201	22,5		
	Assez fortement	188	21,1		
	Fortement	193	21,6		
	Très fortement	206	23,1		
<b>N =</b>	<b>891</b>				
<b>Être un gardien de l'éthique de l'organisation</b>	Pas du tout	25	2,8	5,14	1,533
	Faiblement	49	5,5		
	Assez faiblement	37	4,1		
	Moyennement	154	17,3		
	Assez fortement	209	23,4		
	Fortement	234	26,2		
	Très fortement	188	20,5		
<b>N =</b>	<b>891</b>				

<b>S'investir dans les priorités opérationnelles</b>	Pas du tout	19	2,1	4,81	1,454
	Faiblement	57	6,4		
	Assez faiblement	31	3,5		
	Moyennement	181	20,3		
	Assez fortement	205	23,0		
	Fortement	187	21,0		
	Très fortement	81	9,1		
<b>N =</b>	<b>761</b>				
<b>Gérer les coûts</b>	Pas du tout	87	9,8	4,16	1,835
	Faiblement	91	10,2		
	Assez faiblement	69	7,7		
	Moyennement	166	18,6		
	Assez fortement	147	16,5		
	Fortement	119	13,3		
	Très fortement	82	9,2		
<b>N =</b>	<b>761</b>				
<b>Participer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'organisation</b>	Pas du tout	25	2,8	4,56	1,529
	Faiblement	72	8,1		
	Assez faiblement	55	6,2		
	Moyennement	209	23,4		
	Assez fortement	179	20,1		
	Fortement	145	16,3		
	Très fortement	76	8,5		
<b>N =</b>	<b>761</b>				
<b>Dimension «Expert administratif»</b>				<b>5,735</b>	<b>1,80</b>

La deuxième dimension réfère au rôle de champion des employés qui correspond au rôle dans lequel le PRH se doit de défendre et protéger les droits de ses employés. Elle est constituée de sept indicateurs. Le tableau 17 nous présente la distribution de fréquences, la moyenne ainsi que l'écart-type associés à chacun des indicateurs reliés au rôle de champion des employés. Les moyennes des indicateurs varient entre 4,32 et 5,49 et les écarts-types se situent entre 1,433 et 1,603. Également, la moyenne de cette dimension est de 4,739, l'écart type se situe à 1,10 et l'alpha de Cronbach est de 0,84.



**Tableau 17 : La distribution des répondants selon le rôle de champion des employés**

<b>Indicateur</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Moy</b>	<b>É-T</b>
<b>Être un lien entre les employés et les gestionnaires</b>	Pas du tout	16	1,8	5,49	1,433
	Faiblement	36	4,0		
	Assez faiblement	18	2,0		
	Moyennement	120	13,5		
	Assez fortement	193	21,6		
	Fortement	255	28,6		
	Très fortement	253	28,4		
<b>N =</b>	<b>891</b>				
<b>Permettre à l'organisation de se doter d'un environnement qui soutient l'apprentissage continu et la créativité</b>	Pas du tout	28	3,1	4,43	1,524
	Faiblement	110	12,3		
	Assez faiblement	60	6,7		
	Moyennement	241	27,0		
	Assez fortement	233	26,1		
	Fortement	145	16,3		
	Très fortement	74	8,3		
<b>N =</b>	<b>891</b>				
<b>Être reconnu comme un généraliste en RH responsable du déroulement des plusieurs activités de GRH</b>	Pas du tout	40	4,5	5,38	1,603
	Faiblement	33	3,7		
	Assez faiblement	24	2,7		
	Moyennement	120	13,5		
	Assez fortement	158	17,7		
	Fortement	267	29,9		
	Très fortement	249	27,9		
<b>N =</b>	<b>891</b>				
<b>Créer de nouvelles approches pour gérer les individus sans se fier uniquement à ce que les autres font</b>	Pas du tout	30	3,4	4,54	1,461
	Faiblement	82	9,2		
	Assez faiblement	51	5,7		
	Moyennement	238	26,7		
	Assez fortement	253	28,4		
	Fortement	174	19,5		
	Très fortement	63	7,1		
<b>N =</b>	<b>891</b>				
<b>Permettre à l'organisation de satisfaire les besoins personnels des employés</b>	Pas du tout	33	3,7	4,32	1,449
	Faiblement	99	11,1		
	Assez faiblement	59	6,6		
	Moyennement	288	32,3		
	Assez fortement	242	27,1		
	Fortement	113	12,7		
	Très fortement	57	6,4		
<b>N =</b>	<b>891</b>				
<b>Mettre en place des mécanismes visant la valorisation des employés</b>	Pas du tout	32	3,6	4,45	1,542
	Faiblement	82	9,2		
	Assez faiblement	47	5,3		
	Moyennement	218	24,4		
	Assez fortement	177	19,8		
	Fortement	145	16,3		
	Très fortement	60	6,7		
<b>N =</b>	<b>761</b>				

<b>Être à l'écoute des employés et répondre à leurs attentes</b>	Pas du tout	16	1,8	5,09	1,471
	Faiblement	49	4,9		
	Assez faiblement	29	3,3		
	Moyennement	139	15,6		
	Assez fortement	217	24,3		
	Fortement	174	19,5		
	Très fortement	142	15,9		
<b>N =</b>	<b>761</b>				
<b>Dimension «Champion des employés»</b>				<b>4,739</b>	<b>1,10</b>

La troisième dimension a trait au rôle d'agent de changement qui permet au PRH d'initier ou encore de gérer le changement au sein de l'organisation. Elle est constituée de six indicateurs. Le tableau 18 nous présente la distribution de fréquences, la moyenne ainsi que l'écart-type associés à chacun des indicateurs reliés au rôle d'agent de changement. Les moyennes des indicateurs varient entre 4,42 et 5,04 et les écarts-types se situent entre 1,349 et 1,656. La moyenne de cette dimension est de 4,746, l'écart type se situe à 1,20, et l'alpha de Cronbach est de 0,89.

**Tableau 18 : La distribution des répondants selon le rôle d'agent de changement**

<b>Indicateur</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Moy</b>	<b>É-T</b>
<b>Anticiper le besoin de changement et pr.parer les actions organisationnelles en conséquence</b>	Pas du tout	20	10,2	4,73	1,527
	Faiblement	92	4,3		
	Assez faiblement	40	4,5		
	Moyennement	214	24,0		
	Assez fortement	223	25,0		
	Fortement	196	22,0		
	Très fortement	106	11,9		
<b>N =</b>	<b>891</b>				
<b>Stimuler les autres à reconnaître et à accepter le changement</b>	Pas du tout	15	1,7	5,04	1,449
	Faiblement	62	7,0		
	Assez faiblement	28	3,1		
	Moyennement	173	19,4		
	Assez fortement	209	26,8		
	Fortement	236	26,5		
	Très fortement	138	15,5		
<b>N =</b>	<b>891</b>				

<b>Équilibrer les besoins individuels et organisationnels</b>	Pas du tout	18	2,0	4,67	1,349
	Faiblement	62	7,0		
	Assez faiblement	42	4,7		
	Moyennement	254	28,5		
	Assez fortement	281	31,5		
	Fortement	163	18,3		
	Très fortement	71	8,0		
<b>N =</b>	<b>891</b>				
<b>Gérer les processus de changement organisationnel</b>	Pas du tout	40	4,5	4,47	1,656
	Faiblement	118	13,2		
	Assez faiblement	48	5,4		
	Moyennement	236	26,5		
	Assez fortement	177	19,8		
	Fortement	174	19,5		
	Très fortement	98	11,0		
<b>N =</b>	<b>891</b>				
<b>S'assurer que les activités de gestion de RH augmentent la capacité d'adaptation de l'organisation</b>	Pas du tout	36	4,6	4,42	1,600
	Faiblement	93	10,4		
	Assez faiblement	46	5,2		
	Moyennement	194	21,7		
	Assez fortement	191	21,4		
	Fortement	133	14,8		
	Très fortement	69	7,7		
<b>N =</b>	<b>761</b>				
<b>Fournir une valeur ajoutée à l'organisation</b>	Pas du tout	9	2,0	5,02	1,387
	Faiblement	46	5,2		
	Assez faiblement	26	2,9		
	Moyennement	167	18,7		
	Assez fortement	213	23,9		
	Fortement	189	21,2		
	Très fortement	111	12,4		
<b>N =</b>	<b>761</b>				
<b>Dimension «Agent de changement»</b>				<b>4,746</b>	<b>1,20</b>

La quatrième dimension réfère au rôle de partenaire d'affaires (stratégique) qui a comme principale caractéristique d'aider à soutenir la stratégie globale de l'entreprise. Elle est constituée de sept indicateurs. Le tableau 19 illustre la distribution de fréquences, la moyenne ainsi que l'écart-type associés à chacun des indicateurs reliés au rôle de partenaire d'affaires. Les moyennes des indicateurs varient entre 4,19 et 5,51 et les écarts-types se situent entre 1,422 et 1,883. La moyenne de cette dimension est de 4,788, l'écart type se situe à 1,16, et l'alpha de Cronbach est de 0,81.

**Tableau 19 : La distribution des répondants selon le rôle de partenaire d'affaires**

<b>Indicateur</b>	<b>Valeurs</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Moy</b>	<b>É-T</b>
<b>S'assurer que les stratégies de RH sont cohérentes avec les stratégies d'affaires</b>	Pas du tout	40	4,5	4,84	1,671
	Faiblement	76	8,5		
	Assez faiblement	40	4,5		
	Moyennement	188	21,1		
	Assez fortement	196	22,0		
	Fortement	189	21,2		
	Très fortement	166	18,2		
<b>N =</b>	<b>891</b>				
<b>Être un membre d'une équipe qui regroupe des gestionnaires et des professionnels en RH</b>	Pas du tout	53	5,9	5,18	1,717
	Faiblement	44	4,9		
	Assez faiblement	34	3,8		
	Moyennement	117	13,1		
	Assez fortement	181	20,7		
	Fortement	225	25,2		
	Très fortement	233	26,1		
<b>N =</b>	<b>891</b>				
<b>Conseiller les gestionnaires pour une gestion plus efficace des individus</b>	Pas du tout	14	1,6	5,51	1,422
	Faiblement	27	3,0		
	Assez faiblement	18	2,0		
	Moyennement	92	10,9		
	Assez fortement	166	18,6		
	Fortement	219	24,6		
	Très fortement	220	24,7		
<b>N =</b>	<b>761</b>				
<b>Être impliqué dans la planification stratégique des RH</b>	Pas du tout	40	4,5	4,72	1,757
	Faiblement	73	8,2		
	Assez faiblement	55	6,2		
	Moyennement	156	17,5		
	Assez fortement	155	17,4		
	Fortement	132	14,8		
	Très fortement	150	16,8		
<b>N =</b>	<b>761</b>				
<b>Participer au processus de définition des stratégies d'affaires</b>	Pas du tout	119	13,3	3,68	1,843
	Faiblement	125	14,0		
	Assez faiblement	44	10,5		
	Moyennement	173	19,4		
	Assez fortement	99	11,1		
	Fortement	93	10,4		
	Très fortement	58	6,5		
<b>N =</b>	<b>761</b>				

<b>Gérer des équipes et des groupes de travail</b>	Pas du tout	103	11,5	4,19	1,883
	Faiblement	72	8,1		
	Assez faiblement	68	7,6		
	Moyennement	155	17,4		
	Assez fortement	144	16,1		
	Fortement	135	15,1		
	Très fortement	84	9,4		
	<b>N =</b>	<b>761</b>			
<b>Être reconnu comme un spécialiste d'une activité de GRH</b>	Pas du tout	34	3,8	5,35	1,574
	Faiblement	27	3,0		
	Assez faiblement	17	1,9		
	Moyennement	99	11,1		
	Assez fortement	173	19,4		
	Fortement	208	23,3		
	Très fortement	203	22,8		
	<b>N =</b>	<b>761</b>			
<b>Dimension «Partenaire d'affaires»</b>				<b>4,78</b>	<b>1,16</b>

#### 4.2 Les analyses bivariées

L'objectif de cette section est de vérifier les motifs de non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et les motifs de non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice qui sont corrélés avec l'intention de quitter des PRH. Au cours de cette section, nous présentons en premier lieu, la matrice de corrélation en observant les liens entre notre variable dépendante et le non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession. Également, nous illustrons le sens des dites associations, et ce, afin d'apporter certaines pistes de réponses à nos trois hypothèses de recherche.

#### **4.2.1 Les corrélations entre l'intention de quitter des PRH et le non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et le non-respect des conditions d'exercice de la profession**

Les tableaux 20 et 21 nous permettent d'observer les liens qui existent entre chacune des dimensions du non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et du non-respect des conditions d'exercice de la profession en relation avec l'intention de quitter des PRH.

De prime abord, le tableau 20 nous révèle que l'intention de quitter des PRH est reliée significativement à chacune des dimensions du non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique. Ainsi, les récompenses financières ( $r = -0,294$ ,  $p < 0,01$ ), le développement de carrière ( $r = -0,503$ ,  $p < 0,01$ ), la sécurité d'emploi ( $r = -0,276$ ,  $p < 0,01$ ), l'atmosphère au travail ( $r = -0,498$ ,  $p < 0,01$ ), le contenu de l'emploi ( $r = -0,539$ ,  $p < 0,01$ ) et la conciliation travail-famille ( $r = -0,267$ ,  $p < 0,01$ ) sont tous reliés négativement à l'intention de quitter des PRH. Ainsi, lorsque l'employeur respecte chacune de ses promesses reliées aux conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, cela est associé à une diminution de l'intention de quitter des PRH.

**Tableau 20 : Les corrélations entre l'intention de quitter des PRH et le respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique**

<b>Dimensions</b>	<b>Coefficient R pearson</b>
<b>Récompenses financières</b>	<b>-.294***</b>
<b>Développement de carrière</b>	<b>-.503***</b>
<b>Sécurité d'emploi à long terme</b>	<b>-.276***</b>
<b>Atmosphère de travail</b>	<b>-.498***</b>
<b>Contenu de l'emploi</b>	<b>-.539***</b>
<b>Conciliation travail-famille</b>	<b>-.267***</b>

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

Par la suite, le tableau 21 nous révèle que l'intention de quitter des PRH est reliée significativement à chacune des dimensions du non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession. Ainsi, l'expert fonctionnel ( $r = -0,252$ ,  $p < 0,01$ ), le champion des employés ( $r = -0,292$ ,  $p < 0,01$ ), l'agent de changement ( $r = -0,353$ ,  $p < 0,01$ ) et le partenaire d'affaires ( $r = -0,368$ ,  $p < 0,01$ ) sont tous reliés négativement à l'intention de quitter des PRH. Donc, encore une fois, lorsqu'un employeur respecte chacune de ses promesses reliées aux conditions d'exercice de la profession, cela est associé à une diminution de l'intention de quitter des PRH.

**Tableau 21 : Les corrélations entre l'intention de quitter son emploi et le respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession**

Dimensions	Coefficient R pearson
Expert fonctionnel	-.252***
Champion des employés	-.292***
Agent de changement	-.353***
Partenaire d'affaires	-.368***

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

Nos deux premières hypothèses *H1* et *H2* postulent que *plus les promesses liées aux conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique ou bien celles liées aux attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sont violées, plus l'intention de quitter des PRH augmentent*. Les résultats des tableaux 20 et 21 abondent dans le sens de ces deux hypothèses de recherche. Nous constatons des relations négatives significatives entre l'intention de quitter des PRH et les dimensions de chacune des deux variables indépendantes.

### 4.3 Les analyses multivariées

Après avoir examiné les corrélations linéaires qui existent entre notre variable dépendante (intention de quitter des PRH) et nos variables indépendantes (la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et la violation des conditions d'exercice de la profession), nous avons procédé à des régressions afin de vérifier nos hypothèses de recherche. Les régressions ont été faites en deux étapes. La première étape consiste à vérifier les liens qui existent entre notre variable dépendante et chacune de nos variables indépendantes. Lors de la deuxième étape, nous avons introduit les variables de contrôle afin de vérifier si ces dernières avaient un impact sur les résultats. Dans la section suivante, nous présentons les résultats



obtenus, ce qui nous permet, par la suite, de procéder à la vérification de nos hypothèses de recherche.

#### **4.3.1 Les régressions examinant l'effet du non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique sur l'intention de quitter des PRH.**

À la lumière des résultats obtenus au tableau 22, nous sommes en mesure de constater que trois conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique sur six sont significativement liées à l'intention de quitter des PRH. Plus précisément, plus un employeur respecte les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique reliées au développement de carrière ( $\beta = 0,156$ ), à l'atmosphère au travail ( $\beta = 0,187$ ) et au contenu de l'emploi ( $\beta = 0,271$ ), cela entraîne une diminution de l'intention de quitter des PRH.

Les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique expliquent 34,8 % des intentions de quitter des PRH ( $R^2 = 0,348$ ). La valeur F est significative à 0,1 % en ce qui a trait à l'intention de quitter ( $F = 59,905$ ).

**Tableau 22 : Régressions hiérarchiques examinant l'effet du non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique sur l'intention de quitter des PRH**

<b>Variables explicatives</b>	<b>Intention de quitter (Beta standardisé)</b>
Récompenses financières	-,052
Développement de carrière	-,156**
Sécurité d'emploi	-,036
Atmosphère de travail	-,187***
Contenu en emploi	-,271***
Conciliation travail-famille	-,020
<b>R carré</b>	<b>,348</b>
<b>F</b>	<b>59,905***</b>

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

Nous avons ensuite introduit les variables de contrôle à l'équation de régression et ce, afin d'être en mesure de déceler les effets du non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique sur l'intention de quitter des PRH en constatant l'influence des caractéristiques reliées à l'âge, au sexe, au niveau de scolarité et à l'ancienneté dans l'organisation.

Le tableau 23 nous indique, lors de la première étape, que les variables de contrôle expliquent 0,5 % ( $R^2 = 0,005$ ) de l'intention de quitter des PRH. Aucune des caractéristiques n'a d'incidence sur l'intention de quitter des PRH et la valeur F n'est pas significative.

À la deuxième étape, nous constatons que les variables de contrôle ne sont toujours pas significatives. Par ailleurs, les dimensions de non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique expliquent 34,9% de la variation des intentions de quitter

des PRH. Parmi les dimensions de non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, celles liées au développement de carrière, à l'atmosphère au travail et au contenu de l'emploi sont celles qui expliquent les intentions de quitter des PRH. Elles demeurent significatives après le contrôle des variables âge, sexe, niveau de scolarité et ancienneté dans l'organisation.

**Tableau 23 : Régressions hiérarchiques examinant l'effet du non-respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique sur l'intention de quitter des PRH – 2 étapes**

Variables explicatives	Intention de quitter	
	Bêta standardisé	
<b>Étape 1</b>		
Age	-,051	-,082
Sexe	,018	-,041
Niveau de scolarité	-,006	-,046
Ancienneté dans l'organisation	-,027	,019
<b>Étape 2</b>		
Récompenses financières		-,041
Développement de carrière		-,166**
Sécurité d'emploi		-,030
Atmosphère de travail		-,189***
Contenu en emploi		-,265***
Conciliation travail-famille		-,034
<b>R Carré:</b>	<b>,005</b>	<b>,354</b>
<b>Δ R Carré</b>		<b>,349</b>
<b>R Carré ajusté</b>		<b>,328</b>
<b>F :</b>	<b>,835</b>	<b>34,075***</b>

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

### **4.3.2 Les régressions examinant l'effet du non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH.**

Afin de vérifier notre seconde hypothèse concernant l'influence du non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH, nous avons procédé à d'autres régressions (tableau 24). Les résultats nous permettent de constater que trois conditions d'exercice de la profession sur quatre sont significativement liées à l'intention de quitter des PRH.

Lorsque l'employeur respecte ses promesses liées au rôle d'agent de changement ( $\beta = -0,182$ ) ainsi que celui de partenaire d'affaires ( $\beta = -0,301$ ), nous constatons une diminution de l'intention de quitter des PRH. Il est important de souligner que plus l'employeur respecte ses promesses quant à l'exercice du rôle d'expert fonctionnel plus l'intention de quitter des PRH augmente. Les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession expliquent 14,7 % des intentions de quitter des PRH ( $R^2 = 0,147$ ). La valeur F est significative à 0,001 % en ce qui a trait à l'intention de quitter ( $F = 29,550$ ).

**Tableau 24 : Régressions hiérarchiques examinant l'effet du non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH**

<b>Variables explicatives</b>	<b>Intention de quitter (Beta standardisé)</b>
Expert administratif	,142*
Champion des employés	-,034
Agent de changement	-,182*
Partenaire d'affaires	-,301***
<b>R carré</b>	<b>,149</b>
<b>F</b>	<b>29,550***</b>

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

Dans la deuxième équation de régression, les variables de contrôle ont été introduites et ce, afin de mesurer les effets du non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH.

Le tableau 25 indique, lors de la première étape, que les variables de contrôle expliquent 0,5 % ( $R^2 = 0,005$ ) de la variation de l'intention de quitter des PRH. Nous constatons que l'équation n'est pas significative et aucune variable de contrôle ne semble expliquer l'intention de quitter des PRH.

À l'étape 2, les variables de contrôle n'expliquent toujours pas l'intention de quitter des PRH. Par ailleurs nous constatons que parmi les variables mesurant le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession, trois demeurent significatives et expliquent l'intention de quitter des PRH. Il s'agit des mêmes variables que celles apparues dans l'équation sans les variables de contrôle. En effet, permettre à un PRH de jouer le rôle de partenaire d'affaires et

d'agent de changement contribue à faire diminuer l'intention de quitter des PRH; le rôle d'expert administratif tend, par contre, à l'augmenter. Le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession expliquent 14,7% de la variation des intentions de quitter des PRH.

**Tableau 25 : Régressions hiérarchiques examinant l'effet du non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH – 2 étapes**

Variables explicatives	Intention de quitter	
	Bêta standardisé	
<b>Étape 1</b>		
Age	-,051	,011
Sexe	,018	-,029
Niveau de scolarité	-,006	-,007
Ancienneté dans l'organisation	-,027	-,060
<b>Étape 2</b>		
Expert administratif		,148*
Champion des employés		-,039
Agent de changement		-,190*
Partenaire d'affaires		-,300***
<b>R carré</b>	<b>,005</b>	<b>,152</b>
<b>Δ R Carré</b>		<b>,147</b>
<b>R Carré ajusté</b>		<b>,144</b>
<b>F</b>	<b>,835</b>	<b>27,149***</b>

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

#### **4.4 Vérification des hypothèses de recherche**

Cette section de la recherche s'articule principalement autour de la vérification des hypothèses formulées au cours du chapitre deux. Dans cette section, nous allons déterminer l'influence du non-respect des conditions d'emploi et celle du non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH.

##### **4.4.1 L'influence du non-respect des conditions d'emploi sur l'intention de quitter des PRH**

Notre première hypothèse propose l'idée que *la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique influence l'intention de quitter des PRH*. Plus précisément, nous avons suggéré que le non-respect du contrat psychologique au niveau des récompenses financières, du développement de carrière, de la sécurité d'emploi, de l'atmosphère au travail, du contenu de l'emploi et de la conciliation travail-famille influence l'intention de quitter des PRH.

Nous avons donc procédé à des analyses de corrélation ainsi que des régressions afin d'être en mesure de confirmer ou d'infirmer notre première hypothèse. Nous avons pu constater que le non-respect des conditions d'emploi permet d'expliquer 34,8 % de la variation des intentions de quitter des PRH. Les analyses de corrélation révèlent une relation significative et négative entre le non-respect des conditions d'emploi et l'intention de quitter des PRH.

Les régressions avec contrôle de certaines caractéristiques nous ont permis de mieux comprendre l'influence du non-respect des conditions d'emploi sur l'intention de quitter des PRH. On constate que les variables de contrôle à savoir, l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et l'ancienneté dans l'organisation n'ont aucun effet sur notre variable



dépendante. Par ailleurs, on constate qu'il s'agit toujours des trois mêmes conditions d'emploi qui, lorsque non-respectées, expliquent l'intention de quitter des PRH. Le non-respect du développement de carrière, de l'atmosphère au travail et du contenu de l'emploi exacerbe les intentions de quitter des PRH.

Nous considérons notre première hypothèse de recherche comme confirmée. Nous estimons que le non-respect de trois conditions d'emploi à savoir celles relatives au développement de carrière, à l'atmosphère de travail et au contenu de l'emploi sont déterminantes dans leur capacité d'augmenter l'intention de quitter des PRH.

#### **4.4.2 L'influence du non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH**

Notre deuxième hypothèse stipule que *la violation des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession influence l'intention de quitter des PRH*. Nous avons voulu vérifier si le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession des PRH soit les rôles de partenaire d'affaires, d'agent de changement, d'expert fonctionnel et de champion des employés peut influencer l'intention de quitter des PRH.

Nos analyses montrent que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession permet d'expliquer 14,7 % de la variation des intentions de quitter des PRH. Nos analyses des corrélations révèlent une relation significative et négative entre le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession et l'intention de quitter des PRH. Il s'agit du non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession dont les rôles de

partenaire d'affaires et d'agent de changement. Il est intéressant de noter que le non-respect du rôle de champion des employés n'exerce pas d'influence positive sur l'intention de quitter des PRH. Par contre, le fait de donner la possibilité d'exercer le rôle d'expert fonctionnel peut aller jusqu'à avoir une incidence négative augmentant l'intention de quitter des PRH.

Dans les analyses de régressions hiérarchiques, nous constatons que les coefficients des variables de contrôle c'est-à-dire, l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et l'ancienneté dans l'organisation ne sont pas significatifs. Par ailleurs, on constate que les mêmes paramètres en ce qui a trait à l'influence du non-respect des conditions d'exercice de la profession demeurent les mêmes.

Nous pouvons considérer notre deuxième hypothèse comme confirmée avec la nuance que le non-respect des attentes relatives à l'exercice des rôles de partenaire d'affaires et d'agent de changement est davantage susceptible d'exacerber l'intention de quitter des PRH. Par ailleurs, le non-respect du rôle d'expert fonctionnel peut avoir l'effet contraire.

#### **4.4.3 L'influence du non-respect des conditions d'emploi comparativement au non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter des PRH**

Notre troisième hypothèse propose l'idée qu'une *violation des promesses liées aux attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession d'un PRH influencera davantage la manifestation de ses intentions de quitter comparativement à une violation de ses conditions d'emploi.*

Nos résultats nous permettent de constater que le non-respect des conditions d'emploi explique 35,4 % de la variation des niveaux de l'intention de quitter des PRH tandis que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession l'explique à 15,2 %. On peut légitimement considérer que le non-respect des conditions d'emploi permet d'expliquer davantage les intentions de quitter des PRH que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession. À notre grand étonnement, les résultats obtenus infirment notre troisième hypothèse de recherche. De plus, nous nous sommes également référés au R carré ajusté afin de déterminer les pourcentages d'explication de la variance qui tiennent compte du nombre de la variable indépendante. Ainsi, même lorsque l'on se réfère au R carré ajusté comme méthode de comparaison, nous constatons que le non-respect des conditions d'emploi (32,8%) explique mieux l'intention de quitter des PRH que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession (14,4%).

## Chapitre 5 : Discussion

---

Nous débutons cette section par un bref retour sur notre question de recherche ainsi que les hypothèses formulées. Par la suite, nous présentons les principaux constats qui découlent de notre recherche. Les contributions de notre recherche sont ensuite présentées. Finalement, nous concluons cette section avec l'énumération des différentes limites de la recherche.

### **5.1 Retour sur la question de recherche et réponses aux hypothèses**

Le contexte actuel du marché du travail marqué par la mondialisation des marchés, la concurrence, la féminisation du travail vient de plus en plus complexifier la relation d'emploi qui existe entre les employeurs et leurs employés. Les PRH sont considérés comme des ressources importantes dans les organisations. Les employeurs doivent réussir à développer, avec leurs PRH, des relations d'emploi qui respectent à la fois leurs ambitions en termes de conditions d'emploi, mais également en termes de conditions d'exercice de la profession.

Dans notre mémoire, nous avons tenté de répondre à la question suivante : « *Quelles sont les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et les conditions d'exercice de la profession, dont la violation influence positivement l'intention de quitter des PRH* ». Le but de ce mémoire est d'identifier les conditions, tant d'emploi que d'exercice de la profession, qui, lorsqu'elles ne sont pas respectées, peuvent avoir une incidence sur l'intention de quitter des PRH.

Nous avons pu constater que le non-respect des conditions d'emploi influence positivement l'intention de quitter des PRH. Plus spécifiquement, le non-respect des conditions d'emploi qui ont une influence significative sur l'intention de quitter des PRH a trait au développement de carrière, à l'atmosphère au travail et au contenu de l'emploi.

Nous avons également pu conclure que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession influence positivement l'intention de quitter des PRH. Les analyses nous ont permis d'identifier que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession qui ont trait aux rôles de partenaire d'affaires et d'agent de changement est susceptible d'augmenter l'intention de quitter des PRH.

Finalement, nos résultats ont révélé que le non-respect des conditions d'emploi est plus susceptible d'expliquer l'intention de quitter des PRH que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession. Considérant l'importance du travail et de l'identité professionnelle, nous sommes un peu étonnés de ce résultat.

Il s'avère important de souligner que les caractéristiques personnelles des répondants à savoir, leur âge, leur sexe, leur niveau de scolarité et leur niveau d'ancienneté dans l'organisation n'influencent pas l'intention de quitter des PRH et que la capacité explicative de ces variables de contrôle est négligeable.

Pour répondre à notre question de recherche, nous pouvons affirmer que le non-respect du contrat psychologique, tant au niveau des conditions d'emploi que des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession, influence l'intention de quitter des PRH. Il est

important de souligner les différentes conditions dont le non-respect peut avoir une incidence sur l'intention de quitter des PRH. Parmi les conditions d'emploi, notons l'importance du respect du développement de carrière, de l'atmosphère au travail et du contenu de l'emploi. Parmi les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession, notons l'importance du rôle de partenaire d'affaires et celui d'agent de changement et l'influence négative du rôle d'expert fonctionnel. Finalement, il faut souligner une plus grande capacité d'explication du modèle des intentions de quitter des PRH par les conditions d'emploi que par les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession.

## **5.2 Les principaux constats**

Quels sont les principaux constats qui découlent de notre recherche ? Nous les examinons succinctement. Tout d'abord, nous étudions les constats relatifs à la théorie du contrat psychologique. Ensuite, nous présentons les constats relatifs au non-respect des conditions d'emploi et des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession ainsi que leur importance respective. Nous terminons cette section avec les constats associés aux variables de contrôle.

### **5.2.1 Les constats relatifs à la théorie du contrat psychologique**

Tout d'abord, rappelons que selon les écrits, le contrat psychologique repose sur un principe d'échange social (Coyle et Shapiro, 2004; Conway, 2004). Il s'agit de la perception des différentes obligations, promesses mutuelles et réciproques qui caractérisent la relation entre deux parties, soit l'employeur et l'employé. La perception de non-respect, des promesses et des obligations, engendre certains comportements ou encore des attitudes néfastes; telles qu'une baisse au niveau de l'engagement organisationnel, une réduction de la satisfaction au travail, l'apparition de comportements déviants, une

augmentation du roulement de personnel ou encore une augmentation de l'intention de quitter (Kickul, 2001; Turnley et Feldman, 2000). De plus, les écrits avancent que l'intention de quitter est le précurseur du roulement, selon la théorie de l'action raisonnée. Ainsi, l'attitude adoptée par un individu permet de prédire son comportement (Ajzen et Fishbein, 1980; Griffeth et Hom, 2000). Or, il devient donc important d'étudier le phénomène d'intention de quitter dans le but de prévenir les départs volontaires.

Les écrits soulignent donc l'importance des conséquences d'une violation du contrat psychologique sur les comportements et les attitudes des travailleurs (Robinson et Rousseau, 1994; Morisson, 1997). Nous avons donc supposé qu'une violation du contrat psychologique augmente l'intention de quitter des PRH. Les résultats de notre recherche abondent dans ce sens. Ainsi, de manière générale, les résultats de notre recherche, concernant la violation du contrat psychologique, sont cohérents avec les écrits dans le sens où le non-respect des conditions d'emploi et des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession intensifie l'intention de quitter des PRH. Les capacités explicatives des deux modèles sont intéressantes et contribuent à montrer l'intérêt des cadres conceptuels qu'offre la théorie du contrat psychologique. Cependant, les résultats de notre étude ne nous permettent pas de conclure que l'intention de quitter des PRH mènera réellement au départ volontaire, comme le sous-tend la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980; Griffeth et Hom, 2000).

### **5.2.1.1 Les constats relatifs au non-respect des conditions d'emploi.**

Rappelons que le contrat psychologique repose sur la perception d'obligations mutuelles et réciproques qui caractérisent la relation d'emploi entre deux parties. L'employé entretient donc des attentes envers ce qu'il perçoit être des promesses faites par son organisation. Les promesses peuvent se faire à plusieurs niveaux, notamment, les écrits s'attardent aux conditions d'emploi en prenant en considération les engagements des employeurs et des employés. Ainsi, il convient d'accorder une attention particulière au non-respect des conditions d'emploi, car leur respect permet de prévenir certains comportements contreproductifs tels que l'intention de quitter, une baisse de la satisfaction, etc.

Les travaux de Rousseau (2000) et de De Vos Buyens et Sharks (2003), nous ont permis de définir les différentes conditions d'emploi, il s'agit des récompenses financières, du développement de carrière, de la sécurité d'emploi, de l'atmosphère au travail, du contenu de l'emploi et de la conciliation travail-famille. Ainsi, nous avons supposé que le non-respect au niveau des conditions citées ci-dessus entraîne une augmentation de l'intention de quitter des PRH.

Les résultats que nous avons obtenus ont permis non seulement de classer en ordre d'importance les conditions d'emploi que les PRH considèrent le plus comme étant non-respectées, mais également d'identifier les conditions qui influencent positivement l'intention de quitter des PRH.

Tout d'abord, rappelons que les PRH devaient répondre à la question suivante : « *Dans quelle mesure votre organisation a respecté ces engagements ?* » et ce, pour plusieurs énoncés. Les résultats nous



ont permis de classer les six conditions d'emploi en ordre croissant allant de la condition que les PRH considèrent la moins respectée vers celle qu'ils considèrent comme étant la plus respectée. Il s'agit du développement de carrière, des récompenses financières, de l'atmosphère au travail, de la sécurité d'emploi, du contenu de l'emploi et de la conciliation travail-famille.

Ensuite, les résultats nous ont permis d'identifier les conditions qui ont une influence positive sur l'intention de quitter des PRH. Il s'agit du développement de carrière, de l'atmosphère au travail et du contenu de l'emploi. Les écrits soulignent également l'importance jouée par ces trois conditions sur les intentions de quitter des PRH. En effet, le développement de carrière concerne les opportunités de promotion, de développement ou encore de croissance personnelle et professionnelle dans l'organisation (Devos et Schalk, 2005; Sutton et Griffin, 2004). De nos jours, les valeurs présentes chez les travailleurs ont grandement évoluées, le niveau d'employabilité de chacun est de plus en plus important. C'est pourquoi on constate que la condition de travail concernant le développement de carrière influence les intentions de quitter des PRH. En ce qui concerne le contenu de l'emploi, il s'agit, en fait, d'offrir un milieu de travail stimulant, intéressant et varié (Devos et Schalk, 2005). Encore une fois, les écrits ont étudié cette condition. En offrant un milieu de travail motivant ainsi que des tâches stimulantes, l'employeur permet à son employé de s'accomplir dans son travail. Le non-respect du contenu de l'emploi influence donc l'intention de quitter des PRH. Finalement, en ce qui a trait à l'atmosphère au travail, il est important d'offrir un environnement de travail plaisant dans lequel prône l'entraide ainsi que d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles (Devos et Schalk, 2005). Le non-respect de cette condition influence également l'intention de quitter des PRH.

Finalement, les résultats obtenus lors de nos analyses sont forts intéressants. En effet, il est possible de constater que deux des trois conditions d'emploi qui ont une influence positive sur l'intention de quitter des PRH sont liées à du développement professionnel (développement de carrière et contenu de l'emploi). Ce constat souligne alors l'importance jouée par le développement professionnel chez les PRH. Or, malgré le fait que le non-respect des conditions d'emploi a plus d'influence que le non-respect des conditions d'exercice de la profession sur les intentions de quitter des PRH, on constate tout de même que les conditions d'emploi qui ont une incidence positive sont reliées au développement professionnel du PRH.

#### **5.2.1.2 Les constats relatifs au non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession.**

Au cours de la dernière décennie, plusieurs transformations ont chamboulé le marché du travail notamment, la féminisation de ce dernier, la diversification de la main-d'œuvre, le changement de valeurs des travailleurs, etc. Ces transformations ont influencé les rôles traditionnels des PRH (Caldwen, 2003). Or, les écrits nous ont permis d'identifier les quatre nouveaux rôles associés aux PRH. Il s'agit des rôles d'agent de changement, de partenaire d'affaires, d'expert fonctionnel et de champion des employés (Ulrich, 1996). Ces quatre rôles définissent les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession ainsi que le contrat psychologique associé aux PRH. Nous avons donc supposé que le non-respect au niveau des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession entraîne une augmentation de l'intention de quitter des PRH.

Les résultats que nous avons obtenus lors de nos analyses nous ont permis non seulement de classer en ordre d'importance les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession que les PRH considèrent comme étant les moins respectées, mais également d'identifier les attentes relatives aux conditions qui influencent positivement l'intention de quitter des PRH.

Tout d'abord, rappelons que les PRH devaient répondre aux questions suivantes : « *Dans quelle mesure vous attendiez-vous dans le cadre de votre présent emploi à assumer les rôles suivants :* » ensuite « **Si OUI**, dans quelle mesure votre organisation vous donne l'opportunité de rencontrer ces attentes ? » et ce, pour plusieurs énoncés. Les résultats nous ont permis de classer les quatre attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession en ordre croissant allant de la condition que les PRH considèrent la moins respectée vers celle qu'ils considèrent comme étant la plus respectée. Il s'agit du rôle de champion des employés, d'agent de changement, de partenaire d'affaires et d'expert fonctionnel.

Ensuite, les résultats nous ont permis d'identifier les attentes relatives aux conditions qui ont une influence positive sur l'intention de quitter des PRH. En effet, deux attentes relatives aux conditions sur quatre, lorsqu'elles ne sont pas respectées, augmentent l'intention de quitter des PRH. Il s'agit des rôles de partenaire d'affaires et d'agent de changement. En effet, le rôle de partenaire d'affaires permet au PRH de soutenir la stratégie globale de l'entreprise et de participer à son élaboration. Ce rôle place alors le PRH dans une situation dans laquelle il est possible pour lui d'aider l'organisation avec ses compétences. Ensuite, le rôle d'agent de changement permet au PRH d'initier et de gérer le changement. Encore une fois, ses compétences sont mises au profit de l'organisation et lui permettent de s'accomplir dans son travail.

Sous un autre ordre d'idée, le rôle d'expert fonctionnel, malgré le fait qu'il soit respecté, permet de faire augmenter les intentions de quitter des PRH. Le rôle d'expert fonctionnel reprend essentiellement les caractéristiques traditionnelles des rôles des PRH. Ainsi, même si ce dernier n'est pas respecté, nos résultats nous permettent de conclure que cela n'a pas d'incidence et n'augmente donc pas les intentions de quitter des PRH. Ce constat peut s'expliquer par le fait que les PRH préfèrent ne pas trop exercer des rôles administratifs dans leurs tâches quotidiennes. Les écrits abondent également dans ce sens et soulignent que les rôles associés aux PRH, doivent leur permettre d'être plus proactifs et d'apporter une valeur ajoutée aux organisations (Caldwen, 2003).

Finalement, malgré la faible capacité explicative de nos résultats comparés à ceux associés aux attentes relatives aux conditions d'emploi, les modèles et les résultats obtenus sont très révélateurs et vont dans le sens présenté dans les écrits.

### **5.2.1.3 Les constats relatifs à l'importance du respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession comparativement au respect des conditions d'emploi.**

Les PRH constituent une population intéressante à mettre à l'étude, car ces derniers présentent une double loyauté soit au niveau organisationnel ainsi qu'au niveau professionnel. Cette double loyauté est visible à travers les conditions d'emploi ainsi que les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession. Les écrits illustrent l'importance du rôle joué par cette double loyauté au niveau des comportements et des attitudes des employés (Labelle et coll., 1997). En effet, les entreprises font face à une situation précaire. D'un côté, elles doivent répondre aux besoins des employés en terme de salaire,

avantages, etc., et de l'autre côté, elles doivent également leur donner l'opportunité d'avancer professionnellement. Malgré tout, les écrits ne précisent pas si le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession a plus d'influence que le non-respect des conditions d'emploi. Nous avons donc supposé que le non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice influence davantage l'intention de quitter des PRH, comparativement au non-respect des conditions d'emploi.

Les résultats obtenus vont à l'encontre de notre troisième hypothèse. En effet, on constate que le non-respect des conditions d'emploi influence davantage l'intention de quitter des PRH comparativement au non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession. Cependant, il est fort intéressant de rappeler que les conditions d'emploi qui influencent positivement l'intention de quitter des PRH, sont des conditions grandement liées au développement professionnel. Ce constat permet alors d'apporter certaines nuances aux résultats obtenus ainsi qu'aux hypothèses de recherche.

#### **5.2.1.4 Les constats relatifs aux variables de contrôle**

Les variables de contrôle de notre étude nous ont permis de tirer certains constats forts intéressants. Tout d'abord, rappelons que l'âge, le sexe, l'ancienneté dans l'organisation ainsi que le niveau de scolarité sont les quatre variables de contrôle que nous avons utilisées dans notre mémoire. Ainsi, suite aux régressions hiérarchiques que nous avons effectuées, il fut possible de constater une quasi-absence de capacité explicative des caractéristiques associées aux variables de contrôle. En effet, en aucune situation, les variables de contrôle ont eu une influence significative sur l'intention de quitter des PRH. De plus,

ces résultats sont d'autant plus intéressants comme ils sont contraires à ce que nous avons pu observer dans les écrits.

Finalement, il est possible d'expliquer cette situation en évoquant la constitution de la population à l'étude. En effet, il est fort probable que notre population a adopté les mêmes comportements à travers une diversité de caractéristiques. Ainsi, on constate qu'un PRH manifestera les mêmes intentions de quitter indépendamment de son âge, son genre, son niveau de scolarité et son ancienneté dans l'organisation.

### **5.3 Les contributions de la recherche**

Notre mémoire avait comme objectif d'identifier les conditions d'emploi et les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession qui, lorsqu'elles ne sont pas respectées, influencent l'intention de quitter des PRH. Nous avons donc utilisé le contrat psychologique comme cadre théorique afin d'identifier spécifiquement les différentes conditions qui ont une influence significative sur l'intention de quitter des PRH. Plusieurs contributions découlent de notre recherche.

En premier lieu, nous devons souligner l'importance d'utiliser un cadre théorique solide afin d'expliquer le phénomène des intentions de quitter des PRH. En effet, au cours des dernières années, la théorie du contrat psychologique s'est imposée pour expliquer, non seulement la dynamique des nouvelles relations d'emploi, mais également les comportements et les attitudes au travail (Conway et Briner, 2002). Ainsi, les résultats de notre recherche sont cohérents avec les écrits concernant le contrat psychologique suggérant que la violation de ce dernier intensifie l'intention de quitter des PRH.

En deuxième lieu, le non-respect du contrat psychologique peut se faire à plusieurs niveaux, notamment au niveau des conditions d'emploi. En effet, selon les travaux de Rousseau (2000) et de De Vos Buyens et Sharks (2003), les différentes conditions d'emploi sont les récompenses financières, le développement de carrière, la sécurité d'emploi, l'atmosphère de travail, le contenu de l'emploi et la conciliation travail-famille. Le non-respect du contrat psychologique au niveau d'une de ces conditions influence donc l'intention de quitter des PRH. Les résultats de notre recherche nous ont permis de constater que se ne sont pas toutes les conditions d'emploi qui ont une influence significative sur l'intention de quitter des PRH. Il s'agit seulement des conditions liées au développement de carrière, à l'atmosphère au travail et au contenu de l'emploi. Les résultats obtenus sont intéressants et peuvent expliquer certaines réalités présentes sur le marché du travail. En effet, les conditions liées au développement de carrière, à l'atmosphère au travail et au contenu de l'emploi sont des valeurs qui rejoignent davantage les nouvelles valeurs de la main-d'œuvre contemporaine. On constate également que ces trois conditions sont grandement liées au développement professionnel. Or, ceci permet alors d'expliquer toute l'importance que leur accordent les PRH. Ainsi, c'est pourquoi le non-respect d'une de ces conditions influence davantage l'intention de quitter des PRH.

En troisième lieu, notre recherche nous a permis d'affirmer que le non-respect du contrat psychologique peut également se faire au niveau des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession. Les travaux d'Ulrich (1996), nous ont permis d'identifier les différents rôles des PRH, qui sont associés aux attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession. Ainsi, le non-respect du contrat psychologique au niveau du rôle d'expert fonctionnel, de champion des

employés, d'agent de changement et de partenaire d'affaires influence l'intention de quitter des PRH. Les résultats découlant de notre recherche nous ont permis de conclure, encore une fois, que ce ne sont pas toutes les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession qui ont une influence significative sur l'intention de quitter des PRH. D'un côté, les résultats illustrent que les rôles d'agent de changement et de partenaire d'affaires sont significatifs, ce qui est cohérent avec les écrits. D'un autre côté, les résultats de notre recherche affirment que le rôle d'expert fonctionnel est significatif, cependant positivement. Ainsi, malgré le fait que ce rôle soit respecté, l'intention de quitter des PRH augmente. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les PRH, grâce à leur éducation, leurs compétences et leur expérience, ne souhaitent pas être confinés à l'exercice de rôle administratif, qui, dans bien des cas, ne rejoint pas leurs valeurs.

En quatrième lieu, rappelons que les PRH ont un contrat psychologique formé de conditions d'emploi et de conditions d'exercice de la profession. Ces derniers voient leur contrat psychologique comme formant un tout. Notre mémoire cherche, cependant, à illustrer l'importance du respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession versus le respect des conditions d'emploi. Les résultats obtenus vont à l'encontre de notre hypothèse de recherche et soulignent que ce sont les conditions d'emploi qui permettent d'expliquer davantage les intentions de quitter des PRH. Ces résultats sont intéressants et permettent de tirer certaines conclusions. En effet, il est possible de conclure qu'au moment où les conditions d'emploi ne sont pas respectées, il y aura une augmentation de l'intention de quitter des PRH. Ces derniers semblent donc plus engagés envers leurs organisations qu'envers leur carrière.



En cinquième lieu, contrairement à d'autres recherches, les résultats de notre mémoire nous permettent d'affirmer que les variables de contrôle soit; l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et l'ancienneté dans l'organisation n'influencent pas l'intention de quitter des PRH. En effet, aucune de ces variables n'a un effet significatif sur notre variable dépendante.

#### **5.4 Les limites de la recherche**

Toute recherche empirique comporte certaines limites, la nôtre ne fait, effectivement, pas exception à cette règle. La première limite de notre recherche concerne la population à l'étude. En effet, il est possible de constater que notre étude s'articule spécifiquement autour des réponses de 22 % de la population des PRH du Québec. Notre échantillon peut ne pas être nécessairement représentatif de l'ensemble des PRH, puisque certaines caractéristiques pourraient être différentes si les non-répondants y avaient participé. De plus, les résultats obtenus, concernant les PRH, rendent impossible la généralisation des constats à d'autres professions.

La deuxième limite concerne une partie de la méthodologie de notre étude. En effet, nous avons décidé d'utiliser une méthode de collecte de données transversale. Ainsi, nous avons pu recueillir plusieurs perceptions des employés à un moment précis dans le temps. Or, il est fort probable que les perceptions et attentes des employés puissent évoluer dans le temps et au fil de la relation d'emploi qu'ils entretiennent avec leurs employeurs.

La troisième limite est en lien avec la deuxième et concerne l'outil de cueillette de données. En effet, l'utilisation d'un questionnaire dans le but de recueillir des données concernant des perceptions peut parfois ne pas être optimale. Le questionnaire peut ne pas refléter exactement les perceptions des PRH en ce qui concerne leurs intentions de quitter. C'est pourquoi, l'entrevue aurait pu être un complément au questionnaire afin de mieux cerner le sentiment de non-respect qui mène à l'intention de quitter des PRH.

Finalement, l'utilisation de certaines variables peut également être considérée comme étant une limite de notre étude. En effet, nous avons choisi comme variables indépendantes les conditions d'emploi et les conditions d'exercice de la profession, et ce, afin de comprendre les intentions de quitter des PRH. L'utilisation de ces variables présente certains résultats. Or, ces derniers pourraient être différents si nous avons eu recours à d'autres variables. En effet, nous aurions pu, par exemple, utiliser des variables comme l'engagement organisationnel ou encore la satisfaction au travail, qui sont habituellement citées dans les écrits afin d'expliquer les intentions de quitter.

## Conclusion

---

La rédaction de ce mémoire nous a permis essentiellement d'identifier les conditions d'emploi et les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession, dont le non-respect influence l'intention de quitter des PRH. En effet, les résultats obtenus nous ont permis de répondre à la question de recherche suivante : *« Quelles sont les différentes conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et les conditions d'exercice de la profession, dont la violation influence positivement l'intention de quitter des PRH? »*

L'objectif de notre mémoire étant d'arriver à identifier les conditions d'emploi et les attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession qui ont une incidence sur l'intention de quitter des PRH, nous avons donc utilisé le contrat psychologique comme cadre théorique explicatif dudit phénomène. En effet, depuis bien longtemps, le contrat psychologique est considéré comme étant une théorie qui permet de comprendre la relation d'emploi qui existe entre les employeurs et leurs employés. Ainsi, en identifiant les différentes conditions d'emploi et d'exercice de la profession qui, lorsqu'elles ne sont pas respectées, influencent l'intention de quitter des PRH, cela permet alors aux gestionnaires de construire un contrat psychologique favorable à la rétention des PRH au sein des organisations.

Les résultats que nous avons obtenus suggèrent qu'il existe bel et bien différentes conditions d'emploi et attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession qui influencent significativement l'intention de quitter des PRH. D'un côté, en ce qui concerne les conditions d'emploi, il s'agit du développement de carrière, de l'atmosphère au travail et du contenu de l'emploi. D'un autre côté, en ce

qui a trait aux attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession, il s'agit du rôle d'agent de changement et de partenaire d'affaires. De plus, il est important de souligner que le rôle d'expert fonctionnel est significatif, cependant négativement lié aux intentions de quitter des PRH. Les résultats obtenus illustrent également que le non-respect des conditions d'emploi influence davantage l'intention de quitter des PRH comparativement au non-respect des attentes relatives aux conditions d'exercice de la profession. Bien que ce résultat soit surprenant, il ressort des analyses que les conditions d'emploi qui sont significativement liées aux intentions de quitter des PRH soient directement liées au développement professionnel, une valeur importante chez les PRH.

Même si plusieurs études se sont penchées sur l'importance du rôle joué par le contrat psychologique au niveau des comportements et des attitudes des travailleurs, dont l'intention de quitter, il reste néanmoins plusieurs pistes de recherches futures intéressantes à aborder. Tout d'abord, il pourrait être intéressant de tenter de cibler d'avantage notre population et ce, afin d'établir des mesures de comparaison entre les deux. Par exemple, en comparant les PRH issus du milieu public ou privé.

De plus, il pourrait être intéressant d'obtenir le point de vue des employeurs, et ce, en effectuant une étude qualitative. En effet, il serait pertinent d'interroger les employeurs quant aux conditions d'emploi et les conditions d'exercice de la profession qu'ils croient offrir aux PRH. Ainsi, grâce aux deux points de vue, il serait possible de les comparer afin de définir de façon plus complète le contrat psychologique.

## Bibliographie

---

AFFAKI, B. (2008), « L'influence des motifs de rupture du contrat psychologique sur le comportement des individus au travail: l'effet modérateur du genre », mémoire de maîtrise (Relations Industrielles), Université de Montréal, 2008, 101 p.

ASELAGE J., EISENBERGER R. (2003), « Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, p. 491.

ALLEN, N.J et MEYER, J.P. (1990), «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 69, no°3, p. 1-18.

ARGYRIS, C. (1960), « Human behaviour in organizations » *Yale Scientific Magazine*, Vol. 34, no °, p. 40-51.

ARNOLD, H. J et FELDMAN, D.C. (1982), « A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, no ° 3, 1982, p. 350-360.

ARNOLD, H.J et DAVEY, K.M. (1999), « Graduates' work experience as predictor of organizational commitment, intention to leave and turnover: which experience really matter? » *Journal of Applied Psychology: An Internal Review*, Vol. 48, Issue 2, p. 211-238»

AJZEN, I. et FISHBEIN, M. (1980), «Understanding attitudes and predicting social behavior» Englewoods Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

BAL P.M., DE LANGE A., JANSEN P.W.G., VAN DER VELDE M.E.G. (2007), «Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator», *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, 2007, p. 143.

BARTHÉLWYMY C., « Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et intention de quitter des salariés » mémoire de maîtrise (Relations Industrielles), Université de Montréal, 2009, 118 p.

- BAL P.M. et coll., (2008), Psychological contract breach and job attitudes : a meta-analysis of age as a moderator», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 72, p. 143-158.
- BLAU, G.J. (2001a). «Testing The discriminant validity of occupational entrenchment», *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 74, 2001a, 85-93 p.
- BLAU, G.J. (2001b), « On assessing the construct validity of two multidimensional construct: occupational commitment and occupational entrenchment» *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 2001b, 279-298 p.
- BLOMME, R.J. (2006), «Eindrapportage Associate Degree», The Hague: Hotelschool The Hague.
- BOWEN D.E. (1982), «Some unwanted consequences of intention to quit», *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 2, 1982, p. 205.
- BROUILLARD S. (2005) « L'évolution de la profession ressources humaines de 1975-2005 au Québec » mémoire de maitrise (Relations Industrielles), Université de Montréal, 2009, 101 p.
- BUNDERSON, J.S. (2001), « How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees' : doctors' responses to perceived breach» *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, 2001, p. 717.
- BUYENS D. et De Vos A, (2001), «Perceptions of the value of the HR function» *Human Resource Management*, Vol. 22, no 3, p. 325-271.
- CALDER R. (2002). « A change of name or a change of identity? Do job titles influence people management professionals? Perceptions of their role in managing change» *Personnel Review*, Vol. 31, No. 6, 2002, p. 693.
- CALDER R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No 4, p. 983.
- CALDWEL, R. (2003), «The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No 4, 2003, p. 983.

COLARELLI S.M et BISHOP R.C., (1990) «Career commitment : functions, correlates, and management» *Group & Organization Studies*, Vol. 15, no 2, p.158-176.

COLLE R. (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination », Thèse de doctorat, CEROG- IAE d'Aix-en-Provence.

CONWAY N. et BRINER R.B. (2002), «A daily diary of study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises», *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 23, No. 3, 2002, p. 287.

COSSETTE M. (2002), «les facteurs de rétention et de départ des agents de centres d'appels.» Mémoire de maîtrise, Écoles des Hautes Études Commerciales, Montréal.

COYLE-SHAPIRO, J. (2002). "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 8, 2002, p. 927.

COYLE-SHAPIRO, J. & KESSLER, I. (2000), «Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey», *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 7, 2000, p 903.

COYLE-SHAPIRO, J. and NEUMAN J. (2004). «The psychological contract and individual differences: : The role of exchange and creditor ideologies.» *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, 2004, p. 150.

COYLE- SAPIRO, J., PARZEFALL, MR., (2005). «Explorer la théorie du contrat psychologique: questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi» Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle : Éditions De Boeck, Bruxelles, 21-67.

CROPANZANO, R., MITCHELL, M. (2005), « Social Exchange Theory. An interdisciplinary Review » *Journal of Management*, Vol. 13, Issue 6, 2005, p. 874.

DALCOURT E. (2006) « L'effet de l'âge sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel » mémoire de maitrise (Relations Industrielles), Université de Montréal, 2006, 101 p.

DANY F. et LIVIAN Y.-F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres, Employabilité, individualisation et vi au travail*, Vuibert, Collection Entreprendre. Paris

DELOBE, N, HERRBACH, O., LACAZE, D., MIGNONAC. K. (2005), « Comportement organisationnel. Contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle », Vol. 1, Édition, de boeck, Bruxelles, p. 71.

DEVITA, R., « Les impacts de la violation du contrat psychologique sur le silence et le cynisme », mémoire de maîtrise (Relations Industrielles), Université de Montréal, 2006, 101 p.

DE MEUSE, K. et coll., (2001), «An investigation of the relational component of the psychological contracta cross time, generation, and employment status», *Journal of managerial issues*, Vol. 13, no. 1, p. 102-119.

DE VOS A., BUYENS D. et SCHALK R. (2003), Psychological contract development dureing organizational socialization : adaptation to reality and the role of reciprocity» *Journal of Oraganizational Behavior*, Vol. 24, 2003, p. 537-559

DE VOS A., et SCHALK R. (2005), « Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control», *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 13, no° 1, 2005, p. 41-52.

DULAC, T. (2005), De la formation à l'évaluation du contrat psychologique: revue de la littérature et perspectives de recherche dans Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze D., Mignonac K., Comportement organisationnel Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle : Éditions De Boeck, Bruxelles, 69-109.

DUFOUR M., SABA T. (2008), « La rupture du contrat psychologique : une voie prometteuse de mesure par dimensions », Faculté d'administration Université de Sherbrooke, p. 22.

EISENBERGE R. ET COLL. 2001, «Reciprocation of perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No 1, 2001, p. 42.

EISENBERGE R. ET COLL. (2002), « Perceived supervisor support : Contributions to perceived organizational support and employee retention», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 2002, p. 565.



FIRTH L., MELLOR D.J., MOORE K.A., LOQUET, C. (2004), « How can managers reduce employee intention to quit ? », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, no 2, 2004, p. 170.

FORTIER, G. (2002), « Professionnel de la gestion des ressources humaines: un rôle clé dans votre entreprise », *La Presse*, 31 août 2002,

GRIFFETH R. ET HOM, P.W. (2000), « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium», *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 2000, p. 463.

Grusky, O. (1966), «Career Mobility and Organizational Commitment.» *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, p. 488-503.

GUERIN G. et coll. (1999), « Facteurs explicatifs de la démobilité chez les diplômés universitaire récemment embauchés», Dépôt légal – Bibliothèque nationales du Québec.

GUERIN G. et WILS, (1997), « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines», *Gestion*, Vol. 22, no.2, p. 43-51.

GUERRERO, S. (2004b), Le contrat psychologique : Son intérêt et son rôle sur la mobilité externe. Dans S. Guerrero, J.L. Cerdin & A. Roger (Eds), *La gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives*, Paris : Vuilbert

GUERRERO, S. (2005), La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations Industrielles/Industrial relations*, Vol. 60, 2005, p. 112

GUEST D.E. (2004), « The psychology of the employment relationship : An analysis based on the psychological contract», *Applied psychology an international review*, Vol. 53, No. 4, 2004, p. 541.

GUPTA-SUNDERJI M. (2004), « Rétention et taux de roulement du personnel : Les motifs réels de la décision de partir ou de rester », *Journal IGF*, Vol. 15, No 2, Hiver 2004, p. 39.

GURTHIE, J. P. (2001), « High- involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand» *Academy of Management Journal*, Vol.44, No1, 2001, p. 180.

GUZZO, R et NOONAN K. (1994)., «Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract», *Human Resource Management*, 1994, 447 p.

HAINES V. ET JALETTE P. (2010), «The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the canadian non governmental sector», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 63, No. 2, 2010, p. 228.

HACKET R.D. ET LAPIERRE L.M. (2001), «Understanding the links between work commitment constructs», *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, 2001, p. 392.

HOM, P. et coll., (1992), «A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover» *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, no 6, p. 890-909.

HOM P. et coll., (1991), «Structural equations modeling test of a turnover theory cross-sectional and longitudinal analyses» *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no 3, p. 350-366.

IGALENS J. (1999 a), « Turn-over » in le DUFF R. (sous la direction de), *Encyclopédie de Gestion et du Management*, EGM, Dalloz, p. 1255.

KICKUL J. et LESTER S.W. (2001), « Psychological Contracts in the 21st Century: An Examination of What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations», *Human Resource Planning*, Vol. 24, 2001, p.10-21

KICKUL J. et LESTER S.W. (2001), «Broken promises : equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior», *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 2, 2001, p. 191.

K. KRISHNAN S. et SINGH M. (2010), « Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals », *Human Resource Management*, Vol. 49, Issue 3, p. 421-437.

LABELLE C. et coll., (1997), «Rescrustration d'une direction de ressources humaines : le point de vue des acteurs », *Relations Industrielles*, vol.52, no.3, p. 483-505.

LABERGE M. (2004), « La proactivité des professionnels en ressources humaines » mémoire de maîtrise (*Relations Industrielles*), Université de Montréal, 2004, p. 457.

LEMIRE L., ROUILLARD C. et SABA T. (2004), « Violation du contrat psychologique et comportement individuels : le cas des fonctionnaires de l'administration publique fédérale canadienne au Québec, *Actes de*

du Colloque de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA), Corée du Sud, juillet,

LEVINSON H. (1962). «Men, management and mental health», *Harvard University Press*, 1962, Cambridge.

LOCKE A, (1976), «The nature and causes of job satisfaction» M.D Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago Rand-McNally, p. 1297-1349.

MANIAS E. et TAKASE T., (2006), The impact of role discrepancy on nurses' intention to quit their job », *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 15, Issue 9, p. 1071-1080.

MARCH, J.G. et SIMON H.A. (1958), *Organization*, New York, Wiley, p. 258.

MATERSON S.S ET COLL. (2000), «Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships», *Academy of management Journal*, Vol 43, No. 4, 2000, p. 738.

MCNEIL I. (1985), « Relational contract: what we do and do not know», *Wisconsin Law Review*, 1985, p. 691-816.

MCFARLANCE SHORE L. et MARTIN H.J. (1989), « Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions », *Human Relations*, Vol. 42, no ° 7, 1989, p. 625-638,

MCNEIL I.R. (1985), « Relation contract: what we do and do not know», *Wisconsin Law Review*, 1985, p. 483.

MEYER J.P., ALLEN N.J. (1984), « Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, 1984, p. 372.

MEYER J.P., ALLEN N.J. ET SMITH C. (1993), « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, 1993, p. 538.

MOBLEY W.H., HORNER S.O, HOLLINDSWORTH A. T. (1978), « An evaluation of precursors of hospital employee turnover ». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 63, no ° 4, Aug 1978, p. 408-414.

MITCHELL, T.R., HOLTIN, B.C., Lee, T.W., SABLYNSKI, C.J., Erez, M. (2001), «Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover», *Academy of Management Journal*, Vol.44, No. 6, 2001, p. 1102.

MOBLEY W.H. (1982), *Employee turnover: Causes, Consequences and control*, Reading Addison Wesley, 1982.

MOBLEY W.H. (1979), «Review and conceptual analysis of the employee turnover process», *Psychological Bulletin*, vol. 86, no 3, p. 493-522.

MONTES S.D, ZWEIG D. (2009), « Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach », Vol. 94, No, 5, 2009, p. 1243.

MOHRMAN, S. A. et LAWLER, E. E., III. (1997), Transforming the Human Resources Function. *Human Resource Management*, Vol. 36, No 1, 1997, p. 157.

MORRISON, E.W.L ROBINSON, S.L. (1997), « When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops» *Academy of Management Review*, Vol. 22, p. 226.

MURESANU D., « Le nouveau contrat psychologique: un défi pour les professionnels roumains en ressources humaines », Mémoire de maîtrise, UQAM, 2005.

PRICE J.L. (1977), «*The study of turnover*», Ames, The Iowa State University Press.

RAJA U. et coll. (2004), «The impact of personality on psychological contracts», *Academy of Management Journal*, Vol. 47, 2004, p. 350.

REIJNDERS, R. (2003), *In, door en uitstroom van werknemers in de horeca*, Zoetermeer: Bedrijfschapvoor Horeca en Catering.

RHOADES L. EISEINBERGER E. AMERMI S. (2001), « Affective commitment to the organization : The contribution of perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, 2001, p. 825.

RHOADES L. et EISEINBERGER (2002), « Perceived organizational support : A review of literature.» *Journal of Applied Psychology*, vol 87, no 4, p 698-714.

ROBINSON, S.L.; KRAATZ, M.S.; ROUSSEAU, D.M. (1994), « Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study», *Academy of Management Journal*, Vol. 37, p.137-152.

ROBINSON, S.L. (1996), « Trust and breach of the psychological contract », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, p. 574-599

ROBINSON, S.L.; ROUSSEAU, D.M. (1994), « Violating the psychological contract: Not the exception but the norm», *Journal of Organization Behaviour*, vol. 15, p. 245-259

ROUSSEAU, D.M. (1989), «Psychological and implied contracts in organizations», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.2, no°2, p. 121-139.

ROUSSEAU, D.M. (1990), « New hire perceptions of their own and their employer's obligation: A study of psychological contracts», *Journal of organizational Behaviour*, vol. 11, p. 389-400.

ROUSSEAU, D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, London, Sage

ROUSSEAU, D.M. (2001), «Schema, promise and mutuality : The building blocks of the psychological contract», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, p. 511-541.

ROUSSEAU, D.M. (2004), «Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers», *Journal of Applied Psychology*, Vo. 89, no 1, p 52-72.

ROUSSEAU, D.M. (1995), «Psychological contract inventory, unprinted document», 1995, Carnegie Mellon University.

ROUSSEAU, D.M. et TIJOTIWALA S.A (1998)., « Assessing psychological contracts : issues, alternatives and measures», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 1998, p. 173.

RUSBULT, C. et coll., (1988), «Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect : An integrative model of responses to declining job satisfaction», *Academy of Management Journal*, vol. 31, p. 599-627.

SCHEIN E. (1965), «Organizational Psychology», Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1965, p. 286.

SCHULER R., et coll., (2000), «HRM Resource Management : A critical text» chapitre 7 in John Storey (ed), International Thomson.

SCOTT C., (2006), « La relation d'échange entre un expatrié et son organisation: le jeu en vaut-il la chandelle ? », École des science de la gestion ESG UQAM, Thèse de doctorat, 2006.

SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., CHEVALIER, F. et BESSEYRE DES HORTS, C. H. (1992), *Gestion des ressources humaines*. Montréal, Les Éditions 4L inc., p. 896.

SHORE L., ET COLL. (2004), « The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition» *Research in Personnel and Human Ressources Management*, Vol. 23, 2004, p. 291.

SHORE, L.M. et TETRICK, L. E. (1994) The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 91 p .

STEERS R.M et MOWDAY R.T. (1981), «Employee turnover and port decision accommodation processes», in CUMMINGS L. et STAW B., *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, Conn.: JAI Press, VOL. 3, P.235-381.

STRUGES J. et coll., (2005), Z Managing the career deal : The psychological contrat as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior», *Journal of Organizational behavior*, vol. 26, p. 821-838.

SUAZO M.M. (2008), «The mediating role of psychological contract violation on the relation between psychological contract breach and work-related attitude and behaviors», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 2, 2008, p. 136.

SUTTON G. GRIFFIN, M. (2004), « Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals » *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, 2004, p. 493.

SUAZO M.M. (2008), «The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 2, 2008, p. 136.

TAYLOR M.S. ET TEKLEAB A.G. (2004), « Taking stock of psychological contract breach research: Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities » Oxford, UK University Press, p. 253.

TERBORD, J.R. et LEE T.W. « A Predictive Study of Organizational Turnover Rates » *Academy of Management Journal*, Vol. 27, no ° 4, p. 793.

TRUDEL J.M. et coll., (2005). «Les liens entre les attentes et les possibilités de réalisation des attentes et l'engagement affectif, l'intention de quitter et la performance au travail : le cas du cadre nouveau », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol 3, no 1, p. 61-106.

TURNEL, W.H.; FELDMAN, D.C. (1998), « Psychological contract violation during organization restructuring », *Human Resource Management*, Vol. 31, p. 71-83.

TURNELY, W.H.; FELDMAN, D.C. (1999), « The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty and neglect », *Human Relations*, Vol. 52, no ° 7, p. 895-922.

TURNELY, W.H.; FELDMAN, D.C. (2000), « Re-examining the effects of psychological contract violations; Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators », *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 21, no °1, p.25-42.

TURNELY ET FELDMAN (2000), « Re-examining the effect os psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators » *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, 2000, p. 25.

ULRICH, D. (1997), « HR Champion: The next agenda for adding value and delivering results» *Harvard Business School Press*, p. 281.

ULRICH D. (1998), « Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals», January 1998, P. 116.

VANDERBERG R.J. ET NELSON J.B. (1999), « Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intention: When Do Intention Predict Turnover Behaviour» *Human Relation*, Ed. Springer Netherlands, vol. 52, no ° 10.

VANDERBERG R.J. (2008), « Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur », *Canadian Journal of behavioral science*, Vol. 40, No 4, 2008, p.200.

WILS T., SABA T., GUÉRIN G. (1994), « Facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'importance de la carrière », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, no °1, 1994, p. 152-159.

ZHAO H. ET COLL. (2007), « The impact of psychological contract breach on work-related outcomes : A meta-analysis», *Personnel Psychology*, Vol, 60, p. 647.