

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**La rétention des travailleurs qualifiés œuvrant dans le domaine
de la science et de la technologie dans la région du Bas-Saint-
Laurent**

**L'influence des formes d'organisation du travail sur l'intention de quitter
des travailleurs**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences.

PAR

© Marie-Ève Bélanger-Lévesque

Avril 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Composition du jury :

Mélanie Gagnon, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Catherine Beaudry, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Benoît Raveleau, examinateur externe, Université catholique de l'ouest

Dépôt initial le 11 mars 2014

Dépôt final le 24 avril 2014

On ne fait pas son bonheur
avec la place que l'on occupe, mais
avec son caractère

Félix Leclerc

REMERCIEMENTS

Un travail d'une telle envergure ne se fait jamais seul. C'est pourquoi je tiens à remercier tous ceux qui m'ont soutenue au cours de ma longue et périlleuse rédaction.

Tout d'abord, un immense merci à Catherine Beaudry, ma directrice de recherche. Ton support, tes encouragements, ta rigueur, ta patience ont été pour moi une source de motivation à commencer, continuer et terminer ce mémoire. Merci de m'avoir donné la chance de participer à ta recherche et surtout merci d'avoir cru en moi. Cette confiance a été déterminante dans l'aboutissement de ce projet.

Merci aussi à mes parents et à ma sœur pour leur support, leurs encouragements tout au long de mes études universitaires, et surtout, pour leur amour indéfectible. C'est grâce à vous si j'ai eu l'énergie et le courage d'aller aussi loin dans mes études.

Merci à Mathieu d'avoir été avec moi tout au long de ce chemin universitaire. Tu as toujours su trouver les bons mots pour me motiver lorsque le découragement se pointait le bout du nez.

Finalement, merci à mes enfants, Benjamin et Alice, qui par leur amour inconditionnel et leur joie de vivre, ont fait de moi une femme heureuse et comblée. Vous êtes la plus belle aventure de ma vie.

AVANT-PROPOS

Il est difficile de trouver un sujet de recherche qui saura nous captiver. Encore plus lorsque celui-ci doit faire l'objet d'une rédaction d'une centaine de pages. Voilà le défi qui s'est imposé à moi à mon entrée à la maîtrise.

À ce moment-là, j'avais en tête d'orienter ma recherche vers les différences intergénérationnelles. Mais mon projet a complètement changé de cap lorsque j'ai eu l'opportunité de participer à une étude portant sur la rétention des travailleurs qualifiés au Bas-St-Laurent. C'est avec passion que je me suis lancée dans cette fantastique aventure. J'ai eu l'occasion d'étudier des concepts captivants reliés intimement aux ressources humaines - mon domaine de prédilection - tels que la rétention, le travail d'équipe, la satisfaction et l'engagement organisationnel. Grâce à cette recherche, j'ai pu me munir de nouveaux outils et de nouvelles expériences qui ont non seulement enrichi mes connaissances mais m'ont aussi grandement aidé au niveau professionnel.

RÉSUMÉ

Les travailleurs hautement qualifiés, de par leurs compétences, contribuent à la compétitivité des organisations dans un contexte de concurrence mondiale accrue. Leur rétention constitue dès lors une des préoccupations majeures des employeurs québécois.

Cette étude s'intéresse donc aux facteurs de rétention des travailleurs hautement qualifiés œuvrant dans la région administrative du Bas-Saint-Laurent. Plus précisément, l'objectif principal de ce mémoire est d'examiner la relation entre l'organisation du travail par équipe de projet et l'intention de quitter des travailleurs en science et technologie, et ce, en considérant l'influence de l'engagement organisationnel affectif. Notre hypothèse est à l'effet que l'organisation du travail par équipe de projet présente des caractéristiques qui favorisent la rétention du personnel, parce qu'elle influence positivement l'engagement organisationnel affectif. Afin de valider cette hypothèse, l'étude s'est déroulée en deux temps. Au cours de la première phase, exploratoire et de type qualitative, des employeurs de la région du Bas-Saint-Laurent ont été rencontrés en entrevues semi-dirigées. Il s'agissait alors de se familiariser avec le milieu et la problématique à l'étude. Dans la deuxième phase, de type quantitative, un questionnaire auto-administré a été distribué à des travailleurs hautement qualifiés du Bas-Saint-Laurent (n=134).

Les résultats ont mis en évidence que la forme d'organisation du travail par équipe de projet n'a pas d'influence significative sur l'engagement organisationnel affectif des travailleurs hautement qualifiés du Bas-Saint-Laurent, ni sur leur intention de quitter leur organisation. Cependant, l'engagement organisationnel affectif est significativement et positivement lié à la rétention des travailleurs qualifiés.

Mots clés : Organisation du travail, équipe de projet, rétention, intention de quitter, engagement organisationnel affectif, travailleurs qualifiés.

ABSTRACT

The workers highly qualified, contribute by their skills to the competitiveness of the organization in the context of increased global competition. Their retention is therefore a major concern for Quebec employers.

Therefore this study focuses on the retention factors of highly skilled workers in the Lower St. Lawrence Region. More specifically, the main objective of this paper is to examine the relationship between work organization by team project and intention to leave the organization by the workers in science and technology. The influence of affective organizational commitment is considered.

Our hypothesis is that work organization by team project has characteristics that promote staff retention, because it positively influences affective organizational commitment. To validate this hypothesis, the study was conducted in two stages. During the first exploratory and qualitative step, employers in the region of Bas-Saint-Laurent were encountered in semi-structured interviews. It was then possible to become familiar with the environment and the problem studied. In the second phase of quantitative type, self-administered questionnaire was distributed to highly skilled workers in the Lower St. Lawrence Region (n=134).

The results showed that the form of work organization by team project has no significant influence on the affective organizational commitment of highly skilled workers in the Lower St. Lawrence Region, or their intention to leave their organization. However, affective organizational commitment is significantly and positively related to the retention of skilled workers.

Keywords : Work Organization, Team Project, Retention, Affective Organizational Commitment, Highly Skilled Workers.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	IX
AVANT-PROPOS	XI
RÉSUMÉ.....	XIII
ABSTRACT	XV
TABLE DES MATIÈRES	XVII
LISTE DES TABLEAUX	XIX
LISTE DES FIGURES.....	XXIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS	3
1.1 MISE EN CONTEXTE.....	3
1.2 LA RÉTENTION DU PERSONNEL : DÉFINITIONS DES CONCEPTS ASSOCIÉS	7
1.3 L'ENGAGEMENT	43
1.4 CONCLUSION	60
CHAPITRE 2 CADRE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE.....	63
2.1 OBJETS DE RECHERCHE	63
2.2 CADRE D'ANALYSE	66
2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA PROBLÉMATIQUE	70
2.4 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	71
2.5 CONCLUSION DU CHAPITRE	86
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	89
3.1 PRÉSENTATION DES DONNÉES QUALITATIVES : PHASE EXPLORATOIRE	89

3.2	PRÉSENTATION DES DONNÉES QUANTITATIVES : QUESTIONNAIRE.....	92
3.3	CONCLUSION	117
CHAPITRE 4 DISCUSSION.....		119
4.1	LES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL PAR ÉQUIPE DE PROJET	119
4.2	L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF ET L'INTENTION DE QUITTER	122
4.3	COMPARAISON AVEC LE CADRE D'ANALYSE INITIAL	123
4.4	CONCLUSION	126
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		127
ANNEXES		129
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		135

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Variable : Polyvalence	78
Tableau 2 : Variable Multidisciplinarité.....	78
Tableau 3 : Variable Autonomie Individuelle	79
Tableau 4 : Variable Autonomie Collective	79
Tableau 5 : Variable Ajustement Mutuel.....	80
Tableau 6 : Engagement affectif.....	81
Tableau 7 : Intention de quitter.....	81
Tableau 8 : Recherche d'emploi	82
Tableau 9 : Genre des répondants.....	93
Tableau 10 : Âge des répondants	94
Tableau 11 : Plus haut diplôme obtenu.....	95
Tableau 12 : Salaire annuel brut	96
Tableau 13 : Type de poste	97
Tableau 14 : Ancienneté	98
Tableau 15 : Statut d'emploi.....	99
Tableau 16 : Taille de l'organisation	100

Tableau 17 : Les tâches en R&D.....	101
Tableau 18 : Les tâches de service à la clientèle.....	102
Tableau 19 : Les tâches de maintenance.....	103
Tableau 20 : Les tâches de supervision d'équipe.....	104
Tableau 23 : ANOVA: degré spécialisation tâches et intention quitter.....	107
Tableau 24 : ANOVA: degré spécialisation tâches et intention rester.....	108
Tableau 25 : Régression linéaire: mode coordination et intention quitter.....	109
Tableau 26 : Régression linéaire : mode coordination et intention rester.....	109
Tableau 27 : ANOVA : mode coordination et intention quitter.....	110
Tableau 28 : ANOVA : mode coordination et intention rester.....	110
Tableau 29 : Coefficients : degré spécialisation tâches et intention quitter.....	111
Tableau 30 : Coefficients : degré spécialisation tâches et intention rester.....	111
Tableau 31 : Coefficients : mode coordination et intention quitter.....	112
Tableau 32 : Coefficients : mode coordination et intention rester.....	112
Tableau 33 : Régression linéaire : degré spécialisation tâches et EA.....	114
Tableau 34 : ANOVA : degré spécialisation tâches et EA.....	114
Tableau 35 : Régression linéaire : mode coordination et EA.....	115
Tableau 36 : ANOVA : mode coordination et EA.....	115
Tableau 37 : Coefficients : degré spécialisation tâches et EA.....	116
Tableau 38 : Coefficients : mode coordination et EA.....	116

Tableau 39 : Coefficients : engagement affectif et intention de quitter 117

LISTE DES FIGURES

Figure 1: A Three-Component Model of Organizational Commitment.....	31
Figure 2 : Causal Model of Turnover	34
Figure 3 : Typologie des cultures organisationnelles de Von Glinow (1985).....	41
Figure 4 : Cadre d'analyse.....	70
Figure 5 : La région du Bas-St-Laurent (Culture et Communications Québec).....	85
Figure 6 : Genre des répondants	93
Figure 7 : Âge des répondants	94
Figure 8 : Plus haut diplôme obtenu	95
Figure 9 : Salaire annuel des répondants	96
Figure 10 : Type de poste	97
Figure 11 : Ancienneté.....	98
Figure 12 : Statut d'emploi	99
Figure 13 : Taille de l'organisation	100
Figure 14 : Les tâches en R&D.....	101
Figure 15 : Les tâches de service à la clientèle.....	102
Figure 16 : Les tâches de maintenance	103
Figure 17 : Les tâches de supervision d'équipe.....	104

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La présence accrue d'une concurrence mondiale sur le marché pousse les organisations à revoir leurs objectifs et leurs stratégies, particulièrement au plan des ressources humaines. Elles cherchent à tirer profit des compétences des employés, leurs savoirs leur permettant de se distinguer les unes des autres. Le savoir constituant de plus en plus une source de croissance dans l'économie actuelle, ce sont les formes d'organisation du travail qui sont revues afin d'accroître la flexibilité et, par le fait même, la rétention de travailleurs hautement qualifiés.

Parmi les nombreuses innovations en termes d'organisation du travail, se trouvent notamment les équipes de projet qui ont l'avantage de favoriser l'innovation par le biais de pratiques flexibles. Dans ce contexte, le travail se déroule dans des équipes formées autour d'un projet, intra ou inter entreprises, qui regroupent temporairement différents spécialistes afin de réaliser une activité complexe déterminée dans des limites précises de temps, de coûts et de qualité (Beaudry et Aguir, 2012 ; Sydow et al., 2004; Roy et Audet, 2003; Hobday, 2000; Tarondeau, 1999) : l'équipe est dissoute une fois le produit conçu ou le problème solutionné (Chasserio et Legault, 2005; Legault, 2004), les experts rejoignant alors un autre projet, dans la même entreprise ou dans une autre entreprise. Cette façon de faire permet la diffusion des savoirs acquis au cours du projet en question. Cependant, au Québec, l'une des grandes difficultés est la capacité d'attraction et de rétention des travailleurs du savoir, particulièrement dans les organisations œuvrant dans les régions

(Beaudry et Aguir, 2012 ; Beaudry et al., 2014). Ainsi, bien que les équipes de projet soient entre autres mises en place pour favoriser l'innovation et assurer la compétitivité des entreprises, les employeurs cherchent à conserver une expertise rare et difficile à dénicher (Beaudry, 2008). À cet égard, il devient nécessaire de se questionner sur les capacités de rétention des entreprises qui favorisent la gestion par projet. Cette étude intègre donc deux préoccupations majeures des organisations québécoises, soit la rétention du personnel et l'innovation comme source de compétitivité. De ce fait, le caractère novateur de ce mémoire repose sur deux aspects importants. D'une part, il prend en compte la situation particulière des organisations québécoises, plus précisément celles établies au Bas-Saint-Laurent, en s'attardant à la fois à la situation de rareté de main-d'œuvre à laquelle elles font face et à cette pression à l'innovation qui caractérise les organisations de l'ensemble des pays industrialisés. D'autre part, les données scientifiques sur cette question se font rares. En effet, peu d'études portent sur les nouveaux modèles d'organisation du travail et leur impact sur la rétention du personnel. Quant au cas spécifique des équipes de projet, il semble que la question n'ait pas encore été traitée.

L'objectif de cette recherche est donc d'étudier l'influence de la forme d'organisation du travail dite « par équipe de projet » sur la rétention des travailleurs hautement qualifiés. Plus précisément, cette étude tente de déterminer si l'organisation du travail par équipe de projet est source d'engagement organisationnel, cette variable étant considérée comme facteur de prédiction de la capacité de rétention du personnel.

Dans le premier chapitre, une recension des écrits concernant les différents thèmes à l'étude sera présentée. Par la suite, le cadre d'analyse et la méthodologie retenue pour cette recherche seront détaillés. Le chapitre III abordera les résultats obtenus qui seront ensuite discutés au chapitre IV. Pour conclure, les limites de la présente recherche seront exposées, et des pistes de réflexion pour des recherches futures seront mises de l'avant.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, la rétention du personnel est une préoccupation majeure des organisations québécoises. Cette difficulté est accrue pour les organisations situées en région, puisque cette pénurie est exacerbée par l'exode des jeunes vers les grands centres. De plus, la main-d'œuvre hautement qualifiée en science et technologie est particulièrement difficile à retenir, étant donné qu'elle est rare et grandement sollicitée. Pour la retenir, l'engagement organisationnel affectif peut être nécessaire. Dans ce chapitre, nous présenterons une recension des écrits sur la problématique de la rétention du personnel hautement qualifié en science et technologie en région. Plus précisément, nous dresserons d'abord un portrait de la situation en faisant état d'une mise en contexte. Par la suite les concepts de rétention et d'engagement organisationnel seront présentés à la lumière des écrits scientifiques.

1.1 MISE EN CONTEXTE

La société a subi divers changements qui ont fortement influencé le visage de l'économie actuelle. Entre autres, la dérégulation et la globalisation des marchés, la présence d'une compétition internationale (De Vos et Meganck, 2009), le développement rapide des technologies de l'information et des communications (Beaudry, 2009; Boltanski et Chiapello 1999; Coriat 1997) ont poussé les entreprises à revoir leurs objectifs et à favoriser une plus grande flexibilité. De ces changements a également émergé un nouveau concept d'importance : l'économie du savoir. Celle-ci fait référence aux changements qui ont accru l'importance du savoir pour la croissance dans une économie en pleine transformation (Beaudry, 2009). Plus précisément, l'économie du savoir réfère à une

«économie de la gestion du savoir, à partir de sa production jusqu'à sa reproduction et son agrandissement, en passant par sa codification, son acquisition, son appropriation, sa valorisation, son stockage, sa diffusion et sa transmission» (Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CÉTECH), 2004 : 5). Dans ce contexte, les formes d'organisation du travail sont revues afin d'accroître la flexibilité nécessaire à l'économie du savoir (Beaudry, 2008). Parmi les nombreuses innovations en termes d'organisation du travail, se trouvent notamment les équipes de projet qui ont l'avantage de favoriser l'innovation par le biais de pratiques flexibles. Le travail se déroule alors dans des équipes constituées autour d'un projet, intra ou inter entreprises, qui réunissent sur une base temporaire différents spécialistes en vue de réaliser une activité complexe déterminée dans des limites précises de temps, de coûts et de qualité (Sydow et al., 2004; Roy et Audet, 2003; Hobday, 2000; Tarondeau, 1999). L'équipe de travail est dissoute une fois le produit conçu ou le problème solutionné (Chasserio et Legault, 2005; Legault, 2004) et les experts rejoignent un autre projet, au sein de la même entreprise ou dans une autre entreprise.

Le travail en équipe de projet est donc d'abord caractérisé par l'atteinte d'un but commun : le projet. Les travailleurs faisant partie d'une équipe de projet disposent généralement d'une certaine autonomie pour la réalisation de celui-ci. Plus précisément, à l'intérieur des limites de temps, de coût et de qualité imposées par l'entreprise, ces travailleurs disposent d'une grande marge d'autonomie pour la coordination et la prise de décision permettant d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation (Beaudry, 2008). De plus, dans une organisation du travail en équipe de projet, les niveaux hiérarchiques sont généralement réduits favorisant une décentralisation des structures et des décisions et, par le fait même, augmentant la flexibilité (Beaudry, 2008). En effet, cette diminution des niveaux hiérarchiques rapproche les décisions «du lieu de définition des problèmes et de l'exécution des activités» (Veltz, 1992 cité dans Beaudry, 2008, p.53).

Le travail en équipe de projet est également caractérisé par la réunion temporaire de travailleurs. Une fois le projet terminé, l'équipe est dissoute. Cette façon de faire permet la diffusion des savoirs acquis au cours du projet en question. En d'autres termes, «la mobilité

des personnes hautement spécialisées constitue une [...] filière importante grâce à laquelle la technologie et l'innovation se répandent dans l'économie : grâce au «déplacement des «cerveaux», le savoir et les compétences passent dans d'autres secteurs—habituellement ceux qui offrent les meilleures perspectives» (Gouvernement du Canada, 1998). La mise en place d'une organisation du travail en équipe de projet favorise donc la mobilité de la main-d'œuvre puisqu'une fois le projet terminé, l'équipe est dissoute et ses membres rejoignent une nouvelle équipe dans la même entreprise ou ailleurs. Or, si cette mobilité accrue dans le cadre de l'organisation du travail caractérise les figures emblématiques de l'économie du savoir telle que la Silicon Valley (Benner, 2002), la situation au Québec paraît fort différente, notamment à cause de la difficulté à attirer et à retenir la main-d'œuvre qualifiée et nécessaire à ces projets (Beaudry et al., 2011).

En effet, depuis quelques années, la question de la rétention préoccupe les entreprises québécoises. Le vieillissement de la population qui caractérise entre autres le Québec a pour conséquence des prises de retraites massives des générations dites du «baby-boom» (Légaré, 2004), laissant présager une décroissance de la taille de la population active. De plus, la progression du nombre d'emplois et du taux d'activité, le déclin des emplois peu qualifiés et l'augmentation des emplois qualifiés (Bourhis, 2007) contribuent à rendre la question de la rétention préoccupante dans les milieux de travail qui font appel à la gestion par projets. Ce contexte annonce donc un déficit de personnel dans les organisations de plusieurs secteurs névralgiques, alors même que les ressources humaines sont de plus en plus nécessaires à la compétitivité des organisations (Pozzebon, 2007). D'ailleurs, plusieurs données démontrent la difficulté que rencontrent les organisations à combler leurs postes, particulièrement dans le domaine des sciences et technologie. Entre autres, l'enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec (EREQ) a démontré que le nombre de postes vacants au printemps 2010 a augmenté comparativement aux données du printemps précédent et que les secteurs les plus fortement touchés sont la fabrication (hors haute technologie), la construction et les services de hautes technologies. Précisons que le secteur des services de haute technologie est composé de trois sous-secteurs, soit les services de recherche et de développement scientifiques; l'architecture, le génie et les services connexes; et la

conception des systèmes informatiques. Le taux de vacances est passé de 2,9% à 4,9% pour ce dernier secteur. Dans la même veine, les postes vacants de longue durée (quatre mois et plus) ont également augmenté de 5,5% pour la même période de temps et le secteur le plus fortement touché est celui des services de haute technologie avec une augmentation de 1,2%. De plus, les données de cette enquête démontrent que le nombre de postes vacants a augmenté de 28,9% chez les travailleurs hautement qualifiés entre le printemps 2009 et le printemps 2010 et cette augmentation atteint 60,9% pour les postes vacants de longue durée. Par ailleurs, les données de Statistique Canada sur le taux d'emploi entre 1976 et 2007, qui soulignent une augmentation presque constante du taux d'emploi au Québec, laissent présager que cette tendance se prolongera encore pour les prochaines années. De plus, le taux d'emploi entre 2000 et 2010 pour l'ensemble du Québec s'est maintenu entre 57,8 % (2000) et 60,2% (2010) atteignant son plus haut taux en 2008 à 61 %. Ainsi, ces résultats d'enquête permettent de constater que, par l'augmentation du taux d'emploi et l'augmentation du nombre de postes vacants, particulièrement dans le secteur des services de haute technologie, la demande pour les travailleurs de ce secteur ira en grandissant.

Dans le cas spécifique de la région du Bas St-Laurent, le déclin démographique, causé principalement par le vieillissement de la population combiné à l'exode des jeunes vers les grands centres urbains, laisse envisager des difficultés pour les entreprises à combler leurs besoins en termes de personnel (Emploi Québec, 2008). De plus, Emploi Québec (2008) prévoit que le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques connaîtra la plus forte croissance dans la région. D'ailleurs, les données récentes montrent une augmentation de l'emploi de 1,7 % en 2006 à 3,1 % en 2010 pour ce secteur dans cette région. Aussi, entre 2010 et 2014, 20 900 emplois seront disponibles au Bas-Saint-Laurent et 32% de ces emplois exigeront un diplôme d'études collégiales ou un diplôme universitaire (Emploi Québec, 2011)

Les catégories de travailleurs les plus souvent sollicitées dans les équipes de projet, soit celles des travailleurs en science et technologie, poseront donc certains problèmes relativement au recrutement et à la rétention dans les organisations du Bas-Saint-Laurent.

C'est pour cette raison que les employeurs cherchent à conserver cette expertise rare et difficile à dénicher (Beaudry, 2008). À cet égard, il devient nécessaire de se questionner sur les capacités de rétention des entreprises qui favorisent la gestion par projet.

La rétention des travailleurs qualifiés dans le domaine des sciences et de la technologie est donc devenue un enjeu important, particulièrement pour les entreprises qui ont choisi de mettre en place une organisation du travail par équipes de projet, dans le but de favoriser la flexibilité et, par le fait même, la compétitivité par l'innovation.

1.2 LA RÉTENTION DU PERSONNEL : DÉFINITIONS DES CONCEPTS ASSOCIÉS

La rétention des travailleurs qualifiés est devenue un enjeu de taille pour les organisations, particulièrement dans un contexte de rareté de main-d'œuvre qui touche, entre autres, le domaine des sciences et de la technologie. Dans ce mémoire de recherche, le premier concept étudié est donc celui de la rétention du personnel.

1.2.1 Les définitions et concepts associés

1.2.1.1 La rétention du personnel

La rétention du personnel désigne la capacité qu'a une organisation de retenir ses employés en son sein (Arthur 2001), c'est-à-dire à préserver la relation d'emploi. Il n'est pas rare que le concept de rétention soit associé à celui d'attraction du personnel dans la littérature. Toutefois, le concept de rétention se différencie de celui d'attraction dans le sens où ce dernier désigne plutôt la capacité d'une entreprise à attirer des travailleurs potentiels pour combler ses postes (Arthur, 2001). Dans le contexte actuel, l'importance de l'attraction prend tout son sens puisqu'avec la pénurie de main-d'œuvre qui existe dans certains secteurs d'emploi, il devient primordial pour les organisations qui œuvrent dans

ces domaines de mettre en place des moyens visant à attirer les travailleurs. D'autre part, l'objectif de ces organisations n'est pas seulement d'obtenir un grand nombre de candidatures, mais bien de réussir à attirer les meilleurs candidats possible. En effet, les coûts reliés au processus de dotation peuvent se révéler très élevés, surtout s'il doit être recommencé parce qu'il n'a pas permis d'attirer le bon candidat pour le poste à pourvoir (Arthur 2001; Carless 2005). Le concept de rétention est donc lié à celui de l'attraction en ce sens où une fois ces travailleurs embauchés, les organisations cherchent à les garder, à retenir ces perles rares, ces travailleurs compétents.

Bien entendu, différentes pratiques peuvent être mises en place par les entreprises afin de retenir les employés. D'une part, certaines pratiques sont qualifiées de positives, c'est-à-dire qu'elles visent à ce que le personnel désire rester et non qu'il se sente obligé de rester dans l'organisation (Cardinal 2004). Elles servent généralement à fidéliser les travailleurs. Plutôt que de faire référence à la rétention du personnel, plusieurs auteurs s'intéressent en effet à la fidélisation des employés. Ce concept fait référence à un attachement du travailleur envers son organisation (Fabi et al., 2010). Entre autres, la satisfaction au travail ainsi que l'engagement contribuent grandement favoriser cette fidélisation (Fabi et al., 2010 ; Vanderbeghe 2004). Par ailleurs, la fidélisation vise à ne retenir «que ceux qui souhaitent rester» (Vanderbeghe, 2004, p. 64).

D'autre part, certaines pratiques de rétention sont qualifiées de négatives, c'est-à-dire que des entreprises font en sorte d'offrir des conditions de travail qui cherchent non pas à attacher affectivement le travailleur à l'entreprise, mais plutôt à faire en sorte que les inconvénients liés à son départ soient plus élevés que les gains. Ainsi, si le coût lié au départ est plus élevé que celui lié au bénéfice, cela peut favoriser la rétention des travailleurs, mais non pas toujours de façon positive. Par exemple, la perte de l'ancienneté et des avantages qui sont reliés au départ, la perte de montant important, au niveau du fonds de pension entre autres, la présence de clauses de non-concurrence, etc., sont des pratiques qui peuvent être qualifiées de négatives, mais qui peuvent favoriser la rétention du personnel.

1.2.1.2 Le roulement du personnel

Afin d'être en mesure d'étudier le phénomène de rétention, il est nécessaire de s'appuyer sur un indicateur objectif et mesurable. À cet égard, le concept de rétention est généralement appréhendé par son opposé, soit le roulement du personnel. Alors que le concept de rétention fait référence à la capacité qu'a une entreprise à retenir ses employés (Arthur 2001), le roulement du personnel désigne au contraire la fin d'un contrat de travail entre un individu et une entreprise (Tett et Meyer, 1993), soit une séparation physique avec l'organisation (Carmeli, 2005; Mobley, 1982). Le roulement englobe donc les différents mouvements de personnel, c'est-à-dire les entrées et les sorties (Zeffane, 1994; Price, 2001). Il s'agit dès lors de la mobilité des employés à travers les frontières de l'organisation (Price, 2001). Pour estimer la capacité de rétention d'une organisation, les études sur la question s'intéressent cependant davantage à la sortie des employés, c'est-à-dire à leur départ plutôt qu'à leur arrivée dans l'organisation (Beaudry et al., 2011).

Le roulement peut prendre différentes formes, soit volontaires ou involontaires (Price, 1977; Campion, 1991; Iverson et Pullman, 2000). Le roulement involontaire repose sur la décision de l'employeur de mettre fin au contrat de travail ou encore sur des événements tels que la retraite, la maladie, le décès, etc. (Larose, 2003 ; Shaw et al., 1998). Ce roulement involontaire se manifeste entre autres par le congédiement ou le licenciement. Le roulement volontaire, quant à lui, se définit comme le désir de l'employé de quitter l'entreprise, c'est-à-dire de démissionner (Larose, 2003 ; Shaw et al., 1998). Il s'agit donc de la décision de l'employé. Le roulement volontaire peut être évitable ou inévitable. Abelson (1987) rapporte que les personnes qui quittent pour des raisons telles qu'un meilleur salaire dans une autre organisation, de meilleures conditions de travail, des problèmes avec le supérieur ou l'administration ou encore la présence d'organisations offrant des postes plus intéressants caractérisent le roulement volontaire évitable. Des raisons de départ telles que le déménagement pour suivre le conjoint, un changement de

carrière, la grossesse, la décision de rester à la maison pour prendre soin des enfants ou du conjoint sont, quant à elles, considérées comme inévitables (Abelson, 1987). Il est à noter que les organisations peuvent plus facilement agir sur le roulement volontaire évitable que sur le roulement volontaire inévitable. Par ailleurs, le niveau d'engagement serait plus élevé chez les personnes qui quittent pour des raisons inévitables que chez celles qui quittent pour des raisons évitables (Abelson, 1987). Cependant, étant donné que les événements relevant du roulement inévitable sont hors de contrôle, ils sont considérés comme un sujet moins fertile pour la recherche (Shaw et al., 1998). Finalement, les études sur la capacité de rétention des organisations s'intéressent généralement au roulement volontaire plutôt qu'au roulement involontaire puisqu'elles cherchent à comprendre pourquoi les employés quittent et quelles sont les conséquences de ces départs (Beaudry et al., 2011).

Il est généralement difficile d'identifier les facteurs associés aux départs des employés d'une entreprise puisque pour ce faire, il est nécessaire de recueillir des données auprès de personnes qui ont quitté l'organisation. C'est pourquoi, pour les besoins de cette recherche, les concepts d'intention de retrait, dont l'intention de quitter, seront utilisés.

1.2.1.3 L'intention de retrait

Certains concepts sont associés au roulement dans la littérature, dont l'intention de retrait. En effet, l'intention de retrait est l'un des meilleurs prédicteurs du roulement (Griffeth et al., 2000).

Il est tout d'abord important de différencier l'intention de retrait du comportement de retrait. Le comportement de retrait se définit comme les actions qui tendent à créer un éloignement, physique ou psychologique entre l'employé et son organisation (Carmeli, 2005 ; Rosse and Hulin, 1985). Par exemple l'absentéisme, le laisser-aller et le départ du travailleur sont tous des comportements de retrait (Mobley, 1977; Carmeli 2005). En ce qui concerne l'intention de retrait, que ce soit par rapport à l'emploi ou à l'organisation, il est défini comme «l'évaluation subjective d'un salarié à l'effet qu'il laissera son occupation actuelle dans un proche avenir» (Carmeli, 2005, p. : 181, traduction libre). Il s'agit dès lors

d'une attitude et non d'un comportement. Pour une meilleure compréhension du processus de retrait, il est préférable de prendre en compte les intentions plutôt que les comportements, puisque ces derniers peuvent être influencés par différentes variables qui sont difficiles, voire même impossibles, à contrôler par le chercheur (Paillé, 2006; Krausz et al., 1995). D'ailleurs, «il est admis que dans le processus de retrait l'intention est la variable qui prédit le mieux l'acte réel» (Paillé, 2006: p.141) Ainsi, une forte intention de retrait chez l'employé suggère qu'il quittera l'organisation dans un futur assez rapproché (Carmeli, 2005: p.5; Mowday et al., 1982).

Le terme «retrait» fait référence à un processus constitué de différents concepts (Mobley, 1982 ; 1978). Plus précisément, l'intention de retrait est composée de dimensions distinctes, mais interreliées soit 1) envisager (penser) quitter, 2) avoir l'intention de chercher un autre emploi et 3) avoir l'intention de quitter (Carmeli, 2005; Mobley et al., 1978). En effet, lorsque le processus de retrait est appréhendé un peu plus en détail, il est possible de remarquer que celui-ci est composé de différentes étapes, qu'il s'agisse de comportements ou d'intentions de retrait. D'ailleurs, Mobley (1977) et Mobley et al. (1978), dans leurs études, suggèrent différentes étapes intermédiaires au processus de décision de retrait, c'est-à-dire jusqu'au moment où l'employé prend la décision de quitter son emploi. Ainsi, l'insatisfaction ressentie par le travailleur peut l'amener à penser à quitter son emploi. Par la suite, la personne évalue l'utilité de commencer une recherche d'emploi. Lorsque le travailleur évalue l'utilité de se lancer dans une recherche d'emploi, il prend en considération ses chances de se trouver un autre poste dans la même entreprise, l'intérêt des différentes alternatives au présent emploi et les coûts que peut engendrer cette recherche. L'employé s'attarde aussi aux coûts liés à son départ, tels que la perte de l'ancienneté, des avantages monétaires, etc. (Mobley, 1977). Vient ensuite l'intention de chercher un autre emploi, suivie par la recherche effective d'un nouvel emploi et par l'évaluation des différentes possibilités lorsque l'employé juge la démarche utile. Si cette évaluation est positive, elle peut susciter une intention de quitter l'organisation. Finalement, l'ensemble de ces étapes franchies peut conduire au départ de l'employé. Cependant, si le travailleur estime que les coûts liés à son départ sont trop élevés ou que les possibilités

reliées à la recherche d'emploi sont faibles, celui-ci risque de réévaluer son emploi présent. Ainsi, il pourrait en résulter une plus grande satisfaction envers l'emploi qu'il occupe, réduisant du même coup son intention de retrait (Mobley, 1977) par ailleurs, Mobley (1977) précise également que certaines formes de retrait, moins définitives que de quitter l'entreprise, peuvent être adoptées par un travailleur insatisfait par son emploi. Par exemple, l'absentéisme, le retard et le laisser-aller sont tous des comportements de retrait pouvant être causés par l'insatisfaction au travail (Mobley, 1977).

L'insatisfaction au travail peut donc amener le travailleur à entamer un processus le conduisant à quitter son emploi. Cependant, Carmeli (2005) précise que la décision de quitter une organisation peut se révéler très difficile à prendre pour les individus qui souhaitent parfois quitter leur emploi, mais demeurer tout de même dans leur organisation.

Par ailleurs, selon Abelson (1987), les intentions de retraits, comme envisager quitter, l'intention de quitter et chercher un autre emploi ainsi que la probabilité de trouver un nouvel emploi sont plus faibles chez les travailleurs qui restent et chez ceux qui quittent pour des raisons non évitables que chez ceux qui quittent pour des raisons évitables.

1.2.1.4 L'intention de quitter

Tel que mentionné précédemment, l'intention de quitter compte parmi les attitudes adoptées par les travailleurs engagés dans le processus d'intention de retrait. Plus précisément, l'intention de quitter se définit comme la volonté, le désir de quitter l'organisation de façon consciente et délibérée (Tett et Meyer, 1993). Cette intention désigne donc «le désir du salarié de rompre la relation avec l'entreprise qui l'emploie; il s'agit d'une volonté de rupture du contrat d'emploi de la part de l'individu» (Meyssonnier et Roger, 2006, p. 3). Souvent, l'intention de quitter est mesurée en fonction d'une période de temps spécifique. En fait, il s'agit généralement de la dernière étape avant le départ réel du travailleur (Tett et Meyer 1993).

Ainsi, l'intention de quitter est associée de façon significative au taux de roulement (Carmeli, 2005). D'ailleurs, le concept d'intention de quitter réfère à l'attitude annonciatrice, précurseur, du départ réel du salarié (Mobley et al., 1978 ; Porter et Steers, 1973; Tett et Meyer, 1993 ; Paillé, 2006) et il serait le seul à avoir un impact direct sur le roulement (Mobley et al., 1978). Cependant, même si les intentions sont considérées comme les meilleurs prédicteurs du roulement, lorsque le comportement est trop rapproché de l'intention, c'est-à-dire que très peu de temps s'écoule entre l'intention de quitter et le départ réel du travailleur, la prédiction devient moins bonne. Bref, les comportements impulsifs sont moins liés aux intentions que les comportements réfléchis, ce qui nuit à l'efficacité de la prédiction du roulement (Mobley et al. 1979).

1.2.2 Les conséquences du roulement

1.2.2.1 Le roulement fonctionnel et dysfonctionnel

Les conséquences du roulement du personnel sont nombreuses et variées. La littérature fait état de deux types de roulement aux conséquences opposées : le roulement dysfonctionnel et le roulement fonctionnel (Mayfield, 2008). Le départ d'un employé performant est considéré comme un roulement dysfonctionnel, puisqu'il engendre non seulement des coûts de recrutement pour son remplacement, mais également la perte de son expertise et de son savoir (Larose, 2003). De plus, le départ d'un employé performant se traduit par la difficulté à combler le poste par une personne au moins aussi compétente et par la possible perte d'un avantage compétitif. Finalement, le roulement dysfonctionnel peut également nuire au moral des autres travailleurs (Mayfield, 2008). Le départ d'un employé de faible performance, quant à lui, est considéré comme un roulement fonctionnel, puisqu'il permet à l'entreprise de le remplacer par un employé plus compétent amenant ainsi une meilleure productivité. Par ailleurs, l'embauche de nouveaux employés découlant

de ce type de roulement a des impacts positifs en ce sens où ils apportent de nouvelles idées et compétences dans l'organisation (Audet, 2005 ; Mayfield, 2008 ; Larose, 2003)

Les conséquences du roulement s'avèrent donc parfois négatives, parfois positives, et ce, tant pour les organisations que pour les individus.

1.2.2.2 Les conséquences pour l'organisation

a) Les conséquences négatives

Certaines conséquences associées au roulement sont négatives pour les organisations. Ces conséquences sont de différente nature et il est possible de les regrouper en trois catégories, soit les coûts liés au processus de dotation du personnel, la baisse de productivité et de performance et les coûts de formation (Morin 2007b ; O'Connell, 2007 ; Staw, 1980 ; Mobley 1982).

Tout d'abord, les coûts liés au processus de dotation du personnel incluent le recrutement, la sélection et l'embauche de nouveaux travailleurs pour remplacer les employés qui ont quitté l'organisation. En effet, le roulement fait en sorte que l'entreprise subit des coûts importants, autant sur le plan monétaire qu'en énergie, non seulement quant à la personne qui quitte, mais aussi quant à celle qui la remplacera. Plus précisément, l'organisation doit engager des frais importants lors du recrutement d'un travailleur. Lorsque celui-ci quitte, l'organisation doit relancer le processus de dotation donc subir encore des coûts pour le même poste (O'Connell, 2007 ; Staw, 1980). Ainsi, plus le roulement d'une organisation est élevé, plus celle-ci investit dans les «activités de dotation au détriment d'autres activités de gestion des ressources humaines» (Morin, 2007b, p.2). De plus, un roulement élevé peut grandement affecter l'image de l'organisation, nuisant ainsi à l'attraction de candidats intéressants pour les postes à combler. En conséquence, les organisations risquent de devoir embaucher des personnes qui n'ont pas nécessairement les

compétences essentielles pour l'emploi, augmentant ainsi les coûts de recrutement et de formation, tout en nuisant à la productivité de l'entreprise (Morin, 2007b).

Le roulement de personnel a également un impact sur les coûts liés aux problèmes de productivité et de performance (Morin, 2007b ; Staw, 1980). À cet égard, O'Connell (2007) fait référence aux coûts de vacances, c'est-à-dire à la baisse de productivité ou même à la perte de contrats d'affaires liées à la période de temps au cours de laquelle le poste n'est pas comblé, à la suite du départ d'un employé. Un poste inoccupé ne génère pas de gains, contrairement aux postes comblés, ce qui amène une perte au niveau de la productivité et des ventes. De ces problèmes peut résulter une diminution de la croissance économique et même de l'avantage concurrentiel d'une entreprise (Morin, 2007b). De plus, un poste inoccupé entraîne une nouvelle répartition et, par le fait même, une augmentation des tâches des autres travailleurs (Mayfield, 2008). Cette répartition peut provoquer un stress supplémentaire chez les salariés et avoir un impact négatif sur la satisfaction de ceux-ci quant à leur emploi (Morin, 2007b). Par ailleurs, la performance d'un nouvel employé n'est jamais optimale à son arrivée dans l'organisation, ce qui entraîne encore une fois une perte de productivité pour celle-ci (Morin, 2007b). Un autre facteur important à prendre en considération est le niveau d'interdépendance et/ou de spécialisation des postes de l'entreprise. En effet, plus les postes sont dépendants les uns des autres ou encore plus ils demandent un haut niveau de spécialisation, plus les problèmes de productivité et de performance risquent d'être élevés lors du départ d'un travailleur (Staw, 1980). La mise en place de formes d'organisation du travail favorisant une participation élevée peut certes apporter un avantage concurrentiel à l'organisation à cause de la spécialisation et de l'unicité des compétences des employés qui en découlent, mais cet avantage devient vite un inconvénient lorsqu'un des travailleurs décide de quitter, provoquant des coûts liés à la perte de productivité encore plus élevés, puisqu'ils sont difficiles à remplacer (Guthrie, 2001).

Une autre des conséquences négatives liées au roulement est la formation qu'il implique lors d'un départ, ou plutôt les coûts liés à celle-ci. Les coûts de formation

incluent l'aide informelle apportée au nouvel employé par les travailleurs déjà en place, le programme de formation, le temps nécessaire à l'employé avant d'atteindre le niveau de performance attendu (Staw, 1980) l'orientation et le développement du nouvel employé (O'Connell, 2007). De plus, lorsqu'un nouveau travailleur est embauché, l'organisation met l'accent sur sa formation afin qu'il acquière les compétences essentielles à son poste. En conséquence, l'entreprise diminue, voire même met de côté le développement des employés déjà en place, ce qui peut provoquer, à long terme, un impact négatif sur la compétitivité de l'organisation (Morin, 2007b). Morin (2007b) souligne d'ailleurs que «si la maîtrise des savoirs et savoir-faire du personnel en place ne correspond pas à (ceux) nécessaire(s), les compétences peuvent devenir obsolètes» (Morin, 2007b, p.6).

Il est à noter que les conséquences négatives associées au roulement sont plus ou moins importantes selon le niveau hiérarchique ou encore selon la performance de l'individu qui quitte. En effet, le départ d'un employé performant ou qui occupe un poste élevé dans la hiérarchie engendre davantage de coûts et de conséquences que le départ d'un employé à faible performance ou qui occupe un poste d'entrée (Audet, 2005). D'ailleurs, le remplacement d'un travailleur peut coûter à l'entreprise entre 93% et 200% du salaire de l'employé (Morin, 2007b, p.1).

b) Les conséquences positives

Bien que de manière générale des conséquences négatives soient associées au roulement, ce phénomène peut également être positif pour les organisations puisqu'il permet de renouveler la main-d'œuvre et d'aller chercher des éléments différents favorisant ainsi l'adaptation de l'entreprise à son environnement. De ce fait, l'«arrivée de sang neuf contribue à améliorer les processus organisationnels» (Morin, 2007b, p.5). Par exemple, le renouvellement de la main-d'œuvre peut amener des changements dans les politiques et les pratiques de l'organisation. Il contribue aussi au développement d'une plus grande flexibilité au niveau de la structure organisationnelle et ainsi à créer une mobilité à l'interne

(Mobley, 1982). Il est à noter que dans certains secteurs d'activités, le roulement du personnel est même souhaité par les organisations (Nkouatchet, 2005). En effet, le mode de production en flux tendu que suppose la restauration rapide par exemple nécessite une grande mobilisation des employés. Or, puisque certains employeurs estiment qu'il est plus facile de susciter la mobilisation des nouveaux employés que celle des anciens employés, ils souhaitent un roulement élevé qui leur permettra de renouveler régulièrement la main-d'œuvre (Nkouatchet, 2005).

Par ailleurs, le roulement favorise parfois l'amélioration du climat de travail. En effet, la présence de travailleurs insatisfaits, démotivés, non performants et qui ont des comportements dysfonctionnels, telle que les comportements de retraits, ou qui souffrent d'épuisement professionnel peut avoir un impact négatif non seulement sur la productivité et la performance de l'organisation, mais aussi sur les autres salariés (Larose, 2003). Le départ de ces travailleurs favorise l'entrée en poste de nouveaux employés qui auront possiblement une meilleure attitude et correspondront peut-être mieux aux besoins de l'organisation (Larose, 2003). Ce changement risque effectivement d'entraîner une augmentation de la performance organisationnelle et favoriser la motivation des collègues (Morin, 2007b ; Staw, 1980 ; Larose, 2003). Un autre fait à souligner est la présence inévitable de conflits au sein d'une organisation. Que ce conflit soit entre collègues ou entre un subordonné et un supérieur, lorsqu'un employé impliqué dans ce genre de situation décide de quitter l'organisation, la disparition du conflit est généralement constatée (Staw, 1980).

Enfin, une organisation aux prises avec un nombre d'employés trop élevé peut également trouver avantage à avoir un haut taux de roulement volontaire puisque cela réduit les coûts associés aux licenciements tout en réduisant le nombre d'effectifs (Mowday, 1984).

1.2.2.3 Les conséquences pour les individus

a) Les conséquences négatives

Le roulement du personnel n'a pas qu'un impact sur les organisations. Les employés, tant ceux qui partent que ceux qui restent, en subissent également les conséquences. En effet, le départ volontaire d'un employé est susceptible d'avoir certains impacts négatifs pour celui-ci (Mobley, 1982). Lorsqu'un employé décide de quitter l'organisation, il perd généralement certains avantages, au niveau de l'ancienneté ou du salaire par exemple. Il peut aussi ressentir une certaine désillusion quant à son nouvel emploi, c'est-à-dire que celui-ci ne correspond pas à ses attentes ou encore est considéré comme une régression de poste par rapport à celui qu'il occupait auparavant. De plus, si le nouvel emploi impose un déménagement, le conjoint qui doit aussi changer d'emploi peut être affecté. Par ailleurs, l'employé qui quitte reçoit peut-être peu de support de sa famille. Ce changement peut aussi provoquer son lot de stress chez la personne qui part (Mobley, 1982). De plus, dans la plupart des cas, le roulement du personnel n'est pas un événement isolé. En effet, le roulement est souvent associé, chez un employé qui quitte l'organisation, à des comportements ou des attitudes qui précèdent son départ, tel que l'absentéisme, la diminution de la loyauté, la baisse de la satisfaction au travail et la productivité (Mayfield, 2008).

Des impacts négatifs peuvent aussi être ressentis chez les personnes qui restent dans l'organisation (Staw, 1980, Mobley, 1982). Entre autres, le climat de travail peut être grandement affecté par le départ d'un employé (Morin, 2007b). Parmi ceux qui restent, certains peuvent avoir l'impression de rester en arrière. Ils peuvent avoir le sentiment que leur situation est peu enviable comparativement à ceux qui quittent. Ces sentiments peuvent les amener à se questionner sur leur désir de rester dans l'organisation (Staw, 1980). En conséquence, le départ d'une personne provoque parfois le roulement d'autres employés causé par la remise en question de leur emploi (Staw, 1980). De plus, le roulement peut avoir un effet démoralisateur sur les employés (Staw, 1980 ; Morin, 2007b) causant une

diminution de la satisfaction au travail, de la motivation, de l'engagement organisationnel et de la cohésion d'équipe (Mobley, 1982; Mayfield, 2008). Une autre conséquence liée au départ d'un employé est la surcharge de travail qui imposée aux collègues qui restent. Cette surcharge peut créer du stress et de l'insatisfaction chez ces derniers, les amenant même à quitter leur emploi (Mobley 1982 ; Morin 2007b). Finalement, le roulement favorise l'apparition d'une culture organisationnelle où le taux de roulement élevé est considéré normal, provoquant par le fait même encore plus de départs (Morin, 2007b).

b) Les conséquences positives

Les conséquences sur les individus peuvent également être positives. Généralement, les personnes qui décident de quitter leur emploi sont passées par les différents stades du processus de retrait et ont jugé qu'il y avait plus d'avantages à quitter qu'à rester. Par exemple, un employé qui était non performant dans son précédent emploi peut occuper un nouveau travail correspondant mieux à ses compétences et faisant de lui un travailleur performant et efficace (Mowday, 1984 ; Mobley, 1982 ; Morin, 2007b). De ce fait, le travailleur a la perception d'être plus efficace et il a une meilleure estime de lui-même (Mobley, 1982 ; Morin, 2007b). Par ailleurs, la personne peut avoir un intérêt plus grand pour son nouveau poste, être stimulée par l'environnement de travail et subir moins de stress (Mobley, 1982). De plus, en changeant d'emploi, le travailleur peut obtenir des avantages intéressants tels que de meilleures conditions salariales, plus d'avantages sociaux, un horaire plus flexible qui convient mieux à ses besoins, de meilleures chances d'avancements, etc. (Mobley, 1982 ; Morin, 2007b).

Pour ceux qui restent dans l'entreprise, le roulement de certains employés est l'occasion d'obtenir des promotions ou encore des postes auxquels il peut être difficile d'accéder (Staw, 1980). Par exemple, dans une entreprise où le roulement est faible, le départ d'un salarié occupant un emploi haut placé dans la hiérarchie permet à ceux déjà dans l'organisation d'avoir accès à ce poste, autrement presque impossible à obtenir (Staw,

1980). Un autre avantage est l'effet positif que peut avoir l'arrivée en poste de nouvelles personnes qui ont une attitude positive et qui stimulent les salariés déjà en place. En effet, une augmentation de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et de la cohésion des membres de l'équipe de travail est constatée lors du départ de certains employés (Mobley, 1982).

1.2.3 Les antécédents du roulement et de l'intention de quitter

Les causes du roulement ou, plus spécifiquement, de l'intention de quitter sont nombreuses. Les antécédents au roulement seront donc présentés dans cette section en fonction de trois grandes catégories : les facteurs socio-économiques; les facteurs organisationnels; les facteurs individuels.

1.2.3.1 Les facteurs socio-économiques

a) Les opportunités d'emploi sur le marché

Dans un contexte de pénurie de la main-d'œuvre, les opportunités d'emplois sur le marché du travail sont généralement assez nombreuses. Ces opportunités d'emploi sont définies comme «la perception des salariés quant à leurs possibilités de travailler ailleurs sur le marché du travail» (Meysonnier et Roger, 2006, p.5) et sont associées à l'intention de quitter des employés (Mobley et al., 1979) ou au roulement (March et Simon, 1958). À cet égard, au Québec, il est possible de constater une progression du nombre d'emplois et du taux d'activité (Bourhis, 2007) en plus d'une décroissance de la taille de la population active. En effet, le vieillissement de la population, qui a pour conséquence des prises de retraites massives des générations dites du «baby-boom» (Légaré, 2004), associé à une diminution des naissances restreint encore plus le bassin de main-d'œuvre disponible (Morin, 2007a). De plus, le déclin des emplois peu qualifiés et l'augmentation des emplois qualifiés «favorise[nt] les pénuries de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs économiques,

tels la recherche et développement, le réseau de la santé, les technologies de l'information, etc.» (Morin, 2007a, p.1).

Bref, les départs massifs à la retraite augmentent les postes à combler alors que la spécialisation et la diminution des naissances entraînent une rareté de main-d'œuvre. Ces facteurs contribuent ainsi à augmenter les opportunités d'emplois, en particulier chez ceux ayant des compétences rares qui répondent aux besoins des employeurs (Morin, 2007a). Cependant, bien que ces opportunités soient associées à une plus grande intention de quitter, elles ne sont pas directement liées au départ réel des employés (Mobley et al. 1979).

b) L'attractivité des opportunités d'emploi

L'attractivité des alternatives d'emploi, davantage que la présence d'opportunités, est liée au départ des employés (Griffeth et al., 2000). En effet, si les différentes opportunités d'emploi concordent mieux avec le projet de carrière du travailleur (Meysonnier et Roger, 2006) ou s'il trouve un emploi qui correspond mieux à ses compétences ou qui offre des conditions de travail plus avantageuses (Morin, 2007b), celui-ci va probablement préférer cette opportunité à son emploi actuel. Par ailleurs, si les opportunités d'emplois extérieures ne sont pas considérées comme plus avantageuses que celui occupé par le travailleur, il risque de reconsidérer son désir de quitter l'organisation (Mobley et al., 1979, p.25).

1.2.3.2 Les facteurs organisationnels

En plus des facteurs socio-économiques, le roulement de personnel est influencé par des facteurs organisationnels. À cet égard, en se basant sur des recherches antérieures, Huselid (1995) fait ressortir plusieurs de ces facteurs qui sont associés à la rétention. Entre autres, la sécurité d'emploi, la présence d'un syndicat, le niveau de compensation et la

culture organisationnelle comptent parmi ces facteurs (Huselid, 1995, Larose, 2003). Morin (2007b), quant à lui, fait référence à certaines pratiques de gestion des ressources humaines, à la considération des besoins du salarié par l'entreprise, à la compatibilité entre le travailleur et l'organisation, à la formation et à la reconnaissance. Les antécédents organisationnels au roulement sont donc nombreux et variés et sont regroupés en trois catégories : les activités de gestion des ressources humaines, le climat de travail et l'organisation du travail.

a) Les activités de gestion des ressources humaines

Les activités de gestion des ressources humaines sont prises en considération dans l'étude du roulement du personnel. La dotation du personnel compte parmi les activités de gestion des ressources humaines les plus importantes. Elle se définit comme le processus par lequel une organisation cherche à combler les postes vacants (Bourhis, 2007). Ce processus implique nécessairement une phase de recrutement du personnel qui réfère à «l'ensemble des pratiques qui consistent à faire savoir à des candidats potentiels qu'un poste est disponible dans une organisation, et à les inviter à poser leur candidature» (Bourhis, 2007, p.227). C'est l'étape qui permet de déterminer le type d'appliquant à partir duquel l'embauche sera faite (Boudreau et Rynes, 1985). Donc, par le recrutement, l'organisation cherche à obtenir un nombre suffisant de candidatures tout en voulant restreindre le nombre d'applications pour obtenir seulement celles qui répondent à ses besoins. Bref, l'entreprise cherche à recevoir un nombre important de candidatures et, en plus, que ces candidatures soient de qualité (Bourhis, 2007). À la suite du recrutement s'enclenche la phase de la sélection du personnel. Elle fait référence à l'évaluation des informations obtenues par les candidats afin de prendre la décision d'embauche finale (Boudreau et Rynes, 1985). La sélection des personnes qui ont des valeurs qui concordent à celles de l'organisation est cruciale, puisqu'apparemment environ 40% des travailleurs vont quitter parce que leurs valeurs ne correspondent pas à celles de l'organisation ou de l'emploi (Mitchell et al., 2001).

La dotation du personnel s'inscrit dans les pratiques de gestion des carrières qui englobent les activités mises en place dans l'organisation pour gérer les mouvements de main-d'œuvre dès l'arrivée des personnes jusqu'à leur départ de l'organisation (St-Onge et al., 2004). Elles sont liées à la progression et au cheminement des employés au sein de l'organisation. Par exemple, la dotation, le recrutement et la planification de la carrière et de la relève sont tous des activités de gestion des carrières. À cet égard, les études démontrent que si l'organisation prend en compte les besoins des travailleurs en termes de plan de carrière et qu'elle intègre leurs objectifs de carrières dans la planification de ses besoins, pour la relève par exemple, l'organisation augmente sa capacité de rétention (St-Onge et al., 2004), et réduit du même coup le roulement du personnel.

La formation du personnel constitue également un facteur de rétention. Elle englobe «toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés» (St-Onge et al., 2004). C'est d'ailleurs l'une des activités utilisées dans un système de gestion des compétences. Plus précisément, le terme «compétence» fait référence au savoir, au savoir-être et au savoir-faire du salarié (St-Onge et al., 2004). En fait, la formation contribue à garder les connaissances des employés à jour, mais favorise aussi leur rétention (Boxall et al., 2003 ; Mitchell et al., 2001). Il semble donc primordial que les entreprises investissent dans la formation de ses travailleurs pour réduire le roulement.

La rémunération globale est également liée au roulement du personnel. Elle fait référence à ce qu'un employé reçoit en échange de son travail. Elle se divise en deux catégories, soit 1) la rémunération directe qui comprend les salaires et la rémunération variable, comme les primes par exemple, et 2) la rémunération indirecte qui comprend entre autres les avantages sociaux et les conditions de travail (St-Onge, 2004). Plus précisément, la mise en place de bonnes pratiques de rémunération globale réduirait de façon importante le roulement du personnel (Morin, 2007a). Dans un même ordre d'idée, les avantages sociaux, qui comprennent entre autres les pratiques de conciliation travail/vie, contribuent grandement à conserver le personnel (Griffeth et al., 2000). En effet, ces avantages

démontrent aux salariés que l'entreprise tient à leur bien-être, ce qui amène comme résultat une plus grande fidélisation et rétention des employés (St-Onge, 2004 ; Griffeth et al., 2000). Par ailleurs, il semble que le type de main-d'œuvre a une influence quant à l'impact de la rémunération sur le roulement. Par exemple, les personnes occupant des postes d'ouvriers accorderaient plus d'importance à la rémunération que celles occupant des postes de professionnels (Morin, 2007a).

b) Le climat de travail

Le climat de travail, qui dépend bien souvent des relations qu'entretiennent les employés avec leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs collègues, est lié au roulement du personnel. Le climat de travail se traduit notamment par la perception de justice organisationnelle et du support organisationnel et par la reconnaissance. La justice organisationnelle est une « mesure dans laquelle les individus perçoivent comme justes et équitables les pratiques qui existent dans leur milieu de travail » (Schermerhorn et al., 2010, p.143). Il est possible de distinguer deux volets à la justice organisationnelle. D'une part la justice procédurale fait référence à l'équité dans l'application des procédures et des règles établies dans l'organisation (Schermerhorn et al., 2010; Simard et al., 2005). D'autre part, la justice distributive fait référence à l'équité envers tous sans distinction (Schermerhorn et al., 2000) dans la distribution des récompenses (Morin, 2007a), et des ressources organisationnelles (Simard et al., 2005). Les études démontrent qu'il existe une relation entre l'intention de quitter et la justice procédurale (Masterson et al., 2000) et entre la justice distributive et le roulement (Iverson et Deery, 1997). Ainsi, les salariés sont plus portés à quitter leur organisation s'ils ont l'impression que les procédures et que la distribution des récompenses sont injustes (Morin, 2007a). Par ailleurs, Simard et al. (2005) font référence à une troisième forme de justice organisationnelle, soit la justice interactionnelle qui est en fait « la qualité du traitement interpersonnel et des explications

offertes aux employés suivant la mise en application des procédures organisationnelles» (Simard et al., 2005, p.300).

Le support organisationnel, qui peut provenir des supérieurs hiérarchiques ou des collègues, est également associé au roulement du personnel. Plus précisément, la valorisation du travail ainsi que la prise en compte du bien-être du salarié permettent de diminuer le roulement volontaire (Eisenberger et al. 2002). Le soutien du superviseur (Boxall et al., 2003) et la bonne entente avec ses employés (Paillé, 2009) sont également important pour la rétention des travailleurs.

En plus de la perception de justice et support organisationnels, la reconnaissance est aussi associée à la rétention. En fait, les bouleversements de l'environnement externe, tels que la mondialisation et la technologie, imposent aux organisations des changements organisationnels leur permettant de s'adapter (Brun et Dugas, 2006). Ces transformations complexifient les tâches des travailleurs tout en rendant les emplois incertains (Rondeau, 1999). Dans ce contexte, les travailleurs ressentent un besoin de reconnaissance de la part leur organisation (Brun et Dugas, 2006). C'est pourquoi plusieurs organisations ont mis en place une structure et des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent une relation plus forte entre employeur et employé (Rondeau, 1999). Ces pratiques ont surtout pour objectif d'améliorer la qualité de vie, de reconnaître la contribution des salariés, leurs besoins de formation et de perfectionnement, et elles favorisent la rétention du personnel (Brun et Dugas, 2006). Les pratiques spécifiquement associées à la reconnaissance contribueraient donc à réduire le roulement du personnel. Brun et Dugas (2006) définissent plus précisément la reconnaissance comme

une réaction constructive; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires (Brun et Dugas, 2006, p.85).

c) L'organisation du travail

Tel que mentionné précédemment, depuis l'apparition, à la fin du 19^{ième} siècle, de l'organisation scientifique du travail, il y a eu une grande évolution au niveau de l'environnement externe, tel que la mondialisation et le développement de la technologie (Brun et Dugas, 2006). Ces transformations ont amené les entreprises à adapter la façon dont le travail est organisé dans le but de rendre leurs activités efficaces et efficientes (St-Onge et al., 2004). Quelques études ont été effectuées afin de connaître les impacts de ces différentes formes d'organisations du travail. Entre autres, le lien entre le roulement et les formes d'organisations du travail a été étudié. L'une des formes d'organisation du travail à laquelle les chercheurs se sont le plus intéressés est le système de travail à haute performance qui réfère à la combinaison de mécanismes participatifs et d'une réorganisation du travail en équipe (Guthrie, 2001). À cet égard, Arthur (1994) démontre que le taux de roulement est deux fois moins élevé dans une organisation qui utilise un système axé sur l'engagement que sur un système axé sur le contrôle. Le système axé sur l'engagement est caractérisé, entre autres, par la présence d'activités sociales, l'implication des employés dans les prises de décisions, des programmes de formation et la participation à des groupes de résolution de problèmes (Arthur, 1994; Guthrie, 2001). Par la suite, d'autres chercheurs (Huselid; 1995; Guthrie, 2001; Luna-Aroca et Camps, 2007) sont venus appuyer les résultats d'Arthur (1994) en dévoilant une relation négative significative entre le roulement et la présence d'un système de travail à haute performance. Certains auteurs nuancent cependant ces résultats en indiquant que les systèmes de travail à haute performance génèrent parfois du stress (Godard, 2001), ce stress favorisant le roulement du personnel (Price, 2001; Griffeth et al., 2000).

D'autre part, certains auteurs ont étudié différentes caractéristiques liées à l'organisation du travail tels l'autonomie, l'enrichissement des tâches et la participation (Cavanagh & Coffins, 1992; Griffeth et al., 2000; Price, 2001; Luna-Arocas & Camps, 2008). De façon générale, les résultats viennent appuyer ceux obtenus sur les systèmes de travail à haute performance (Beaudry et al., 2011).

1.2.3.3 Les facteurs individuels

Les facteurs individuels ont également un impact important sur le roulement. Il est possible de les classer en trois catégories soit les caractéristiques de l'employé, les chocs et les attitudes.

a) Les caractéristiques de l'employé

Les caractéristiques individuelles des employés relevant des variables sociodémographiques (Huselid, 1995), telles que l'âge, le genre, la scolarité, l'ancienneté et la race, sont généralement associées au roulement. En effet, il y a un lien négatif entre l'âge et le roulement de personnel, c'est-à-dire que les jeunes ont davantage tendance à quitter leur emploi, mais ce lien serait plutôt faible (Iverson et Pullman, 2000; Fields et al., 2005). Ces résultats s'expliquent par le fait que certains emplois temporaires sont surtout comblés par des jeunes, ce qui convient parfaitement aux objectifs de flux tendu de certaines organisations (Nkouatchet, 2005). Cela peut également s'expliquer par le fait que les plus anciens ont davantage à perdre s'ils quittent leur emploi que les plus jeunes (Morin, 2007b), les plus jeunes ayant généralement moins d'ancienneté dans l'organisation. L'ancienneté est effectivement reliée de façon négative au roulement, c'est-à-dire que plus une personne a de l'ancienneté, plus celle-ci aura tendance à rester dans l'organisation (Griffeth et al., 2000), et ce, parce qu'elle détient des avantages intéressants (conditions de travail, poste occupé, rémunération, etc.) acquis avec le temps. Ainsi, les pertes associées au départ sont habituellement plus grandes que les avantages procurés par un nouvel emploi (Morin, 2007b) dans le cas des employés qui ont une grande ancienneté dans l'organisation.

Cependant, en ce qui a trait à l'âge, étant donné les résultats mitigés obtenus sur cette variable, Griffeth et al. (2000), dans leur méta-analyse, ont conclu que celle-ci n'avait aucun effet significatif sur le roulement. Il en est de même pour le genre des employés.

Cette variable n'aurait pas d'impact significatif sur le roulement du personnel (Griffeth et al., 2000).

Quant à la scolarité, les résultats de la méta-analyse de Griffeth et al., (2000) ont démontré que cette variable était associée positivement au roulement. Plus une personne a un niveau de scolarité élevé, plus elle aura tendance à quitter l'entreprise (Griffeth et al., 2000). Pour terminer, le taux de roulement est plus élevé chez les personnes issues de minorités ethniques (Griffeth et al., 2000; Hom et Griffeth, 1995).

b) Les chocs

Parmi les facteurs individuels favorisant le roulement du personnel, les chocs vécus par les employés sont à considérer. Les recherches effectuées sur les antécédents du roulement ont démontré que plusieurs facteurs peuvent prédire le départ d'un salarié comme l'intention de quitter (Griffeth et al., 2000). Mais ces facteurs ne peuvent pas tous expliquer les causes du roulement (Holtom et al., 2005). En effet, selon certaines recherches (Holtom et al., 2005 ; Lee et al., 1996, 1999), il semble que le départ d'un travailleur est souvent la conséquence d'un choc. Le choc est défini comme un événement particulier, qui peut être attendu ou inattendu, positif, négatif ou neutre, et qui engendre le processus de retrait (Holtom et al., 2005). Plus précisément, il est possible de distinguer deux catégories de chocs. Tout d'abord, le choc peut être personnel comme la perte d'un être cher, un changement dans la carrière du/de la conjoint(e), une maladie, etc. Le choc peut également être relié à l'emploi ou à l'organisation, comme par exemple recevoir une offre d'emploi inattendue, avoir un conflit avec un supérieur, un scandale, une réduction des effectifs, etc. (Holtom et al., 2005).

c) Les attitudes

Une dernière catégorie de facteurs individuels associés au roulement du personnel concerne les attitudes des employés. L'attitude est définie comme «une prédisposition à réagir positivement ou négativement à une situation donnée ou à l'endroit d'une personne en particulier» (Schermerhorn et al., 2010: p. 82-83). Il y a trois composantes à ce concept, soit la composante cognitive, la composante affective et la composante comportementale. Tout d'abord, la première composante réfère aux connaissances, aux opinions, aux croyances d'un individu. Ces croyances «correspondent à la représentation que l'individu se fait d'une réalité donnée» (Schermerhorn et al., 2010: p. 82-83). La deuxième composante, quant à elle, fait référence aux sentiments ressentis par une personne en lien avec quelque chose ou quelqu'un. Finalement, ces sentiments, guidés par les croyances de l'individu, vont susciter une intention d'agir, donc l'intention d'adopter un certain comportement, ce qui réfère à la troisième composante de l'attitude (Schermerhorn et al., 2010).

Parmi les attitudes ayant le plus d'influence sur le roulement se trouvent la satisfaction et l'engagement organisationnel (Griffeth et al., 2000). La satisfaction est définie comme un sentiment positif du travailleur envers son emploi (Locke, 1976). Cet antécédent est considéré comme un des meilleurs prédicteurs du roulement et il est négativement lié à celui-ci (Griffeth et al., 2000 ; Tett et Meyer, 1993). La satisfaction dépend entre autres des caractéristiques organisationnelles telles que décrites dans la section 1.3.2. À cet égard, Morin (2007a) souligne l'importance d'évaluer de façon individuelle chacune des dimensions de la satisfaction afin de mettre en place des stratégies de rétention efficaces. Ces dimensions sont : «le contenu de l'emploi, les opportunités de carrière, l'horaire, la sécurité d'emploi, la relation avec le superviseur et la relation avec les collègues» (Morin, 2007a, p.6). Par ailleurs, les attentes des salariés ont également un impact sur la rétention. En effet, il semble que la satisfaction des attentes d'un travailleur a un impact négatif sur le roulement (Morin, 2007a). De ce fait, une bonne communication au

sein de l'organisation permet à l'employeur de mieux connaître les attentes des salariés et de pouvoir répondre à celles-ci (Morin, 2007a).

Quant à l'engagement organisationnel, il fait référence à une force qui pousse la personne à agir positivement envers son organisation (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 299 : traduction libre). Cet antécédent est lié négativement au roulement (Tett et Meyer, 1993) et c'est l'un des meilleurs prédicteurs de celui-ci (Griffeth et al., 2000). Bref, plus l'engagement organisationnel d'un individu est fort, plus il est porté à rester dans l'organisation. Cet antécédent sera abordé plus en détail à la section 1.3.1.

1.2.3.4 Les modèles du roulement

Certains modèles nous permettent de constater qu'un grand nombre de facteurs influencent le roulement. Entre autres, il semble que les facteurs organisationnels soient à la source du roulement alors que les attitudes sont des variables intermédiaires entre le roulement et ces différents facteurs organisationnels (Beaudry et al., 2011). Pour ce qui est des facteurs socio-économiques et des caractéristiques individuelles, comme l'âge ou le genre, ils permettent de comprendre le processus de retrait d'un employé jusqu'à son départ, sans toutefois être la raison principale de ce départ. À cet égard, les modèles de Meyer et al., (2002) et de Price (2001) rendent bien compte de l'interaction entre les variables qui influencent le roulement du personnel.

En effet, dans le modèle de Meyer et al. (2002), illustré à la figure 1.1, il est possible de constater que les trois formes d'engagement organisationnel, soit l'engagement affectif, normatif et continu, sont liées négativement au processus de retrait ainsi qu'au roulement. Or, cet engagement organisationnel découle de divers facteurs relevant notamment des caractéristiques organisationnelles, des caractéristiques individuelles et du contexte socio-économique. De plus, l'engagement organisationnel est lié à d'autres attitudes, telles que la satisfaction, l'implication et l'engagement envers l'occupation.

L'engagement agit donc à titre de variable intermédiaire quant à l'intention de quitter et au roulement, étant lui-même causé par divers facteurs.

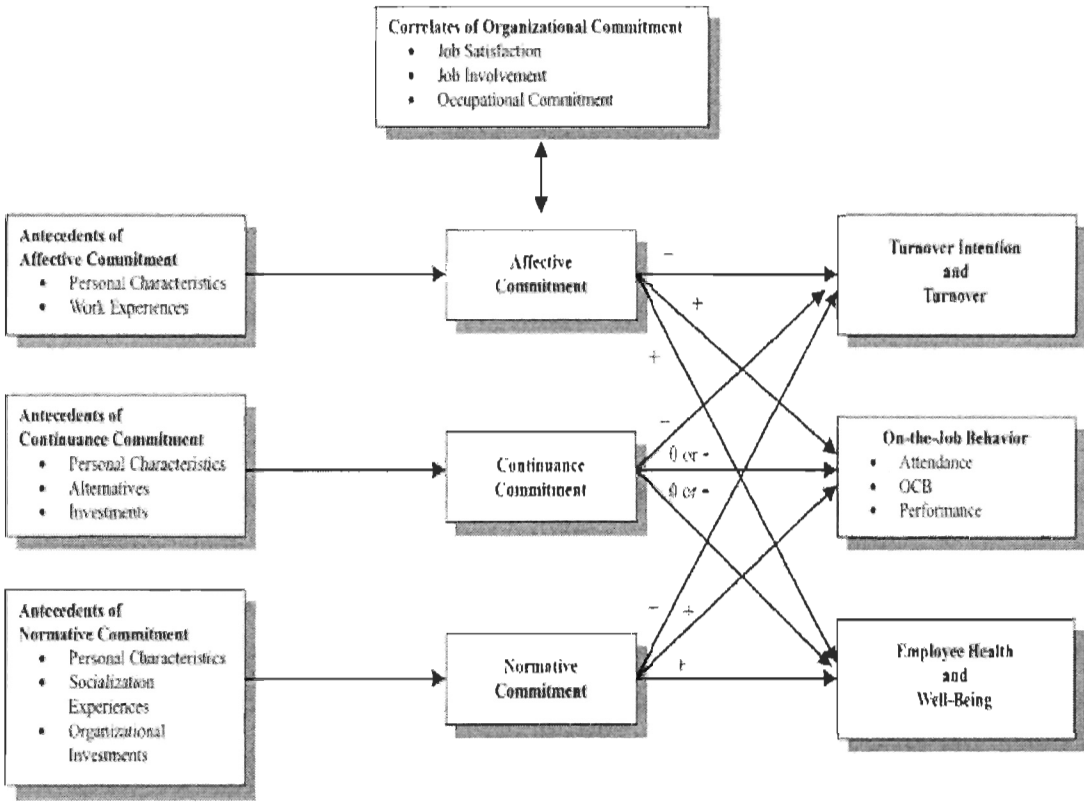


Figure 1: A Three-Component Model of Organizational Commitment

Un second modèle, celui de Price (2001), permet de rendre compte des interactions entre les variables. Dans ce modèle, Price (2001) considère deux variables environnementales, soit les opportunités d'emplois et les obligations familiales. Tout d'abord, il présente un lien positif entre les opportunités d'emplois et le roulement, puisque plus il y a d'opportunités et que celles-ci sont intéressantes, c'est-à-dire qu'elles offrent plus d'avantages que le présent emploi, plus le roulement est élevé. Ici, la satisfaction joue un rôle médiateur étant donné que lors de l'évaluation des opportunités d'emplois, un travailleur pourrait devenir encore plus insatisfait s'il constate que les opportunités d'emplois sont beaucoup plus avantageuses que l'emploi qu'il occupe dans le présent. Cette insatisfaction peut donc augmenter les risques de roulement volontaire. Quant aux obligations familiales, elles ont un impact positif sur le roulement.

Quatre variables individuelles sont également étudiées dans ce modèle. Tout d'abord, la formation, qui fait référence à la transférabilité des compétences d'un individu d'un emploi à l'autre, augmente le roulement. Ainsi, plus une personne possède des connaissances et des compétences qui peuvent se transférer d'un emploi à l'autre, d'une organisation à l'autre, plus le roulement est élevé. À l'opposé, plus une personne a des connaissances spécifiques reliées à un emploi particulier, plus cette personne a tendance à rester dans son emploi actuel. Ensuite, l'implication au travail et les sentiments positifs envers l'organisation augmenteraient la satisfaction au travail, et il en résulterait une diminution du roulement. Finalement, les sentiments négatifs envers l'organisation auraient un impact négatif sur la satisfaction, augmentant par le fait même le roulement.

Pour ce qui est des variables organisationnelles, sept sont étudiées dans ce modèle. L'autonomie a un impact positif sur la satisfaction diminuant ainsi le roulement. La justice distributive et les chances de promotions ont un impact positif sur la satisfaction et l'engagement et par le fait même diminuent le roulement. Dans la même veine, le salaire diminue le roulement, mais la satisfaction, l'engagement, la recherche d'emploi et l'intention de quitter ont un effet médiateur. Par ailleurs, le stress et la routine, c'est-à-dire la répétitivité des tâches, semblent avoir un impact négatif sur la satisfaction, ce qui

favorise l'augmentation du roulement. Finalement, le support social est divisé en trois catégories, soit le support par le superviseur, par les pairs et par la famille. Par contre, le support par la famille a été intégré dans la variable des obligations familiales vue plus haut. Le support par le superviseur et par les pairs a un impact positif sur la satisfaction et l'engagement, ce qui diminue le roulement.

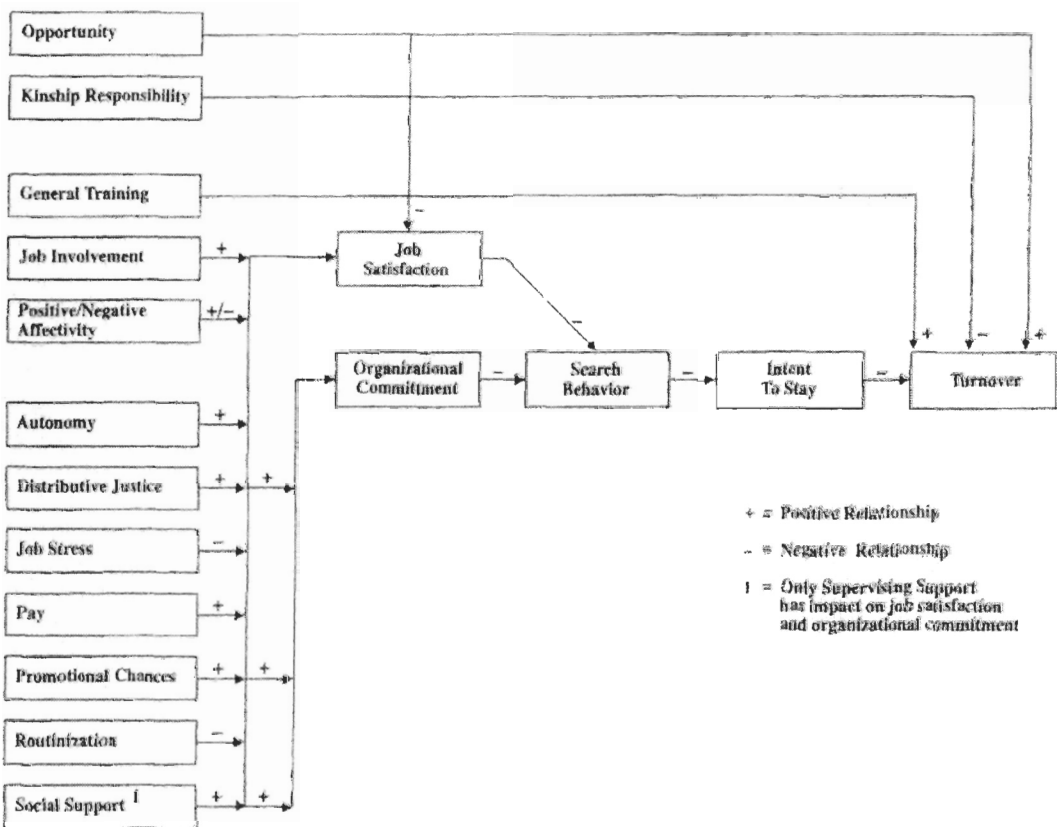


Figure 1.
Causal model of
turnover

Figure 2 : Causal Model of Turnover

1.2.4 La rétention des travailleurs en science et technologie

1.2.4.1 Les travailleurs en science et technologie

Notre étude porte sur la rétention d'une catégorie particulière de travailleurs, soit celle des travailleurs en science et technologie. À cet égard, la description de cette catégorie de travailleurs ainsi que leur situation en termes de roulement seront présentées dans cette section.

1.2.4.1.1 Définitions de la notion de travailleurs en science et technologie

Afin de définir les personnes faisant partie de la catégorie des travailleurs en science et technologie, il est pertinent de référer au *Manuel de Canderra*. Celui-ci a été rédigé par la Commission européenne, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le Bureau international du travail et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (OCDE, 1995). Il vise à «fournir des lignes directrices pour les besoins de la mesure des ressources humaines consacrées à la science et à la technologie (RHST) et de l'analyse des données correspondantes» (OCDE, 1995, p.2).

Plus précisément, le Manuel de Canderra inclut, dans la population des travailleurs qualifiés en science et technologie, les personnes qui répondent à l'un des deux critères suivants :

«a) personnes qui ont fait des études complètes du troisième degré dans un domaine d'études de la science et des technologies ;

b) personnes qui, sans avoir les qualifications formelles (diplômes) visées ci-dessus, exercent des professions scientifiques et techniques pour lesquelles il faut avoir habituellement les qualifications en question» (OCDE, 1995, p.20).

Donc, l'OCDE (1995) identifie les travailleurs qualifiés en science et technologie en fonction de deux critères, soit a) l'éducation et b) la profession. Selon cette définition englobante, les travailleurs en science et technologie sont spécialistes non seulement en sciences naturelles et appliquées, en sciences de la santé et en génie, mais également en sciences humaines, en art et en lettres (Robitaille, 2004). Ce groupe de travailleurs n'est donc pas homogène (Lavoie et al., 2003). Plus précisément, selon certaines catégorisations, il est en effet divisé en quatre sous-groupes (Lavoie et al., 2003), soit :

- les sciences sociales et humaines (économie, droit, histoire, musique...);
- le génie (civil, mécanique ...);
- les sciences (mathématiques, biochimie, physique...);
- l'informatique (analyste informatique, programmeur, etc.).

a) L'éducation

Pour identifier les diplômés qui répondent à la première condition de la définition, soit des études complètes du troisième degré (OCDE, 1995), il faut se référer à la Classification internationale type de l'éducation (CITÉ) (Robitaille, 2004). Au Québec, les diplômés qui entrent dans cette catégorie sont les diplômés d'études collégiales (DEC) techniques, ainsi que tous les diplômés d'études universitaires (baccalauréat, maîtrise, doctorat, etc.) (Robitaille, 2004).

Le *Manuel de Canderra* (OCDE, 1995) fait une distinction entre les catégories de travailleurs ayant un diplôme collégial et ceux possédant un diplôme universitaire. Ainsi, pour faire partie des travailleurs en science et technologie de niveau universitaire, le salarié doit avoir fait des études de niveau universitaire en science et technologie ou encore, sans posséder le diplôme officiel, avoir un emploi en science et technologie qui requiert des compétences de niveau universitaire (OCDE, 1995). Afin de faire partie des travailleurs en

science et technologie de niveau technique, la personne doit avoir fait des études en science et technologie et obtenu un diplôme qui n'équivaut pas à un diplôme universitaire ou encore qui exerce un emploi requérant les compétences de niveau technique sans posséder le diplôme (OCDE, 1995). Il peut cependant arriver que certaines personnes fassent partie des deux catégories à la fois. Par exemple, un technicien qui occupe un poste demandant des compétences universitaires ou encore une personne qui détient un baccalauréat, mais qui occupe un poste demandant des compétences de niveau technique. Dans ce type de situation, le *Manuel de Canderra* propose de placer ces personnes dans la catégorie des travailleurs de niveau universitaire (OCDE, 1995).

b) Les professions

Pour ce qui est des professions, la Classification internationale type des professions (CITP) est proposée par l'OCDE (1995). Celle-ci regroupe toutes les professions, tant manuelles qu'intellectuelles. À l'intérieur de cette classification des professions, certaines incluent les travailleurs en science et technologie alors que d'autres les excluent (Robitaille, 2004). Plus précisément, les professions suivantes sont celles qui caractérisent les travailleurs en science et technologie (OCDE, 2005):

- les cadres de direction, de production et des opérations ainsi que les dirigeants et gérants d'entreprises;

- les professions intellectuelles et scientifiques ;

- les professions intermédiaires.

Sont cependant exclus de la catégorie des travailleurs en science et technologie (OCDE, 1995) :

- les membres de l'exécutif et des corps législatifs et les cadres supérieurs de l'administration publique;

- les employés de type administratif;
- le personnel de services et de vente;
- les agriculteurs ou ouvriers agricoles et du secteur des pêches;
- les conducteurs d'installations et de machines et les ouvriers d'assemblage;
- les ouvriers et employés non qualifiés.

Ainsi, une personne qui occupe un emploi des trois premiers groupes de professions mentionnés répondant à la deuxième condition de la définition, c'est-à-dire qui exige des compétences de niveau technique ou universitaire, peut être classée dans la catégorie des travailleurs qualifiés en science et technologie (OCDE, 1995). Par ailleurs, la définition ne retient que les personnes qui occupent un emploi dans le moment présent. De ce fait, si un salarié fait partie des travailleurs en science et technologie seulement sur la base de la profession, lorsqu'il quitte son emploi il cesse de faire partie de cette catégorie de travailleurs.

En conclusion, il est important de souligner le caractère complémentaire des deux dimensions de la définition des travailleurs en science et technologie. En effet, la dimension de la profession fournit des renseignements sur la demande des travailleurs en science et technologie (besoins des organisations en termes de main-d'œuvre) alors que la dimension éducation donne des indications sur l'offre des travailleurs en science et technologie, soit le nombre de personnes qui ont les qualifications requises et qui sont disponibles, ou potentiellement disponibles, pour travailler dans ce domaine (OCDE, 1995).

1.2.4.1.2 L'économie du savoir et les travailleurs du savoir

Avec la définition offerte par le *Manuel de Canderra* (OCDE, 1995), il est possible de constater la place importante qu'ont prise les travailleurs qualifiés au sein de la société.

Ce changement est lié à certaines évolutions telles que la mondialisation et le développement rapide des technologies de l'information et des communications (Beaudry, 2009 ; Boltanski et Chiapello 1999; Coriat 1997). C'est avec ces bouleversements qu'est arrivé le concept d'économie du savoir. Celui-ci fait référence à tous ces changements qui ont accru l'importance du savoir pour la croissance dans une économie en pleine transformation (Beaudry, 2009). Plus précisément, l'économie du savoir réfère à une «économie de la gestion du savoir, à partir de sa production jusqu'à sa reproduction et son agrandissement, en passant par sa codification, son acquisition, son appropriation, sa valorisation, son stockage, sa diffusion et sa transmission» (Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CÉTECH) 2004 : 5). Dans ce type d'économie, les ressources humaines qualifiées, qui ont cette capacité à utiliser l'information et/ou à créer le savoir, deviennent fort importants (Laroche, 2001 cité dans Beaudry, 2008). Les organisations font alors de plus en plus appel aux travailleurs hautement qualifiés en science et technologie, tels que défini par l'OCDE (1995) dans le *Manuel de Canderra* (CÉTECH, 2004).

1.2.4.2 La rétention des travailleurs en science et technologie

Étant donné l'importance du savoir dans l'économie actuelle, le personnel en science et technologie est donc essentiel à la réussite d'un grand nombre d'entreprises (Beaudry, 2009). La rétention de cette catégorie d'employés est un enjeu important pour plusieurs d'entre elles.

À cet égard, la méta-analyse de Griffeth et al. (2000) fait ressortir plusieurs facteurs liés au roulement des travailleurs. Entre autres, il semble que plus le niveau d'éducation d'une personne soit élevé, plus le risque de départ volontaire augmente. Les travailleurs en science et technologie possédant notamment un diplôme de troisième degré ont un niveau de scolarité élevé et sont, en ce sens, davantage susceptibles de quitter leur organisation que d'autres catégories d'employés moins qualifiés. Certaines raisons peuvent expliquer cette relation entre l'éducation et le roulement. En effet, un travailleur scolarisé ressent plus

rapidement de l'insatisfaction envers son emploi si celui-ci ne correspond pas à ses attentes (Fields et al., 2005 ; Trevor, 2001). Par ailleurs, puisqu'un employeur est généralement plus intéressé par les compétences d'une personne ayant un niveau d'éducation élevé, les opportunités d'emplois pour celle-ci sont habituellement plus nombreuses que pour un travailleur peu qualifié (Fields et al., 2005; Trevor, 2001). À cet égard, il a été constaté que plus une personne a une scolarité élevée, plus elle a de chances de se trouver un emploi (Statistique Canada, 2007). Par exemple, le taux d'emploi des diplômés du secondaire âgés de 25 à 64 ans était de 75,5 % en 2007 alors qu'il était de 83,2 % chez les diplômés universitaires. Dans la même veine, le taux de chômage est plus faible chez les personnes qui ont une scolarité élevée. En 2007, au Québec, les données indiquaient que le taux de chômage chez les personnes âgées de 25 à 64 ans sans diplôme d'études secondaires était de 9,5% alors qu'il était de 3,5 % chez celles détenant un diplôme universitaire (Statistique Canada, 2007).

Le niveau de scolarité plus élevé des travailleurs en science et technologie laisse donc envisager un taux de roulement plus élevé que pour d'autres catégories de travailleurs moins qualifiés. Or, le roulement de travailleurs qualifiés, tels que les travailleurs en science et technologie, présente des conséquences importantes pour les organisations. En effet, les études démontrent que le départ d'un employé engendre des dépenses pour les organisations quant au recrutement, à la formation et à l'intégration du remplaçant notamment (Staw, 1980; Guthrie, 2001). Or, plus les emplois à combler exigent un niveau de qualification élevé, plus les coûts de remplacement sont grands (Staw, 1980; Abassi et Hollman, 2000). Puisque les emplois des travailleurs en science et technologie exigent une diplomation de troisième degré, des conséquences négatives, en termes de coûts notamment, peuvent découler du roulement de ce type de personnel.

Diverses études se sont penchées sur la question spécifique de la rétention du personnel en science et technologie. Parmi celles-ci, l'étude de Neiderman et al. (2007) examine le processus de décision du personnel en technologie de l'information qui quitte

l'organisation pour la première fois. Les résultats suggèrent que le processus de décision de quitter l'organisation prend des voies variées. À cet égard, les auteurs relèvent dix-sept modèles de décisions différents. De plus, Niederman et al. (2007) démontrent que cette catégorie de travailleurs est attentive aux opportunités d'emploi. Une intervention rapide de la part des employeurs, qui met l'accent sur les bénéfices de l'emploi qu'ils détiennent, contribuerait à améliorer la rétention des employés en technologie de l'information.

Von Glinow (1985) s'est également intéressé à la rétention des travailleurs qualifiés, et plus précisément, aux professionnels (spécialistes en informatique, scientifiques, ingénieurs et autres). Elle fait ressortir une typologie de culture organisationnelle qui se fonde sur deux dimensions : l'intérêt porté aux personnes et les attentes en termes de performance. Ces deux dimensions sont placées sur un axe et le croisement des axes donne naissance à quatre idéaux types, soit la culture apathique, la culture soucieuse de la personne, la culture exigeante; la culture intégrative (Von Glinow, 1985, p.191 : traduction libre).

	--Attentes en termes de performance ++	
+++ Intérêt pour les personnes	Culture soucieuse de la personne	Culture intégrative
	Culture apathique	Culture exigeante

Figure 3 : Typologie des cultures organisationnelles de Von Glinow (1985)

Cette typologie est mise en lien avec les concepts d'attraction, d'évaluation et de rétention du personnel professionnel. En ce qui a trait à la culture soucieuse de la personne, l'auteure indique que les pratiques de rétention du personnel sont surtout axées sur le bien-être des employés. En ce sens, des opportunités de formation, de développement et de promotion pour favoriser une progression dans l'organisation peuvent être utilisées dans ce type de culture. De plus, les systèmes de récompense seront rarement axés sur les performances. Dans le contexte d'une culture dite exigeante, qui est basée sur la performance et la réussite, les systèmes de récompense d'incitatifs à long terme, comme le partage des profits et l'achat d'actions, sont généralement utilisés pour retenir la main-d'œuvre. «Cependant, ces bénéfices ont souvent comme effet d'agir comme des «menottes dorées» puisqu'ils attachent le salarié à l'organisation» (Von Glinow, 1985, p.200 : traduction libre). Pour ce qui est de la culture intégrative, puisqu'elle encourage le dynamisme, la prise de risque et la compétition, un système de récompense basé sur la participation, la performance et le développement est mis de l'avant afin de favoriser la rétention des professionnels. Quant à la culture apathique, les stratégies de rétention déployées reposent essentiellement sur les conditions de travail (sécurité d'emploi) ou sur l'autonomie, mais rarement sur le contenu du travail. Par contre, rares sont les stratégies axées sur les récompenses, étant donné le caractère particulier de cette culture où la valeur des professionnels n'est pas vraiment reconnue et où l'entreprise n'a pas d'attente de performance envers eux (Von Glinow, 1985). La typologie de Von Glinow (1985) permet donc de mettre en évidence des stratégies de rétention des professionnels diversifiées en fonction de la culture organisationnelle.

La recherche de Wils et al. (1994), quant à elle, s'intéresse à l'intention de quitter des cadres de banques canadiennes. Ils s'attardent plus précisément aux facteurs explicatifs liés à leur carrière. Leurs résultats indiquent que les facteurs explicatifs qui ont un impact sur l'intention de quitter sont la satisfaction relative au travail et au salaire, la réalisation des attentes, la loyauté organisationnelle et l'attachement à la carrière. De plus, les résultats de Wils et al. (1994) font ressortir une forte corrélation entre la scolarité des travailleurs et la possibilité de se trouver un emploi équivalent. Ces résultats viennent soutenir ceux de

Griffeth et al. (2000), de Fields et al. (2005) et de Statistiques Canada (2007) mentionnés plus haut. L'apport de leur recherche est notamment de s'être attardé à la variable «carrière», importante dans le cas des cadres qui sont inclus dans la catégorie des travailleurs en science et technologie.

En somme, rares sont les études qui s'attardent spécifiquement à la question de la rétention des travailleurs en science et technologie, d'où la nécessité d'investiguer cette problématique. Cependant, bien que la littérature soit peu abondante sur ce thème, elle permet tout de même de cerner quelques éléments spécifiques à ce type d'employés.

1.3 L'ENGAGEMENT

Parmi les antécédents les plus significatifs à la rétention se trouve l'engagement organisationnel, tel que mentionné précédemment. L'engagement est un concept qui a été défini et étudié par plusieurs auteurs (Meyer et Herscovitch, 2001; Meyer et Allen, 1991; Mowday et al., 1982 ; Mathieu et Zajac, 1990; Chênevert et al.,2007). Malgré les différences sur le plan de sa conceptualisation, il est tout de même possible d'identifier une ligne directrice commune aux différentes définitions de l'engagement proposées dans la littérature (Meyer et Herscovitch, 2001). L'engagement se définit en effet généralement comme une force qui mène l'individu à poser des actions pertinentes envers une cible (Meyer et Allen, 1991; Meyer et Herscovitch, 2001).

Plus précisément, le concept d'engagement est appréhendé à partir de deux approches distinctes, mais liées, soit l'approche basée sur les attitudes et celle basée sur les comportements (Allen et Meyer, 1991). L'engagement, dans une approche d'attitude, est abordé comme un état d'esprit (Mowday et al., 1982). Cet état d'esprit permet à une personne de faire concorder ses propres valeurs et ses propres buts avec ceux de la cible. Cette approche s'intéresse aux antécédents qui contribuent au développement de l'engagement et les comportements associés à cet engagement (Allen et Meyer, 1991,

p.62). L'approche comportementale, quant à elle, fait référence à la façon dont réagit un individu envers la cible. Les recherches qui ont utilisé cette approche ont cherché à identifier les conditions qui poussent un individu à répéter un comportement et les effets de ce comportement sur les changements d'attitudes (Allen et Meyer, 1991).

Le concept d'engagement, tant au sein de l'approche basée sur les attitudes que de celle basée sur les comportements, est souvent associé à d'autres concepts similaires dans la littérature. Il a en effet été constaté que les chercheurs français considèrent les termes d'«engagement organisationnel» et d'«implication» comme un seul et même concept (Meyssonnier, 2006). À cet égard, Meyssonnier (2006) précise que le concept d'implication fait référence à une intention de comportement, soit l'intention d'agir en fonction des intérêts de l'entreprise, et au comportement lui-même, soit les actions posées envers l'organisation. Cette définition de l'implication rejoint donc celle que l'engagement, qui réfère à des actions pertinentes à l'égard d'une cible qui pourrait être l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001). Pourtant, les études des pays anglo-saxons différencient les deux concepts par les termes *involvement* (implication) et *organizational commitment* (engagement organisationnel) (Meyssonnier, 2006). L'implication au travail est alors définie comme «une attitude qui décrit la relation entre l'employé et son travail» (Paillé, 2006, p.141). L'implication réfère donc au sentiment d'un employé envers son travail, celui-ci se manifestant par l'importance de l'efficacité pour la personne et de son activité professionnelle (Slaeh et Hoseck, 1976; Paillé, 2006). L'implication est ainsi liée à une cible particulière, soit le travail, alors que l'engagement est beaucoup plus global puisqu'il se déploie envers diverses cibles.

En effet, l'engagement « se dirige inévitablement vers une cible» (Laflamme et al., 2011, p.3), puisqu'il fait référence à la force qui pousse l'individu à poser une action pertinente envers une cible (Meyer et Herscovitch, 2001). L'engagement peut se diriger vers plusieurs types de cibles (Meyer et Herscovitch, 2001) dont, entre autres, la profession (Blau, 1985; Meyer, Allen et Smith, 1993), la carrière (Hall, 1996), des objectifs (Campion et Lord, 1982; Locke, Latham et Erez, 1988), l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990;

Meyer et Allen, 1991; Mowday et al., 1982), les syndicats (Barling, Fullager et Kelloway, 1992; Gordon et al., 1980), les équipes de travail et les superviseurs (Becker, 1992; Hunt et Morgan, 1994). Malgré cette diversité des cibles, l'organisation est la plus étudiée à ce jour (Ahouassou, 2010). Dans le même ordre d'idées, pour les besoins de cette recherche, nous nous pencherons plus particulièrement sur l'organisation, donc sur l'engagement organisationnel.

1.3.1 L'engagement organisationnel

Comme mentionné précédemment, l'engagement d'une personne peut se diriger vers différentes cibles. Les études semblent cependant s'être attardées particulièrement à l'organisation comme cible de l'engagement. L'engagement organisationnel réfère à l'état psychologique qui caractérise la relation entre un employé et son organisation (Meyer et Allen, 1991). Cet état a un impact sur la décision d'un salarié de rester ou non dans l'organisation (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et al., 2002 ; Vanderberghe, 2004). Il s'agit donc d'un lien entre l'employé et son organisation et il se traduit par la force de l'identification d'une personne envers son organisation (Porter et al., 1974). Plus précisément, l'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel, ce que reconnaissent d'ailleurs de nombreux auteurs (Angle et Perry, 1981; O'Reilly et Chatman, 1986; Penley et Gould, 1988; Meyer et Allen, 1991; Mayer et Schoorman, 1992; Jaros et al., 1993). Parmi les conceptualisations de l'engagement organisationnel, la plus répandue et la plus reconnue est celle de Meyer et Allen (1991) (Bentein et al., 2000).

Malgré la présence de différents modèles d'engagement organisationnel, celui qui semble le plus utilisé est le modèle des trois composantes de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991). Ces trois composantes sont : la composante affective, normative et de continuité. Tout d'abord, la composante affective réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'implication du salarié envers son organisation. En ce qui a trait à la composante normative, elle fait référence au sentiment d'obligation qu'a le travailleur

envers son organisation (Allen et Meyer, 1990). Finalement, l'engagement organisationnel de continuité est quant à lui basé sur l'évaluation qu'un employé fait des coûts associés au départ de l'organisation (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et al. 2002 ; Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Tett et Meyer, 1993 ; Paillé, 2004(a) ; Paillé 2004(b); Vanderberghe, 2004). À cet égard, Vanderberghe (2004) évoque la perte du salaire, d'avantages sociaux ou matériels, d'un régime de retraite ou des compétences spécifiques en lien direct avec l'organisation. En résumé, un salarié engagé affectivement reste dans son organisation parce qu'il le désire, alors que le travailleur engagé de façon normative y demeure parce qu'il en ressent l'obligation et que celui ayant un fort engagement de continuité conserve son emploi parce qu'il a besoin d'y rester, les coûts associés à son départ étant trop élevés (Meyer et Allen, 1991). Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons plus particulièrement à la dimension affective du concept d'engagement organisationnel.

1.3.1.1 L'engagement organisationnel affectif

Le concept d'engagement organisationnel affectif a été défini par de nombreux auteurs. Meyer et Allen (1991) en font d'ailleurs une recension. L'engagement affectif réfère d'abord à un attachement, à un sentiment affectif, à une émotion envers la cible (Kanter, 1968). Cet attachement à l'organisation se manifeste plus précisément envers ses valeurs et ses buts (Buchanan, 1974). En plus de l'attachement envers la cible, l'engagement affectif renvoie à la force du sentiment d'identification et d'implication envers une organisation (Mowday et al., 1979 ; Porter et al., 1976 ; Porter et al., 1974; Meyer et Allen, 1991). L'engagement affectif réfère alors à une orientation affective envers l'entreprise (Chênevert et al., 2007).

L'engagement organisationnel est associé à un état d'esprit (mind set) qui réfère notamment aux sentiments d'un travailleur envers son organisation (Meyer et Allen, 1991). L'employé désire rester dans son organisation parce qu'il éprouve des sentiments positifs

envers celle-ci. De ce fait, l'engagement de l'employé peut être relié à un état d'esprit de désir (affectif), de coût perçu (de continuité) ou d'obligation (normatif) (Meyer et Herscovitch, 2001). À cet égard, il semble que le désir de rester dans l'organisation (engagement affectif) soit plus fortement associé à la rétention du personnel que la perception des coûts associés au départ (engagement de continuité) ou que le sentiment d'obligation de rester dans l'entreprise (engagement normatif) (Vanderbergue et Bentein, 2009). Puisque l'engagement affectif semble plus fortement relié à l'intention de quitter et au départ réel de l'organisation que les autres composantes (Meyer et al., 2002), c'est la dimension que nous avons choisi de retenir dans la présente étude.

Comme mentionné plus haut, l'engagement organisationnel est défini comme un état psychologique qui caractérise la relation entre un travailleur et son entreprise (Meyer et Allen, 1991). La référence à la théorie du contrat psychologique semble alors pertinente, étant donné sa forte capacité à expliquer la dimension affective de l'engagement (Chênevert et al., 2007; Fiorito et al., 1997). Plus précisément, le contrat psychologique renvoie à l'interprétation et à l'évaluation subjective du salarié des obligations réciproques des deux parties à la relation d'emploi (De Vos et Megank, 2009), soit l'employeur et lui-même. Cette évaluation est influencée par «les limites perceptuelles et émotives de l'individu et par une variété de sources d'information provenant de l'entreprise» (Chênevert et al., 2007, p.206). En d'autres mots, l'interaction entre les processus individuels (perceptions et émotions de l'individu) et les facteurs organisationnels (indicateurs sociaux et messages provenant de l'organisation) a un impact sur la création du contrat psychologique et, par le fait même, sur l'engagement affectif du salarié envers son organisation (Rousseau, 1995; Chênevert et al., 2007). Plus précisément, le contrat psychologique se bâtit sur les croyances d'un individu, reliées aux termes et conditions de travail acceptées en échange de sa contribution professionnelle. Ainsi, le salarié évalue ce qu'il reçoit en fonction de ce qui lui a été promis et c'est cette évaluation qui influence la direction que prend le contrat psychologique. Si l'employé perçoit que l'organisation n'a pas respecté sa part du contrat, il y a de forts risques pour que son engagement organisationnel diminue et même qu'il

pense à quitter son organisation (Coyle-Shapiro, 2002; Robinson, 2002; Robinson et al., 1994; Turnley et Feldman, 1998 et 2000 cités dans De Vos et Megank, 2009).

Finalement, la composante affective est la dimension de l'engagement la plus significative pour l'organisation, «car elle est plus fortement liée aux indicateurs de performance organisationnelle» (Chênevert, 2007, p.260) que les autres dimensions de l'engagement.

1.3.1.1.1 Les conséquences de l'engagement organisationnel affectif

Les nombreuses études portant sur l'engagement organisationnel affectif ont démontré l'importance qu'a celui-ci sur différents comportements organisationnels dont la performance intrarôle et extra-tôle, le bien-être des salariés et les comportements de retraits.

a) La performance intrarôle et extrarôle

Certaines études se sont intéressées aux conséquences de l'engagement organisationnel affectif en termes de performance intrarôle et extrarôle des employés. La performance intrarôle de l'employé fait référence à «l'accomplissement des tâches qui lui sont explicitement demandées dans le cadre de sa fonction» (Beintein et al., 2000, p.142). Plusieurs auteurs ont étudié le lien entre la performance intrarôle et l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 1989; Meyer et al., 2002; Meyer et Herscovitch, 2001; Angle et Lawson, 1994; Cropanzano, James et Konovsky, 1993; Shore, Barksdale et Shore, 1995). Leurs résultats démontrent tous une corrélation positive entre la performance intrarôle et l'engagement affectif. Entre autres, l'engagement affectif des employés aurait un impact positif sur la performance au travail tel qu'évalué par leurs supérieurs (Meyer et al., 1989) et cette corrélation serait plus importante que l'évaluation de la performance au travail faite par le salarié lui-même (Meyer et al., 2002).

La performance extrarôle a été définie par Organ (1988) comme «des contributions volontaires non explicitement reconnues par le système formel de récompense en vigueur dans l'entreprise et dont l'effet est une amélioration de l'efficacité organisationnelle» (Bentein et al., 2000, p.143). Cependant, certains auteurs utilisent le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) ou encore de performance contextuelle pour parler de la performance extrarôle. Ainsi, plusieurs formes de comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent être identifiées (Organ, 1988; Bell et Menguç, 2002 ; Chen et al., 1998 ; Dagot et Vontrhon, 2003 ; Diefendorff et al., 2002 ; Lievens et Anseel, 2004 ; MacKensie et al., 1993, 1998 ; Tansky, 1993 ; Yoon et Suh, 2003). Tout d'abord, le comportement d'entraide réfère à l'aide apportée à un collègue dans le but de résoudre un problème ou encore d'éviter une situation problématique dans le cadre de son emploi (Paillé, 2006). Il peut être étudié soit dans sa globalité ou encore divisé en quatre concepts, c'est-à-dire la courtoisie, la conciliation, l'altruisme et le réconfort. Ensuite, il y a les vertus civiques qui consistent à manifester de l'intérêt envers les différentes actions faites par l'organisation. Finalement, les comportements de citoyenneté organisationnelle font référence à l'esprit d'équipe qui est caractérisé par la tolérance des inconvénients et des abus qui peuvent être subis dans le cadre du travail (Paillé, 2006). Les CCO peuvent être orientés vers différentes cibles soit l'entreprise, les collègues, le supérieur ou les clients (Bentein et al., 2000).

Les résultats liés à l'engagement organisationnel affectif et aux CCO sont variés et nombreux. Par exemple, certains résultats démontrent que plus un salarié a un engagement affectif fort envers son organisation, plus il sera porté à poser des CCO (Meyer et Allen, 1991; Paillé, 2004(a) Moorman et al., 1993; Shore et Wayne, 1993; Meyer et al., 2002; Meyer et Herscovitch, 2001). À l'inverse, les CCO renforcent la cohésion et la coopération entre les salariés d'une organisation, ce qui a comme effet d'augmenter le désir de ces travailleurs de rester membre de leur organisation (Podsakoff et al., 2000). Certains auteurs font ressortir une corrélation positive entre l'engagement organisationnel affectif et deux types de comportements des CCO, soit l'altruisme et la conformité généralisée envers les règles et les normes implicites de l'organisation (Organ et Ryan, 1995; Meyer et Allen,

1997; Meyer et al., 2002). Les CCO peuvent également être un facteur intermédiaire, notamment entre l'engagement organisationnel et le roulement (MacKensie et al., 1998; Chen et al., 1998).

b) Le bien-être des employés

D'autres études se sont intéressées aux conséquences de l'engagement organisationnel affectif sur le bien-être des employés. Il importe cependant de mentionner que ces études sont beaucoup moins nombreuses que pour les autres catégories de conséquences (Laflamme et al., 2011). Elles ont démontré que l'engagement organisationnel affectif a un impact positif sur le bien-être des salariés, entre autres en rendant ceux-ci plus résistants aux sources de stress dans le cadre de leur emploi (Lee et Ashforth, 1996; Reilly et Orsak 1991). Par ailleurs, comme mentionné par Meyer et al. (2002), certains résultats démontrent que l'engagement affectif diminue l'impact de stressseurs sur le bien-être des salariés (Begley et Czajka, 1993), alors que d'autres études rapportent des résultats opposés, c'est-à-dire qu'un travailleur affectivement engagé risque d'avoir des réactions négatives plus importantes envers ces stressseurs que ceux qui sont moins engagés (Reilly, 1994).

c) Le processus de retrait

Tout d'abord, comme mentionné à la section 1.2.1.3, le processus de retrait est composé de deux concepts différents, mais complémentaires soit, les comportements de retraits et les intentions de retraits (Mobley, 1977 ; Mobley et al., 1978). Le comportement de retrait fait référence à une action qui crée un espace, une distance psychologique ou physique, entre la personne et son organisation (Carmeli , 2005 ; Rosse and Hulin, 1985). Entre autres, le départ du travailleur, le laisser-aller et l'absentéisme sont de bons exemples

de comportements de retrait. Pour ce qui est de l'intention de retrait, celle-ci prend place à l'intérieur du processus de retrait clairement identifié par Mobley (1977) et Mobley et al. (1978). Il s'agit ainsi d'une attitude plutôt que d'un comportement. Elle se définit comme «la propre évaluation subjective d'un salarié qu'il laissera son occupation actuelle dans un proche avenir» (Carmeli, 2005, p. : 181, traduction libre). Il est également possible de diviser l'intention de retrait en trois concepts, soit envisager quitter, l'intention de chercher un autre emploi et l'intention de quitter (Carmeli, 2005; Mobley et al., 1978).

Les études sur le lien entre l'engagement et les comportements de retrait, d'une part, et l'intention de retrait, d'autre part, sont nombreuses. Nous nous pencherons plus particulièrement sur le lien entre l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter, puis sur celui entre l'engagement affectif et l'absentéisme.

Plusieurs chercheurs ont étudié le lien entre l'engagement affectif et l'intention de quitter. Dans la majorité de ces études, il est possible de constater une corrélation significative négative entre ces deux concepts (Bernard et al., 2003 ; Jarros, 1997 ; Ko et al., 1997 ; Meyer et al., 1993 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Neveu, 1996 ; Snape et Redman, 2003 ; Allen et Meyer, 1996; Mathieu et Zajac, 1990; Tett et Meyer, 1993; Meyer et al., 2002). Entre autres, dans leur méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990) ont trouvé une corrélation négative moyenne de $-.46$ entre l'engagement affectif et l'intention de quitter alors que Meyer et al. (2002) ont relevé une corrélation négative de $-.56$ entre l'intention de retrait et l'engagement affectif.

L'absentéisme est également corrélé négativement avec l'engagement affectif dans différentes études (Meyer et al., 2002; Meyer et Herscovitch, 2001; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 1993; Somers, 1995). Ce type d'engagement favoriserait la constance de la présence au travail (Mathieu et Zajac, 1990; Bentein et al., 2000). De plus, le fait de s'absenter du travail permettrait en fait au salarié «de faire face aux désagréments de son environnement professionnel sans pour autant entraîner une remise en cause de son désir de rester membre de son organisation» (Paillé, 2006, p.142).

1.3.1.1.2 Les antécédents à l'engagement organisationnel affectif

Un grand nombre d'études se sont intéressées aux antécédents de l'engagement affectif (Meyer et al., 2002; Mathieu et Zajac, 1990; Bentein et al., 2000; Chênevert et al., 2007; Christian et al., 2011; Meyssonier, 2006). Ces antécédents peuvent être regroupés en deux grandes catégories, soit les facteurs individuels et les facteurs organisationnels.

a) Les facteurs individuels

Les facteurs individuels incluent les caractéristiques sociodémographiques ainsi que les dispositions personnelles. Pour la première catégorie de caractéristiques, soit les caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge et le genre, les corrélations avec l'engagement affectif sont faibles à nulles (Meyer et al., 2002). De plus, parce que ces facteurs sont difficilement contrôlables par les organisations, il a été conclu qu'il était préférable de porter attention aux expériences de travail et aux facteurs organisationnels plutôt qu'aux les caractéristiques sociodémographiques (Meyer et Allen, 1997). Quant aux dispositions personnelles, certaines études démontrent une corrélation faible à modérée avec l'engagement organisationnel affectif. Entre autres, les traits de personnalité (comme l'application (conscientiousness) et la proactivité seraient en lien avec l'engagement envers l'organisation (Macey and Schneider 2008; Hirschfeld & Thomas, 2008). D'autres résultats révèlent une corrélation plutôt faible entre l'intérêt pour le travail, le locus de contrôle, le besoin d'accomplissement et l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 1991 et 2002; Meyer et Allen, 1991).

b) Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels englobent les caractéristiques reliées à l'emploi. Ces caractéristiques affectent la façon dont les employés perçoivent leurs expériences de travail et, par le fait même, ont un effet sur l'engagement organisationnel affectif (Meyer et Allen, 1997). En d'autres mots, les expériences de travail ont un impact direct sur l'engagement affectif (Chênevert et al., 2007). Ces expériences de travail ont été étudiées par plusieurs auteurs (Meyer et Allen, 1991; 1997; Meyer et al., 2002; Mathieu et Zajac, 1990; Christian et al., 2011) et ont été positivement associées à l'engagement organisationnel affectif. Entre autres, Bentein et al., (2000) font ressortir l'importance de quatre antécédents, soit le soutien, la justice, le sentiment d'importance personnelle et la réalisation personnelle. À leur tour, Christian et al. (2011), en s'inspirant de l'étude de Kahn (1990), mettent évidence la relation entre, entre autres, les caractéristiques motivationnelles (définies par Humphrey et al., 2007), soit l'autonomie, la résolution de problème, la variété dans les tâches, l'importance de la tâche, la complexité de l'emploi et le retour (rétroaction), et l'engagement affectif. Mobley et al. (2002), quant à eux, ont inclus dans la catégorie des expériences de travail les caractéristiques organisationnelles suivantes : le support organisationnel, le leadership transformationnel, l'ambiguïté des rôles, le conflit de rôles, la justice interactionnelle, distributive et procédurale. Par ailleurs, ce ne sont pas les seuls auteurs à avoir catégorisé différentes caractéristiques organisationnelles dans les expériences de travail. Ainsi, afin d'inclure un maximum de ces différentes caractéristiques, voici les catégories que nous avons retenues comme antécédents de l'engagement organisationnel affectif : autonomie et innovation; partage d'information; soutien; reconnaissance; sentiment de réalisation personnelle; justice organisationnelle; développement des compétences et possibilités d'avancement; clarté des rôles; variété des tâches.

Autonomie et innovation

L'autonomie fait référence à la liberté qu'a un employé dans son travail (Christian et al., 2011) et elle est associée positivement à l'engagement organisationnel affectif (Christian et al., 2011; Banville, 2006; Meyer et al., 1993; Karsh et al., 2005; Dunham et al., 1994). Par l'autonomie et la participation aux prises de décisions, un employé a une perception de contrôle sur son travail (Spector, 1986), ce qui favorise sa responsabilisation et son implication (Stumpf et Hartman 1984) et, par le fait même, l'engagement organisationnel (Salancik 1977). D'ailleurs, tout comme l'autonomie, le lien positif entre la prise de décisions et l'engagement affectif a été démontré dans différentes études (Chênevert et al., 2007; Dunham et al., 1994). Plus précisément, «plus les employés ont la perception de participer à la prise de décision et plus leur niveau d'engagement affectif est élevé» (Chênevert et al., 2007, p.267).

Pour ce qui est de l'innovation, un emploi qui donne des possibilités d'innovation dans l'exécution des tâches favorise également l'engagement organisationnel affectif (Karsh et al., 2005; Meyer et al., 1993). Par exemple, la résolution de problèmes, qui fait référence à un emploi requérant des solutions innovatrices ou des idées nouvelles (Chênevert et al., 2007), est positivement liée à l'engagement organisationnel affectif (Christian et al., 2011).

Le partage d'information

Le partage d'information fait référence à la «transmission des informations symboliques, utilitaires et stratégiques, d'abord du haut vers le bas de la hiérarchie, mais aussi du bas vers le haut» (Simard et al., 2005, p.298-299). En d'autres mots, le partage d'information favorise la coordination et la coopération des différents acteurs d'une organisation et est une source de pouvoir et d'efficacité (Lawler, 1986). D'ailleurs, les pratiques de partage d'information sont à la base de l'implication et de la mobilisation des

salariés (Quenneville et al., 2004; Lawler et al., 1992; Rondeau et al., 1993) et sont associées positivement à l'engagement affectif (Paré et al., 2001; Tremblay et al., 2000).

Dans un même ordre d'idées, le partage d'information est lié à la prise de décisions puisqu'en l'absence de ce type de pratiques, la prise de décision est impossible (Simard et al., 2005). Or, comme mentionnée précédemment, la prise de décision est liée positivement à l'engagement affectif.

Le soutien organisationnel

Le soutien organisationnel est corrélé positivement à l'engagement affectif dans de nombreuses études (Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 1986; Ko et al., 1997; Christian et al., 2011; Banville, 2006). Ce concept fait référence à l'assistance ou aux conseils provenant des supérieurs ou des collègues (Christian et al., 2011). D'ailleurs, les résultats de Kahn (1990) ont démontré que le sentiment d'engagement est augmenté lorsque le travail favorise des interactions utiles avec les collègues. D'autre part, dans les groupes de travail, l'engagement des membres envers leur groupe serait augmenté par le soutien de celui-ci (Ko et al., 1997).

La reconnaissance

La reconnaissance est l'une des sources d'engagement organisationnel les plus importantes (Wils et al., 1998; Tremblay et al., 2000) et elle peut être faite sous forme de récompenses monétaires ou non monétaires (Lawler, 1986). La reconnaissance est plus précisément définie comme

une réaction constructive; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle,

avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires (Brun et Dugas, 2006, p.85).

Certaines études ont démontré que la reconnaissance non monétaire a un impact beaucoup plus important sur l'engagement affectif que les récompenses monétaires (Tremblay, 2002). Cette forme de reconnaissance est exercée en dehors du cadre des récompenses établies et elle se manifeste par des rétroactions positives, des félicitations, des galas qui soulignent les réussites des travailleurs, des récompenses symboliques données par le supérieur, etc. (Simard et al., 2005; Quenneville et al., 2004). Ces formes de reconnaissance non monétaire favorisent l'engagement affectif puisqu'elles sont perçues par les salariés comme «comme une marque de considération et de support organisationnel» (Simard et al., 2005, p.299).

La justice organisationnelle

La justice organisationnelle peut revêtir trois formes, soit la justice distributive, procédurale et interactionnelle. En fait, les travailleurs «accordent de la signification aux relations qui sont équitables, aux procédures justes et au traitement qui leur permet de réaffirmer leurs sentiments d'attachement à l'organisation (Brockner et al., 1992)» (Chênevert et al., 2007, p.262). Plusieurs auteurs ont démontré un lien significatif entre la justice organisationnelle et l'engagement et, plus précisément, l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 2002; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt, 2001). De plus, la forme procédurale a une influence plus forte sur l'engagement affectif que les deux autres formes de justice organisationnelle (Folger et Konovsky, 1989; Lind et Tyler, 1988; Sweeney et McFarlin, 1993; Konovsky et Cropanzano, 1991). En d'autres mots, plus un employé a une forte perception de justice à l'égard des procédures et des règles établies et de l'application de celles-ci, plus il sera enclin à s'engager affectivement envers l'organisation.

Sentiment de réalisation personnelle

La réalisation personnelle fait référence aux besoins, aux attentes, aux objectifs du salarié (Bentein et al., 2000). Plus une organisation répond aux besoins, aux attentes et aux objectifs du travailleur, plus celui-ci est engagé affectivement envers son organisation (Meyer et Allen, 1997; Wanous, 1992; Wanous et al., 1992).

Développement des compétences et possibilités d'avancement

Les pratiques de développement des compétences telles que la formation donne non seulement un avantage compétitif aux organisations (Lawler, 1986), mais ces pratiques démontrent également aux travailleurs qu'elles veulent investir dans leur développement, favorisant le prolongement de la relation de travail avec ceux-ci (Tsui et al., 1997). En effet, le développement des compétences permet aux employés de mettre à jour, d'augmenter leurs connaissances et leurs compétences et, par le fait même d'améliorer la qualité du travail de ceux-ci (Delaney et Huselid, 1996). Ainsi, le développement des compétences est lié positivement à l'engagement affectif (Meyer et Smith, 2000; Smith, 1995). Par ailleurs, les possibilités d'avancements sont également fortement corrélées à l'engagement affectif (Chênevert et al., 2007; Simard, 2007; O'Reilly et Caldwell, 1980). Entre autres, l'étude de Chênevert et al. (2007) a démontré l'impact négatif du plafonnement de carrière sur l'engagement organisationnel affectif. Plus précisément, le plafonnement de carrière fait référence à «un sentiment d'échec ou de frustration face à une incapacité de progresser dans sa carrière» (Chênevert et al., 2007, p.263). Les travailleurs qui subissent un plafonnement de carrière auraient tendance à adopter des comportements et des attitudes qui seraient contre-productifs (Tremblay et al., 1995 ; Tremblay et Roger, 2004).

Clarté des rôles

La clarté des rôles comprend l'ambiguïté des rôles et les conflits de rôles. Le premier concept fait référence à un manque d'information et de clarté lié à la tâche, au travail de l'employé (Dessler et al., 2004; Khan et al., 1964). Le second concept, quant à lui, correspond à une situation où l'employé doit obéir à deux ou plusieurs exigences qui sont contradictoires, c'est-à-dire que l'accomplissement de l'une rend difficile, voire impossible, l'accomplissement de l'autre ou des autres exigences (Dessler et al., 2004). Plusieurs études ont démontré un lien négatif entre ces deux concepts et l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 2002; Mathieu et Zajac, 1990; Allen et Meyer 1990). En effet, il semble que ces problèmes reliés au rôle du salarié constituent des «stresseurs» pour celui-ci, favorisant par le fait même l'apparition d'une expérience de travail négative et nuisant à l'engagement affectif (Rojot et al., 2009).

Variété des tâches

La variété des tâches réfère à la possibilité d'exécuter différentes tâches dans un emploi et elle est liée positivement à l'engagement organisationnel affectif (Christian et al., 2011; Mathieu et Zajac, 1990). Ainsi, par la variété des tâches, une organisation favorise le comblement des besoins d'autonomie et de compétence de ses salariés et, par le fait même, augmente leur engagement affectif (Rojot et al., 2009).

1.3.1.1.3 Les études sur l'engagement affectif des travailleurs en science et technologie

Les études sur l'engagement organisationnel affectif sont nombreuses. Cependant, il semble que celles qui portent plus spécifiquement sur les travailleurs en science et technologie sont plus rares. Une étude se penche cependant sur l'engagement affectif chez les travailleurs œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie.

En effet, Meyssonier (2006) a réalisé une étude sur les sources d'attachement d'une population spécifique de travailleurs en science et technologie, soit les ingénieurs. L'auteure présente une typologie du concept de l'attachement. Elle définit l'attachement comme «une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et son entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation» (Meyssonier, 2006, p.51.) Cette définition de l'attachement se rapproche d'ailleurs fortement de la définition de l'engagement organisationnel affectif retenu aux fins de notre recherche, c'est-à-dire qu'il réfère à un attachement, à un sentiment affectif, à une émotion envers la cible (Kanter, 1968), soit l'organisation, et que cet attachement se manifeste plus précisément envers ses valeurs et ses buts (Buchanan, 1974). L'objectif de l'enquête menée par Meyssonier (2006) est d'identifier les sources d'attachement des ingénieurs. Pour ce faire, elle a effectué des entretiens semi-directifs auprès de 24 ingénieurs âgés entre 30 et 45 ans, possédant une formation d'ingénieur et ayant au minimum cinq ans d'ancienneté dans leur entreprise respective.

À l'aide des données obtenues par ces entretiens, Meyssonier (2006) identifie quatre types de facteurs : les facteurs fonctionnels, d'appartenance, individuels et organisationnels, dans lesquels elle intègre vingt-deux sous-facteurs explicatifs. Dans le premier type, les sous-facteurs identifiés sont : rémunération et pratiques de rétention; compétences acquises au travail ou en formation; évolution de carrière; sécurité d'emploi; opportunités d'emploi externes. Ensuite, les thèmes suivants composent le deuxième type de facteur : temps; réciprocité et mise en confiance; sentiment de reconnaissance; relations entre les personnes; intérêt du travail; intégration des exigences de l'entreprise; valeurs de l'entreprise et rôle de l'encadrement; manifestations communautaires et symboliques. Pour le troisième type, les thèmes suivants sont identifiés: comparaison avec l'entourage; situation du conjoint; équilibre vie privée/vie professionnelle/activités extra-professionnelles; âge. Finalement, les thèmes suivants sont compris dans le quatrième facteur : taille; position sur le marché; santé financière; situation géographique. Meyssonier

(2006) conclut que les facteurs d'attachement sont subjectifs et qu'ils varient en fonction des aspirations individuelles des ingénieurs.

1.4 CONCLUSION

Les personnes constituent des ressources fondamentales pour la survie des organisations. Dans ce contexte, les thèmes de la rétention et de l'engagement organisationnel ont souvent été l'objet d'attention d'un bon nombre d'études. Un lien fort est établi entre ces deux concepts. En effet, la rétention a été positivement associée à l'engagement organisationnel, et plus précisément, à l'engagement organisationnel affectif. En d'autres mots, plus un travailleur est engagé affectivement envers une organisation, moins celui-ci sera porté à quitter l'organisation (Meyer et al., 2002; Griffeth et al., 2000; Allen et Meyer, 1996; Tett et Meyer, 1993; Mathieu et Zajac, 1990) ou encore à adopter des comportements de retraits tels que l'absentéisme et le retard (Meyer et al., 2002; Mathieu et Zajac, 1990). De plus, puisque la dimension affective de l'engagement est celle qui est la plus significative pour l'organisation (Meyer et al., 2002), nous avons choisi cette forme de l'engagement organisationnelle aux fins de cette étude.

Par ailleurs, l'évolution du marché du travail telle que la montée de la mondialisation et le développement important des technologies de l'information et des communications (Beaudry, 2009) ont entraîné une modification quant aux besoins des organisations en termes de main-d'œuvre spécialisée. En effet, les travailleurs en science et technologie occupent une place importante dans l'économie du savoir et deviennent donc essentiels à plusieurs des organisations. Conséquemment, la rétention de ces travailleurs devient donc un enjeu majeur pour les entreprises. Ainsi, puisque l'engagement affectif est fortement relié à la rétention des salariés et que la rétention des travailleurs en science et technologie est devenue un enjeu important pour un grand nombre d'organisations, nous avons donc choisi de réunir ces différents concepts dans le cadre de la présente étude. La problématique à l'étude est donc celle de la rétention des travailleurs qualifiés, œuvrant

dans le domaine de la science et de la technologie, dans la région du Bas-Saint-Laurent. En effet, étant donné les divers problèmes auxquels fait face cette région, comme le vieillissement de la population, l'exode rural et la diminution du bassin de main-d'œuvre, particulièrement en science et technologie, nous avons choisi de concentrer notre étude dans ce contexte particulier. La problématique à l'étude sera présentée plus en détail au prochain chapitre.

CHAPITRE 2

CADRE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE

L'impact des changements démographiques, tels que le vieillissement de la population et l'exode rural des jeunes, combinés à l'évolution du marché du travail incitent les entreprises de la région du Bas-Saint-Laurent à apporter des changements organisationnels afin de survivre à ces bouleversements. Plus particulièrement, une pénurie de main-d'œuvre est attendue chez les travailleurs œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie. Devant ces constats, nous proposons l'étude de la capacité des organisations du Bas-Saint-Laurent à retenir les travailleurs en science et technologie. Dans ce chapitre, nous verrons plus en détail les objets de recherche, le cadre d'analyse, la pertinence scientifique et sociale de la problématique et finalement la méthodologie de la recherche.

2.1 OBJETS DE RECHERCHE

La problématique qui nous intéresse est celle de la rétention des travailleurs en science et technologie dans le cadre de l'organisation du travail par équipe de projet. En effet, la situation particulière du marché du travail au Québec, avec les pénuries de main-d'œuvre actuelles et à venir, conjuguée à la situation mondiale, c'est-à-dire à une concurrence accrue à l'échelle internationale, pousse les organisations de la province à combiner deux éléments en apparence contradictoires : d'une part, la pression à l'innovation conduit à des pratiques d'organisation du travail flexible et, d'autre part, la disponibilité restreinte de la main-d'œuvre sur le marché du travail conduit à des pratiques de rétention favorisant la stabilité de l'emploi. Or, si les équipes de projet sont généralement temporaires et uniques (Sydow et al., 2004; Gann et Salter, 2000), réunissant

des experts uniquement pour la durée du projet et favorisant une mobilité externe accrue, on remarque plutôt au Québec la tendance à essayer de retenir les employés à long terme dans l'organisation en les assignant à d'autres projets au sein même de l'entreprise (Beaudry, 2008). Malgré une grande flexibilité dans l'organisation du travail, la relation d'emploi demeure typique dans les entreprises québécoises, c'est-à-dire qu'elle correspond à une relation d'emploi à durée indéterminée pour le compte d'un même employeur et que les membres des équipes sont rarement embauchés pour la durée d'un seul projet, mais plutôt à long terme pour une série de projets successifs (Beaudry, 2008). La flexibilité dans les pratiques d'organisation du travail et la stabilité dans la relation d'emploi sont ainsi deux tendances, en apparence opposées, qui sont alors combinées. La question suivante se alors pose quant à cette situation : est-ce que cette stabilité de la relation d'emploi peut ou non être favorisée par l'organisation du travail en équipe de projet ?

2.1.1 Question de recherche

Question de recherche :

- Les formes d'organisation du travail qui caractérisent les équipes de projet sont-elles favorables à la rétention des travailleurs en science et technologie ?

Sous-questions de recherche :

- Les formes d'organisation du travail qui caractérisent les équipes de projet influencent-elles l'engagement organisationnel affectif ?
- L'engagement organisationnel affectif influence-t-il l'intention des travailleurs en science et technologie de quitter leur organisation ?

2.1.2 Objectifs et hypothèses de recherche

Afin de mettre en évidence l'apport scientifique visé par cette recherche, il importe d'identifier l'objectif général de l'étude. Dans cet ordre d'idées, l'intégration d'objectifs spécifiques permet de faire ressortir plus précisément les liens entre les concepts étudiés qui permettront d'atteindre l'objectif général. Voici donc les objectifs liés à la présente étude :

Objectif général

- Examiner la relation entre l'organisation du travail par équipe de projet et l'intention de quitter des travailleurs en science et technologie.

Objectifs spécifiques

- Examiner la relation entre l'organisation du travail par équipe de projet et l'engagement organisationnel affectif.
- Examiner la relation entre l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter.

Hypothèses

Nos hypothèses sont à l'effet que l'organisation du travail par équipe de projet présente des caractéristiques qui favorisent la rétention du personnel. Plus exactement, les hypothèses de recherche suivantes seront testées.

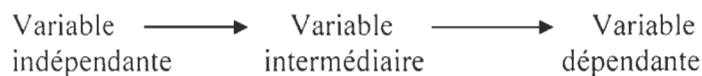
Hypothèse 1 : L'engagement organisationnel affectif a un impact négatif significatif sur l'intention de quitter des employés.

Hypothèse 2 : L'organisation du travail par équipe de projet à un impact positif significatif sur l'engagement organisationnel affectif.

2.2 CADRE D'ANALYSE

2.2.1 Variables à l'étude

Tout d'abord, trois variables sont à l'étude, soit une variable indépendante, une variable dépendante et une variable intermédiaire. La variable indépendante est définie comme étant «la cause présumée ou hypothétique d'une variable dépendante» (Fox, 1999, p.125). La variable dépendante correspond, par le fait même, à «l'effet présumé ou hypothétique de la variable indépendante» (Fox, 1999, p.125). En d'autres mots, le chercheur manipule la cause pour en observer l'effet (Bouchard, 1998, p.8). Quant à la variable intermédiaire, elle est «le lien causal entre une variable indépendante et une variable dépendante» (Fox, 1999, p.306). De façon schématique, dans une chaîne causale, voici comment les variables sont illustrées :



Dans cet ordre d'idées, notre modèle d'analyse est construit déductivement à partir de trois concepts distincts.

a) La variable dépendante : l'intention de quitter

L'organisation du travail par équipe de projets est ici conçue comme antécédent à l'engagement organisationnel affectif, prédisant lui-même l'intention de quitter des employés. Précisément, le concept d'intention de quitter est défini comme le désir

conscient et délibéré de quitter l'organisation (Tett et Meyer, 1993). Dans cette étude, il correspond à la variable dépendante. Le concept d'intention de quitter est l'une des composantes d'une attitude, soit l'intention de retrait. L'attitude est définie comme «une prédisposition à réagir positivement ou négativement à une situation donnée ou à l'endroit d'une personne en particulier» (Schermerhorn et al., 2010: p. 82-83). Ce concept est constitué de trois composantes, soit la composante cognitive, la composante affective et la composante comportementale. La première composante réfère aux connaissances, aux opinions, aux croyances d'un individu. Ces croyances «correspondent à la représentation que l'individu se fait d'une réalité donnée» (Schermerhorn et al., 2010: p. 82-83). La seconde composante fait référence aux sentiments ressentis par une personne en lien avec quelque chose ou quelqu'un. Finalement, ces sentiments, guidés par les croyances de l'individu, vont susciter une intention d'agir, donc l'intention d'adopter un certain comportement, ce qui réfère à la troisième composante de l'attitude (Schermerhorn et al., 2010). L'intention de quitter réfère donc à cette composante comportementale de l'attitude. Tel que mentionné précédemment, l'intention de quitter compte parmi les attitudes adoptées par les travailleurs engagés dans le processus d'intention de retrait. Cette intention désigne «le désir du salarié de rompre la relation avec l'entreprise qui l'emploie; il s'agit d'une volonté de rupture du contrat d'emploi de la part de l'individu» (Meyssonier et Roger, 2006, p. 3). Souvent, l'intention de quitter est mesurée en fonction d'une période de temps spécifique. En fait, il s'agit généralement de la dernière étape avant le départ réel du travailleur (Tett et Meyer 1993).

b) La variable indépendante : l'organisation du travail en équipe de projet

La variable indépendante correspond à l'organisation du travail en équipe de projet. Il importe d'abord de mentionner que l'organisation du travail réfère aux «manières d'utiliser l'un des facteurs de production, la main-d'œuvre, dans le processus de production» (Bélanger et al., 2004, p.15). Plus précisément, ce concept «concerne les façons de définir ou de configurer les emplois» (Bélanger et al., 2004, p.15) et est défini comme «la répartition des tâches (les tâches, les activités ou les processus nécessaires à

l'accomplissement de biens ou de services pour lesquels l'organisation existe) et [...] la coordination des diverses unités de travail entre lesquelles ce travail est réparti» (Roy et Audet, 2003, p.43). L'organisation du travail est donc appréhendée à partir des deux dimensions suivantes, soit celle de l'organisation technique du travail (mesurée par le degré de spécialisation des tâches) et celle de l'organisation sociale du travail (mesurée par les modalités de coordination) (Beaudry, 2008; De Coster, 2004; Bélanger et al., 2004; Bélanger, 2000; Bélanger et Lévesque, 1994). Par ailleurs, lorsque la forme particulière d'organisation du travail par équipe de projet est considérée, les indicateurs de chacune des dimensions (technique et sociale) se manifestent d'une manière particulière. À cet égard, il importe d'abord de mentionner que les équipes de projet sont constituées autour d'un projet, intra ou inter entreprises, qui réunissent sur une base temporaire différents spécialistes en vue de réaliser une activité complexe déterminée dans des limites précises de temps, de coûts et de qualité (Sydow et al., 2004; Roy et Audet, 2003; Hobday, 2000; Tarondeau, 1999). L'équipe de travail est dissoute une fois le produit conçu ou le problème solutionné (Chasserio et Legault, 2005; Legault, 2004) et les experts rejoignent un autre projet, au sein de la même entreprise ou dans une autre entreprise. On constate donc tout d'abord que lorsqu'il est question d'équipe de projet, il est aussi question de travail collectif où les salariés doivent exercer plusieurs tâches et participer de façon collective à l'innovation (Beaudry, 2008). Ainsi, les deux premiers indicateurs à considérer sont le travail en équipe et la polyvalence. Ils relèvent du degré de spécialisation des tâches. De plus, la multidisciplinarité est également un indicateur d'importance. En effet, les équipes de projet favorisent le travail multidisciplinaire et, par le fait même, un enrichissement des tâches, plutôt que la division technique du travail. En d'autres mots, les savoirs sont mobilisés permettant ainsi l'échange de connaissances (Beaudry, 2008). Ce troisième indicateur relève également du degré de spécialisation des tâches. Par ailleurs, les travailleurs faisant partie d'une équipe de projet «organisent eux-mêmes leur travail et jouissent donc d'une certaine autonomie» (Beaudry, 2008, p.120). Il s'agit du quatrième indicateur. Plus précisément, à l'intérieur des limites de temps, de coûts et de qualité imposées par l'entreprise, ces travailleurs semblent disposer d'une grande marge

d'autonomie pour la coordination et la prise de décision permettant d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation (Beaudry, 2008). L'autonomie relève de la dimension sociale de l'organisation du travail, soit des modes de coordination. Finalement, le dernier indicateur à prendre en compte, relevant également de la dimension sociale, est l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1979). Par la diminution des niveaux hiérarchiques, la communication horizontale est favorisée puisque, dans les équipes de projets, les travailleurs sont «appelés à communiquer avec les autres sur ce qu'ils font et à participer à diverses réunions, rencontres ou projets» (Beaudry, 2008, p.49). La performance organisationnelle dépend ainsi des interactions entre les travailleurs (Beaudry, 2008). En d'autres mots, l'ajustement mutuel est un mode de coordination souple où la planification du travail, qui inclut la communication entre les membres, est faite de façon informelle entre les travailleurs (Beaudry, 2008).

c) La variable intermédiaire : l'engagement organisationnel affectif

L'impact de l'organisation du travail par équipe de projet sur la variable intermédiaire, soit l'engagement organisationnel affectif, est alors étudié. Ce concept est défini tout d'abord comme un attachement, un sentiment affectif, une émotion envers la cible (Kanter, 1968), soit l'organisation, et se manifeste par un attachement envers ses valeurs et ses buts (Buchanan, 1974). L'engagement affectif fait référence également à la force du sentiment d'identification et d'implication envers une organisation (Mowday et al., 1979 ; Porter et al., 1976 ; Porter et al., 1974; Meyer et Allen, 1991). Il réfère alors à une orientation affective envers l'entreprise (Chênevert et al., 2007). L'organisation du travail en équipe de projet est donc mise en lien avec l'intention de quitter des employés en prenant en considération cette variable intermédiaire.

Précisément, en prenant en compte les liens entre nos variables notre cadre d'analyse est illustré à la figure 2.1 :

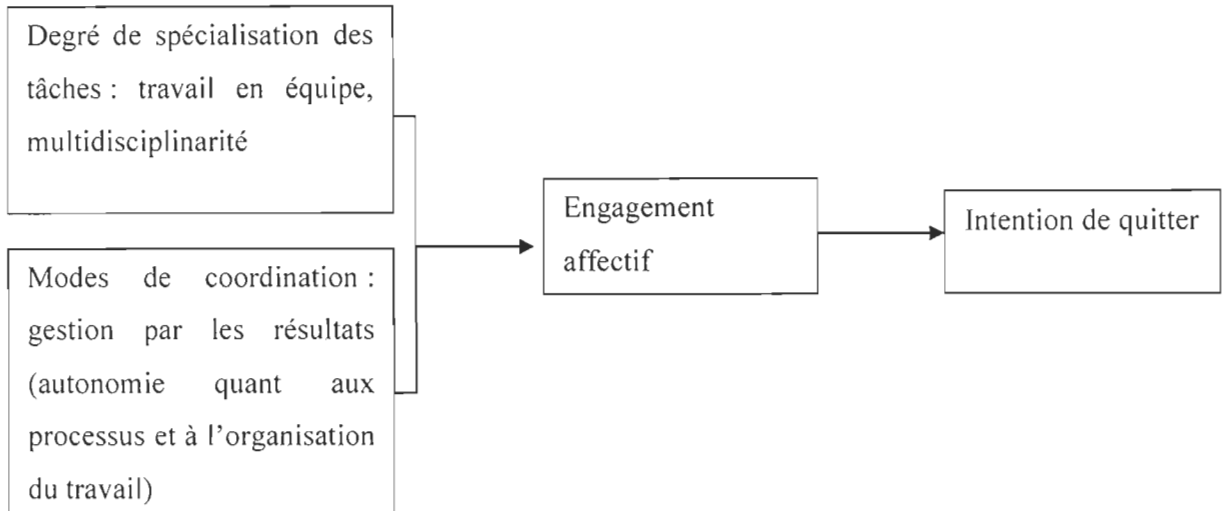


Figure 4 : Cadre d'analyse

2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA PROBLÉMATIQUE

Cette étude présente une pertinence scientifique certaine puisque les données scientifiques sur cette question se font rares. En effet, peu d'études portent sur les nouveaux modèles d'organisation du travail et leur impact sur la rétention du personnel. En réalité, quelques études seulement portent sur l'impact des systèmes de travail à haute performance sur la rétention du personnel (Appelbaum et al., 2000; Huselid, 1995; Arthur, 1994). Quant au cas spécifique des équipes de projet, il semble que la question n'ait pas encore été traitée. Dans le même ordre d'idées, les études sur l'engagement organisationnel affectif de la population des travailleurs du savoir ainsi que celles sur leur rétention sont également rares. Ce mémoire contribue donc à l'avancement des connaissances sur la rétention du personnel.

Cette étude a également une pertinence sociale, puisqu'elle prend en compte la situation particulière des entreprises québécoises, notamment celles des régions, en s'attardant à la fois à la situation de pénurie de main-d'œuvre à laquelle elles font face et à cette pression à l'innovation qui caractérise les organisations de l'ensemble des pays industrialisés. De plus, il convient de mentionner que la rétention du personnel qualifié est l'une des préoccupations majeures des entreprises québécoises (Beaudry et al., 2011), étant donné cette pénurie de la main-d'œuvre dans la province et l'importance de ce type de travailleurs pour la compétitivité des organisations.

2.4 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.4.1 La méthodologie quantitative

Dans ce mémoire, la méthodologie de recherche privilégiée est principalement quantitative. La méthodologie de recherche quantitative cherche à généraliser des résultats obtenus avec des échantillons à des populations cibles (Fortin, 2006). Il s'agit ainsi de mesurer des variables et d'obtenir des résultats numériques qui peuvent être possiblement généralisables à d'autres populations ou contextes. En d'autres mots, «la méthode quantitative vise surtout à expliquer et à prédire un phénomène par la mesure de variables et l'analyse de données numériques» (Fortin, 2006, p.22). Plus précisément, le but de la recherche quantitative est «d'établir des faits, de mettre en évidence des relations entre des variables au moyen de la vérification d'hypothèses, de prédire des relations de cause à effet ou de vérifier des théories ou des propositions théoriques» (Fortin, 2006, p.24).

Certains aspects liés à la méthodologie quantitative doivent être pris en compte. Puisque l'utilisation de cette méthode de recherche se fait lorsque le chercheur vise à expliquer ou à prédire un phénomène, il doit s'assurer que le ou les changement(s) observé(s) sont dus seulement à la variable indépendante. Il s'agit du concept de validité interne (Fortin, 2006). En d'autres mots «la validité interne concerne le degré de confiance

que l'on peut avoir dans les conclusions d'une étude quant à la valeur de la relation établie entre les variables indépendante et dépendante (Bouchard et Cyr, 1998)» (Fortin, 2006, p.181). En fait, il peut être difficile de garder constantes les conditions d'expérimentations d'où l'importance pour le chercheur de s'assurer que ses résultats sont dus véritablement à la variable indépendante et non pas à une variable étrangère (Fortin, 2006).

La validité externe est également importante pour le chercheur. Celle-ci fait référence à «la possibilité de généraliser les résultats d'une étude à d'autres personnes que les seuls participants et à d'autres contextes que ceux qui sont considérés dans l'étude» (Fortin, 2006, p. 182). Il est important de préciser que la recherche doit répondre de façon satisfaisante aux critères de validité interne avant que sa validité externe puisse être appréciée (Fortin, 2006).

Cette capacité à généraliser les résultats d'une étude relève essentiellement de la méthodologie quantitative, exception faite de la généralisation analytique découlant des études de cas multiples (Yin, 2009). La méthodologie de recherche qualitative, quant à elle, permet plutôt la compréhension et la description d'un phénomène (Parse, 1996). De façon plus précise, cette méthode considère «les différents aspects du phénomène du point de vue des participants de manière à pouvoir ensuite interpréter ce dernier en son entier» (Fortin, 2006, p.25-26).

Le choix de la méthode de recherche dépend de la question de recherche. En effet, si la question de recherche vise à expliquer, à prédire un phénomène, c'est la méthode quantitative qui sera alors choisie. À l'opposé, si la question du chercheur vise la description ou la compréhension d'un phénomène, alors c'est la méthode de recherche qualitative qui sera privilégiée. Dans le cas de notre recherche, puisque nous étudions la relation entre l'organisation du travail et l'engagement organisationnel affectif et entre l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter, la méthode de recherche quantitative est alors la plus adéquate.

Selon l'approche méthodologique choisie, il existe plusieurs méthodes de collecte de données. Le choix se fait en fonction du but de la recherche. Ainsi, s'il s'agit d'une recherche qui vise à explorer un phénomène, les méthodes favorisées sont les observations participantes ou l'observation directe, les entrevues semi-dirigées et l'analyse de documents et d'archives (Yin, 2009). Lorsque le chercheur vise à décrire ou à expliquer un phénomène, les échelles de mesure, les tests normalisés et les questionnaires sont généralement utilisés (Fortin, 2006). Finalement, lorsque le but est de prédire une relation causale, qui laisse supposer qu'il y aura manipulation de la variable indépendante, les chercheurs favorisent les questionnaires, les échelles de mesure et les observations structurées (Fortin, 2006).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi la méthode du questionnaire. Le «questionnaire est un instrument de collecte de données qui exige du participant des réponses écrites à un ensemble de questions» (Fortin, 2006, p.307). Cet instrument a l'avantage d'accorder une grande souplesse quant à la forme, la structure et les moyens de recueil d'information. Il peut être composé de questions ouvertes, fermées ou les deux à la fois. Le questionnaire peut également être distribué à des groupes de toutes les tailles. La souplesse est également présente dans la façon de remplir le questionnaire, c'est-à-dire qu'il peut être rempli avec assistance (comme le questionnaire d'entrevue ou par téléphone) ou sans assistance (comme le questionnaire autoadministré et transmis par la poste ou internet) (Fortin, 2006). Il est également possible pour le chercheur d'utiliser un questionnaire déjà existant ou encore d'en créer un lui-même.

Une fois la méthode de collecte de données choisies, il faut par la suite accorder une attention particulière à la fidélité de l'instrument de mesure, c'est-à-dire à «la capacité de l'instrument à mesurer d'une fois à l'autre un même objet de façon constante» (Fortin, 2006, p.282). En d'autres mots, l'instrument de mesure «est fidèle s'il donne des résultats comparables dans des situations comparables» (Fortin, 2006, p.282). De plus, la validité de l'instrument a également son importance. Ce concept fait référence «au caractère représentatif des énoncés utilisés dans un instrument pour mesurer le concept ou le domaine

à l'étude» (Fortin, 2006, p.287). En d'autres mots, le questionnaire «est valide s'il mesure ce qu'il est censé mesurer» (Fortin, 2006, p.287).

2.4.2 La mise en application de la méthode sélectionnée

Dans cette étude, deux méthodes de recherche complémentaires ont été utilisées : la méthodologie qualitative et la méthodologie quantitative.

2.4.2.1 La méthodologie qualitative

Précisons, d'abord que l'entrevue semi-dirigée, relevant de la méthodologie qualitative, a été utilisée lors de la phase exploratoire de cette étude. En effet, puisque peu de données existaient sur notre problématique de recherche, nous avons opté pour une phase exploratoire afin de nous familiariser avec le milieu et la problématique. Étant donné que cette phase visait la compréhension du phénomène à l'étude, soit la rétention des travailleurs qualifiés en science et technologie, la méthode de recherche qualitative, par le biais de l'entrevue semi-dirigée, a été favorisée. Cette méthode de collecte de donnée est définie comme

une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé (Savoie-Zajc, 2003, p.296).

Dans le cas qui nous concerne, nous avons interrogé dix représentants d'employeurs d'entreprises distinctives faisant partie de la région administrative du Bas-Saint-Laurent. Ces organisations étaient de tailles différentes, soit de sept à 1500 employés, et œuvraient dans différents secteurs. Par ailleurs, ces entreprises employaient toutes des travailleurs qualifiés en science et technologie, soit notre population à l'étude. Ces entrevues semi-dirigées se sont déroulées au cours de l'été 2010 et elles ont été d'une durée moyenne de 90

minutes. Elles ont pris fin lorsqu'il y a eu saturation des données, c'est-à-dire lorsque la collecte des données n'a plus apporté de nouvelles informations pertinentes à la compréhension du phénomène étudié (Fortin, 2006).

Six des entreprises étudiées favorisent l'équipe de projet comme forme d'organisation du travail et mettent d'ailleurs l'accent sur la recherche et le développement. Précisons que ces organisations emploient en majorité des travailleurs en science et technologie. Malgré qu'une partie de leur travail soit organisé sous forme de projet, les travailleurs de deux autres entreprises à l'étude ont principalement des tâches reliées au service à la clientèle. Cependant, bien que l'une d'elles soit majoritairement composée de travailleurs en science et technologie, ces travailleurs constituent une minorité dans la seconde entreprise. Finalement, les deux autres organisations ont très peu recours aux projets et accordent surtout des tâches de gestion des opérations à leurs travailleurs en science et technologie qui ne constituent d'ailleurs qu'une minorité de la main-d'œuvre.

C'est donc à l'aide de ces résultats obtenus lors de la phase exploratoire qu'il nous a été possible de construire notre questionnaire de recherche, relevant de la méthodologie quantitative.

2.4.2.2 La méthodologie quantitative

a) L'instrument de mesure

Tout d'abord, le questionnaire est divisé en cinq sections (voir annexe). La première section a pour but de nous renseigner sur le profil des participants et de leur organisation. Elle contient des questions relatives à des facteurs sociodémographiques (âge, genre, éducation), au travail des participants (syndicalisation, salaire, ancienneté, statut d'emploi) et à l'entreprise qui les embauche (taille de l'entreprise). La deuxième section sert à déterminer la nature des tâches effectuées par les répondants et la fréquence à laquelle ces

tâches sont effectuées. Les questions visent à distinguer les personnes qui travaillent sur des projets, versus celles qui travaillent à la production, au service ou à la gestion. Les répondants devaient signifier la fréquence de la nature des tâches effectuées en utilisant une échelle de Likert en cinq points, soit 1 = Jamais ; 2= Rarement ; 3 = Parfois ; 4 = Souvent ; 5 = Très souvent.

La troisième section sert à identifier les modes d'organisation du travail par lesquels les participants exécutent leurs tâches. Les questions sur l'organisation du travail ont été développées à partir de la conceptualisation de Beaudry (2008). Plus précisément, les dimensions qui composent le concept d'organisation du travail sont l'organisation technique du travail et l'organisation sociale du travail. Les indicateurs utilisés pour appréhender ces dimensions sont le degré de spécialisation des tâches (travail en équipe (1 question), polyvalence (2 questions), multidisciplinarité (2 questions)) pour la dimension technique et le mode de coordination (autonomie globale (4 questions), ajustement mutuel (2 questions)) pour la dimension sociale. Les répondants devaient signifier la fréquence selon laquelle les modes d'organisation du travail décrits se produisent en utilisant une échelle de Likert en cinq points, soit 1 = Jamais ; 2= Rarement ; 3 = Parfois ; 4 = Souvent ; à 5 = Très souvent.

La quatrième section cherche à mesurer le niveau d'engagement affectif du salarié envers son organisation actuelle, c'est-à-dire au moment où le questionnaire a été complété. Les questions sur l'engagement affectif sont tirées du questionnaire de Meyer et al. (1993) traduit en français et validé par Stinglhamber et al. (2002). Six questions mesurent l'engagement organisationnel affectif par une échelle de Likert en cinq points, soit 1 = Peu ou pas du tout en accord ; 2 = Un peu en accord ; 3 = Assez en accord ; 4 = Très d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord.

Finalement, la cinquième section porte sur l'intention de rester ou non au sein de l'organisation actuelle. Les questions sur l'intention de quitter sont tirées du questionnaire de Neveu (1996). Plus précisément, la rétention du personnel se définit comme la capacité de l'organisation à retenir leur personnel. Pour mesurer la capacité de rétention, plusieurs

études réfèrent à l'intention de quitter l'organisation, puisqu'il s'agit d'un des meilleurs prédicteurs (Wilcove et al., 1991). Ainsi, l'intention de quitter est mesurée à partir de trois indicateurs, soit la recherche actuelle d'un emploi dans une autre entreprise (1 question), l'intention de chercher un emploi dans une autre entreprise dans la prochaine année (1 question) et l'intention de demeurer dans l'entreprise (1 question). Ainsi, pour les deux premiers indicateurs, les répondants devaient signifier leur niveau d'accord selon une échelle de Likert à cinq points, soit 1 = Peu ou pas du tout en accord; 2 = Un peu en accord ; 3 = Assez en accord; 4 = Très d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord. Pour le dernier indicateur, les répondants devaient choisir parmi un choix de réponses, c'est-à-dire : moins deux ans ; entre 2 et 4 ans ; entre 4 et 6 ans ; entre 6 et 8 ans ; plus de 8 ans.

b) Validation de l'instrument de mesure

Afin de vérifier la validité du questionnaire, nous l'avons distribué à 21 travailleurs œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie d'une entreprise de la région de Québec à l'automne 2010. Les données recueillies ont été codifiées puis traitées à partir du logiciel SPSS. Nous avons eu recours à l'alpha de Cronbach afin de nous assurer que l'échelle de mesure utilisée représentait bien chaque concept de la même façon que les autres (Fortin, 2006). Il faut préciser que l'alpha de Cronbach est utilisé «lorsqu'il existe plusieurs possibilités de choix dans l'établissement des scores, comme dans l'échelle de Likert» (Fortin, 2006, p.283).

La variable «organisation du travail» compte cinq indicateurs, soit le travail d'équipe, la polyvalence, la multidisciplinarité, l'autonomie et l'ajustement mutuel. Pour le travail en équipe, une seule question le mesure donc aucun calcul n'était possible. La question est la suivante : réalisez-vous vos tâches dans une équipe de deux personnes ou plus ?

La polyvalence et la multidisciplinarité comptaient chacune deux questions. Pour la polyvalence, l'Alpha de Cronbach entre les deux items est de 0,781, alors que pour la multidisciplinarité, l'Alpha de Cronbach est de 0,761.

Tableau 1 : Variable : Polyvalence

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	21	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	2

Tableau 2 : Variable Multidisciplinarité

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	21	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	2

Nous avons choisi de diviser l'indicateur autonomie globale en deux sous-indicateurs soit, l'autonomie individuelle et l'autonomie collective. Chacun de ces sous-indicateurs comporte deux items. Ainsi, l'Alpha de Cronbach est de 0,924 pour l'autonomie individuelle alors que pour l'autonomie collective, l'Alpha de Cronbach est de 0,676.

Tableau 3 : Variable Autonomie Individuelle

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	21	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	2

Tableau 4 : Variable Autonomie Collective

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	21	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	2

Pour ce qui est de l'ajustement mutuel, qui compte également deux items, l'Alpha de Cronbach est de -1,936. Cet indicateur présente un Alpha de Cronbach négatif. Cela s'explique par le fait que l'une des questions mesure la communication informelle entre les travailleurs, alors que l'autre mesure la communication formelle.

Tableau 5 : Variable Ajustement Mutuel

Récapitulatif de traitement des observations		
	N	%
Valide	21	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
-1,936	2

La variable de l'engagement organisationnel affectif comporte six questions différentes. Nous avons regroupé les six questions afin d'obtenir l'alpha de Cronbach. Sur les 21 questionnaires, nous en avons exclu deux puisqu'incomplets. Le résultat de l'alpha de Cronbach pour la variable de l'engagement affectif est de 0,784, qui est considérée comme une valeur satisfaisante.

Tableau 6 : Engagement affectif

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	19	90,5
Observations Exclus ^a	2	9,5
Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	6

La variable de l'intention de quitter compte deux dimensions, soit la recherche d'emploi et l'intention de demeurer dans l'organisation. Il est à noter que trois questionnaires ont été exclus du calcul puisqu'incomplets. Ainsi le résultat de l'alpha de Cronbach obtenu en regroupant les trois questions est de 0,632.

Tableau 7 : Intention de quitter

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	18	85,7
Observations Exclus ^a	3	14,3
Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,632	3

Étant donné que ce résultat présente une valeur limitée, nous avons décidé de calculer l'alpha de Cronbach pour la de recherche d'emploi seulement. En effet, puisqu'un seul item mesure l'intention de demeurer dans l'entreprise cela rend impossible le calcul d'une corrélation. L'alpha est de 0,928

Tableau 8 : Recherche d'emploi

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	21	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	2

c) Population à l'étude

Notre étude se penche sur la population des travailleurs hautement qualifiés œuvrant dans le domaine des sciences et de la technologie. Le *Manuel de Canderra* (OCDE, 1995) définit ces travailleurs en fonction de deux critères, soit l'éducation et la profession. Plus précisément, les travailleurs incluent dans cette catégorie doivent répondre à l'un des deux critères suivants :

- a) « personnes qui ont fait des études complètes du troisième degré dans un domaine d'études de la science et de la technologie ;

b) personnes qui, sans avoir les qualifications formelles (diplômes) visées ci-dessus, exercent des professions scientifiques et techniques pour lesquelles il faut avoir habituellement les qualifications en question» (OCDE, 1995, p.20).

Cependant, notre étude se limite aux travailleurs œuvrant dans les domaines suivants : les disciplines du génie, de la santé, de la chimie, de la biologie, de l'océanographie, des mathématiques et de l'informatique. En effet, les statistiques démontrent que ce sont ces domaines qui sont particulièrement touchés par la pénurie de main-d'œuvre au Bas-Saint-Laurent (Emploi Québec, 2008).

d) La méthode d'échantillonnage

Lors de la collecte des données, nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage de type boule de neige. Cette méthode consiste à choisir un premier groupe de répondants qui, après avoir répondu questionnaires, ont désigné d'autres organisations employant potentiellement des travailleurs correspondant à notre population cible (Malhotra et al., 2007). L'avantage de cette méthode est qu'elle augmente la probabilité que les organisations approchées emploient des travailleurs œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie.

Ainsi, vingt-deux (22) entreprises faisant partie de la région administrative du Bas-Saint-Laurent ont été contactées. Le questionnaire a été envoyé à la personne ressource de l'organisation, soit le directeur des ressources humaines, le conseiller en ressources humaines ou le gestionnaire. Cette personne ressource pouvait choisir le mode de transmission du questionnaire aux employés, soit en format papier ou par le biais du courriel. Les questionnaires format papier étaient distribués aux employés en science et technologie directement par la personne ressource. Les répondants pouvaient alors retourner le questionnaire aux chercheurs par le biais d'une enveloppe préaffranchie. Lorsque le courriel était choisi comme mode de transmission, les personnes ressources

fournissaient aux chercheurs l'adresse courriel de leurs employés en science et technologie. Ce sont alors les chercheurs qui contactaient les employés par courriel. Un message d'explication leur était transmis et ils pouvaient accéder au questionnaire en cliquant sur un lien hypertexte, directement dans le message courriel. Le site Monkey Survey a été utilisé pour recueillir les résultats des questionnaires électroniques.

Au total, sept entreprises ont répondu à notre demande et ont permis la distribution du questionnaire aux travailleurs œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie. Six de ces entreprises ont choisi de distribuer le questionnaire par courriel et une seule a préféré le format papier. Les organisations présentaient différentes tailles, soit deux petites entreprises, une moyenne entreprise et quatre grandes entreprises. Les secteurs d'activités dans lesquelles œuvrent ces organisations sont le développement des bioproduits, l'enseignement, la métallurgie, la santé, l'horticulture et l'agriculture, l'ingénierie construction et la transformation des produits forestiers. Ces entreprises font toutes parties de la région administrative du Bas-Saint-Laurent. Celle-ci est composée de huit MRC (municipalités régionales de comté), soit La Matapédia ; Matane ; La Mitis ; Rimouski-Neigette ; Les Basques ; Rivière-du-Loup ; Témiscouata et Kamouraska. La région est située au sud du Fleuve Saint-Laurent et s'étend de La Pocatière à Sainte-Luce-sur-Mer et Méchins (Grand Québec.com., 2012).

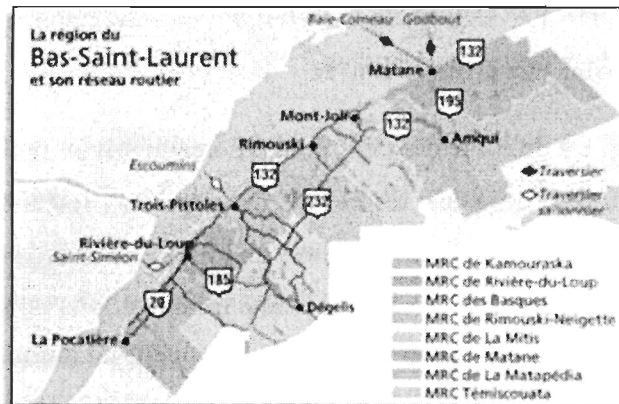


Figure 5 : La région du Bas-St-Laurent

Critères de sélection

Les critères de sélection retenus pour le choix des répondants au questionnaire étaient, tout d'abord, que le travailleur soit à l'emploi, au moment de compléter le questionnaire, d'une entreprise de la région administrative du Bas-Saint-Laurent. Il devait correspondre à la définition des travailleurs en science et technologie, c'est-à-dire qu'il devait répondre à l'un des deux critères retenus par le *Manuel de Canderra*, soit le critère de l'éducation ou de la profession¹.

Traitement des données

Afin de traiter les données qualitatives recueillies lors de la phase exploratoire, nous avons tout d'abord retranscrit en verbatim toutes les entrevues, c'est-à-dire qu'elles ont été transcrites mot à mot dans le but de conserver le plus d'informations possible (Gauthier, 2003). Puis nous avons codifié les données en fonction des thèmes à l'étude afin favoriser notre compréhension du problème étudié. Plus précisément, la codification s'est fait en fonction des thèmes relevés dans la littérature au regard des antécédents de la rétention qui

¹ Voir la section 1.2.4.1.1.

sont regroupés sous trois grandes catégories soit : les facteurs individuels, organisationnels et socio-économiques. Les extraits de verbatim qui correspondaient à chacun de ces thèmes ont été regroupés dans une grille d'analyse.

Pour ce qui est du traitement des données quantitatives, nous avons choisi d'utiliser le logiciel SPSS afin d'effectuer les calculs de régression linéaire. Dans le cas qui nous concerne, la variable dépendante est mesurée à partir de deux types d'échelle distincts, soit une échelle ordinale (recherche d'emploi) et une échelle d'intervalle (intention de demeurer dans l'organisation). De plus, notre variable intermédiaire est mesurée à partir d'une échelle ordinale. Compte tenu de ces échelles et de nos objectifs de recherche, nous avons choisi d'analyser les données par le biais de la méthode de régression linéaire. Plus précisément, la régression permet de décrire la relation entre les différentes variables (Fortin, 2006). Elle permet «d'identifier la droite qui rassemble «au mieux» autour d'elle le nuage de points représentant les couples d'observation. C'est la droite sous-jacente à la corrélation (Stafford et Bodson, 2006, p. 147). Elle renvoie donc à un modèle «où une variable dépendante est interprétée selon une relation linéaire en fonction d'une variable indépendante» (Stafford et Bodson, 2006, p.159).

2.5 CONCLUSION DU CHAPITRE

Les problèmes de pénurie attendue pour les travailleurs des domaines de la science et de la technologie nous ont amenée à nous interroger sur les capacités de rétention des organisations employant ces travailleurs. Nous avons également choisi de nous concentrer sur les entreprises de la région du Bas-Saint-Laurent. Ainsi, nous nous interrogeons sur la relation qui existe entre l'organisation du travail par équipe de projet (variable indépendante) et l'intention de quitter (variable dépendante) en tenant compte de l'engagement organisationnel affectif (variable intermédiaire). Pour ce faire, nous avons conduit une phase exploratoire en menant des entrevues auprès des dirigeants (ou représentants des employeurs) d'organisations faisant partie de la région du Bas-Saint-

Laurent dans le but de bien cerner la problématique à l'étude. Par la suite, nous avons distribué des questionnaires auprès des salariés œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie dans le but de mesurer et décrire la relation entre les différentes variables étudiées. La prochaine section présentera donc les différents résultats obtenus.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, les résultats à l'égard de la relation entre l'organisation de travail par équipe de projet et l'intention de quitter des travailleurs qualifiés en science et technologie œuvrant dans la région du Bas-St-Laurent sont présentés. Ils permettent de répondre aux questions et de confirmer les hypothèses de cette étude. Pour commencer, les données qualitatives relevant de la phase exploratoire sont présentées. Ensuite, ce sont les données quantitatives qui sont abordées, tout d'abord par la présentation des caractéristiques de l'échantillon, puis les résultats sur la relation entre les caractéristiques de l'organisation du travail et l'intention de quitter sont exposés. Finalement, les résultats sur la relation entre les formes d'organisation du travail et l'engagement organisationnel affectif ainsi que ceux sur la relation entre l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter sont présentés.

3.1 PRÉSENTATION DES DONNÉES QUALITATIVES : PHASE EXPLORATOIRE

Dans un premier temps, la phase exploratoire de cette étude a permis de brosser un portrait global de la situation de la rétention des entreprises au Bas-Saint-Laurent. Les données ont été recueillies par le biais d'entrevues semi-dirigées auprès d'employeurs de cette région. Ces derniers embauchent des travailleurs en science et technologie.

Les résultats révèlent des différences sur le plan de la capacité actuelle de rétention des employeurs. En effet, alors que certains estiment que leur taux de roulement est faible ou normal, d'autres rencontrent des difficultés majeures sur le plan de la rétention, en présentant un taux de roulement en croissance et très fort (jusqu'à 20% dans une

organisation). À cet égard, une différence de perception est présente pour les problèmes de rétention anticipés. En effet, certains employeurs envisagent peu de problèmes dans l'avenir à cause de l'âge de leurs travailleurs, c'est-à-dire qu'ils sont jeunes, et donc peu enclins à la retraite dans les prochaines années. D'autres employeurs estiment cependant que les problèmes de rétention devraient croître dans les années à venir.

Les employeurs ont évoqué plusieurs raisons visant à expliquer le départ volontaire de leurs employés. Il est cependant important de souligner que ces raisons proviennent des perceptions des employeurs et peuvent donc être biaisées. Voici un aperçu de ces raisons selon trois catégories d'antécédents étudiés, soit le contexte économique, l'organisation et l'individu.

a) Raisons liées au contexte économique :

- maraudage des autres employeurs ;
- opportunités d'emploi nombreuses pour les travailleurs en science et technologie dans la région ;
- crise dans certains secteurs (bois d'œuvre par ex.) qui pousse les employés à quitter pour des secteurs plus stables.

b) Raisons liées à l'organisation :

- conditions de travail (raison la plus souvent nommée) : insuffisance du salaire, des avantages sociaux et des fonds de retraite ;
- conditions physiques de travail (horaire de nuit, bruit, poussière, chaleur) ;
- possibilités d'avancement limitées ;
- nature des tâches (qui ne correspond pas toujours aux attentes des employés) : certains employés ont des responsabilités de gestion, alors qu'ils sont plutôt motivés par des tâches de nature scientifique et technique ; au contraire, d'autres souhaiteraient occuper des fonctions de gestion, comme gestionnaires de projet notamment, mais sont confinés à des tâches scientifiques ou techniques.

c) Raisons liées à l'individu :

- éloignement de la région du Bas-Saint-Laurent (les employés souhaitent retourner dans les centres urbains) ;
- difficulté à s'adapter à la région ;
- difficulté du conjoint ou de la conjointe à trouver un emploi ;
- suivre les enfants qui partent étudier en ville ;
- insatisfaction dans l'emploi ;
- retour aux études.

Les employeurs évoquent surtout la satisfaction à l'égard des conditions de travail comme facteur explicatif des départs volontaires, donc des raisons qui relèvent de l'individu et de l'organisation. Par contre, peu d'employeurs ont évoqué la question de l'engagement, alors qu'il s'agit de l'un des meilleurs prédicteurs de la rétention (Meyer et al., 2002) . Il s'avère donc intéressant de vérifier si, contrairement aux perceptions des employeurs, ce facteur est lié au roulement des employés en science et technologie. De plus, la nature des tâches est évoquée, mais pas les formes d'organisation du travail. De la même manière, il s'avère intéressant de vérifier si, contrairement aux perceptions des employeurs, ce facteur importe, d'autant plus que les formes d'organisation du travail qui caractérisent les travailleurs en science et technologie présentent des aspects particuliers (Beaudry, 2008).

Un autre élément important à soulever est que, de tous les employeurs rencontrés, un seul fait des entrevues de départ. Quoique parfois limitées, ces entrevues permettent de cibler certaines des raisons qui poussent les employés à quitter. Or, dans les entreprises étudiées, les perceptions des employeurs ne sont pas confirmées par de telles entrevues. Ainsi, il est intéressant de vérifier si deux des facteurs omis par les employeurs pourraient avoir un lien avec la rétention.

3.2 PRÉSENTATION DES DONNÉES QUANTITATIVES : QUESTIONNAIRE

3.2.1 Présentation des caractéristiques de l'échantillon

En tout, cent soixante (160) questionnaires ont été remplis par des travailleurs en science et technologie de la région du Bas-Saint-Laurent. Cependant, vingt-six (26) d'entre eux ont été retirés lors du traitement des données puisque ces questionnaires étaient incomplets. Ainsi, un total de cent trente-quatre (134) questionnaires a été conservé pour les besoins de cette recherche.

Afin de dresser un portrait de l'échantillon étudié, le questionnaire permettait d'identifier les caractéristiques sociodémographiques suivantes chez les répondants: l'âge, le plus haut diplôme obtenu, le genre, le salaire, l'ancienneté dans l'organisation, le statut d'emploi. De plus, des questions permettaient de savoir si les répondants occupaient un poste syndiqué ou non et de connaître la taille de l'entreprise dans laquelle ils travaillaient au moment d'y répondre.

Tout d'abord, 54,5 % des répondants sont de sexe féminin alors que 45,5% sont des hommes. De plus, la majorité des répondants est âgée entre 30 et 49 ans. En ce qui a trait à la scolarité des travailleurs interrogés, 33,6% des répondants possèdent un diplôme collégial technique et 66,4 % ont un diplôme universitaire, tous cycles confondus. De plus, la majorité des personnes ayant répondu au questionnaire a un salaire brut se situant entre 40 001 et 50 000 \$ et 64,9 % occupent un poste syndiqué. Également, près de 40% des répondants ont une ancienneté se situant entre 1 et 5 ans et 85,8 % d'entre eux occupent un emploi à temps plein. Finalement, 81,3 % de ces répondants font partie d'une organisation de grande taille, soit de plus deux cent (200) employés. Les tableaux suivants illustrent ces résultats.

Tableau 9 : Genre des répondants

Genre	Effectif	Pourcentage
Homme	61	45,5%
Femme	73	54,5%
Total	134	100%

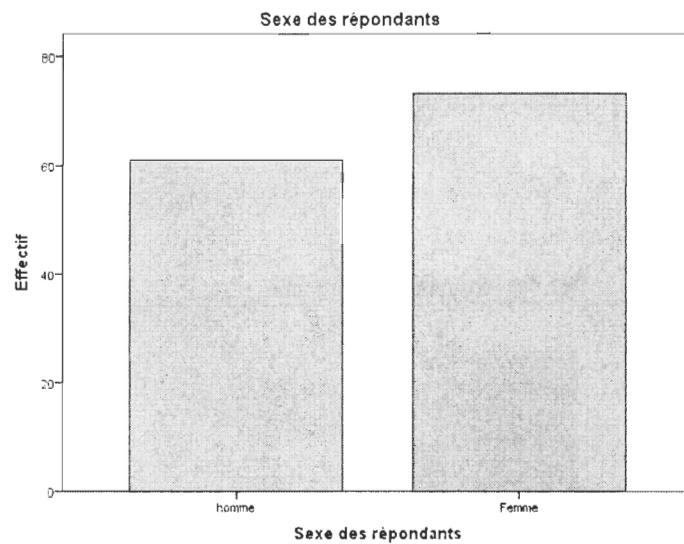


Figure 6 : Genre des répondants

Tableau 10 : Âge des répondants

Âge	Effectifs	Pourcentage
20-29	25	18,7%
30-39	47	35,1%
40-49	38	28,4%
50-59	23	17,2%
60 et +	1	0,7%
Total	134	100%

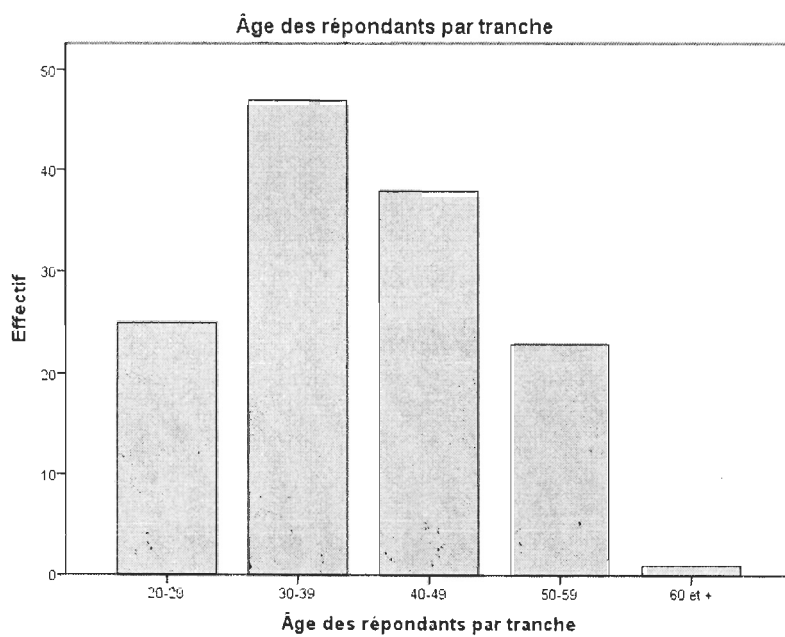


Figure 7 : Âge des répondants

Tableau 11 : Plus haut diplôme obtenu

Diplôme	Effectif	Pourcentage
Collégial	45	33,6%
1 ^{er} cycle universitaire	56	41,8%
2 ^{ème} cycle universitaire	21	15,7%
3 ^{ème} cycle universitaire	12	9,0%
Total	134	100%

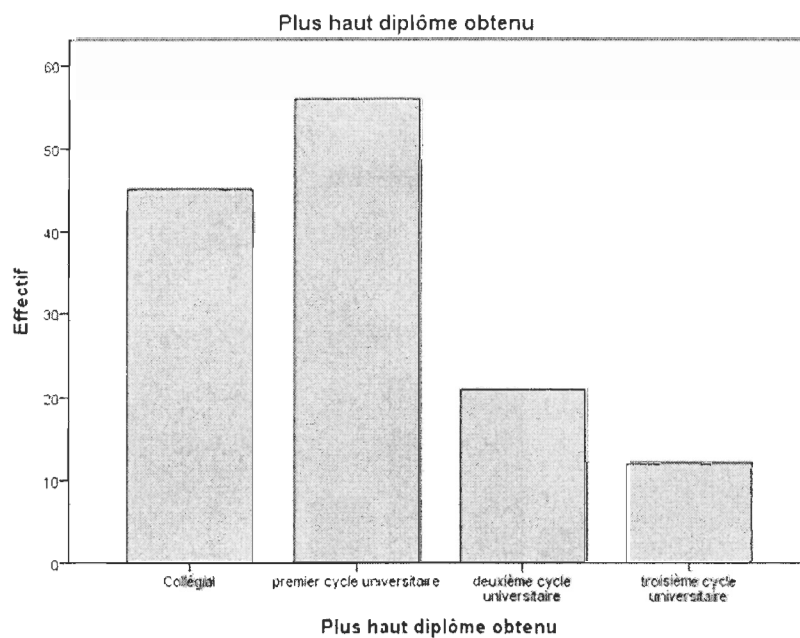


Figure 8 : Plus haut diplôme obtenu

Tableau 12 : Salaire annuel brut

Salaire annuel brut	Effectif	Pourcentage
Moins de 25 000\$	5	3,7%
25 001 à 40 000\$	16	11,9%
40 001 à 55 000\$	49	36,6%
55 001 à 70 000\$	33	24,6%
70 001 à 85 000\$	19	14,2%
85 001 et plus	12	9%
Total	134	100%

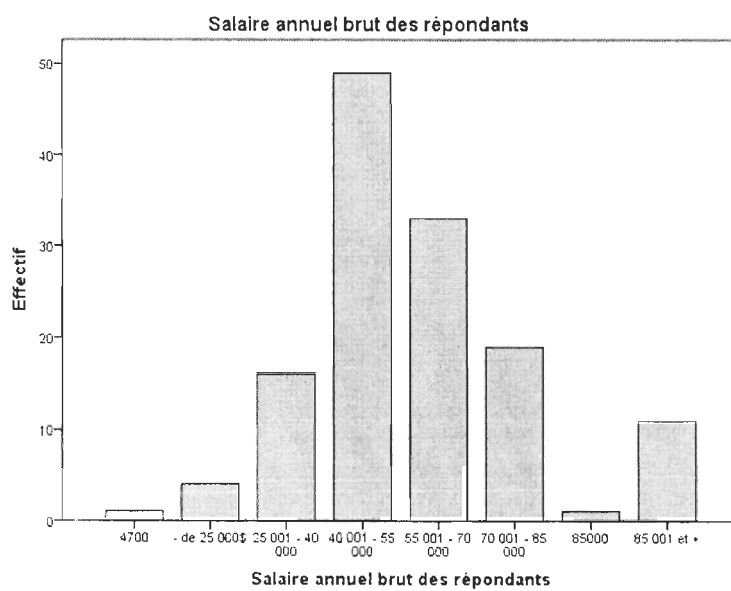


Figure 9 : Salaire annuel des répondants

Tableau 13 : Type de poste

Type de poste	87	64,9%
Syndiqué	47	35,1%
Non syndiqué	134	100%

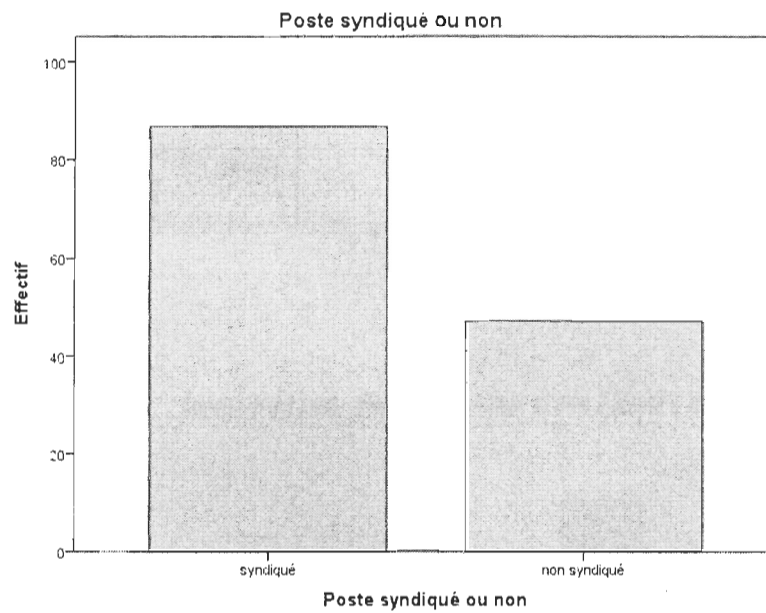


Figure 10 : Type de poste

Tableau 14 : Ancienneté

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
Moins d'un an	9	6,7%
1 à 5 ans	54	40,3%
6 à 10 ans	20	14,9%
11 à 15 ans	19	14,2%
16 à 20 ans	16	11,9%
21 ans et plus	16	11,9%
Total	134	100%

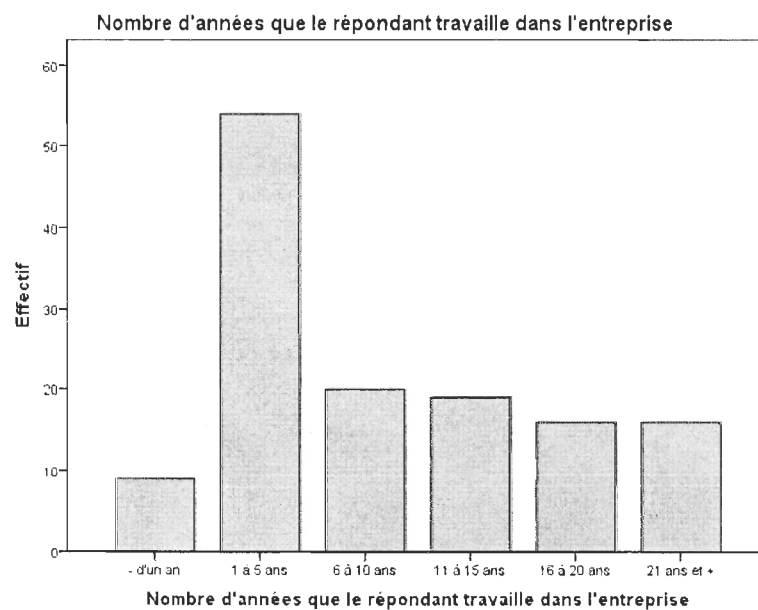


Figure 11 : Ancienneté

Tableau 15 : Statut d'emploi

Statut d'emploi	Effectif	Pourcentage
Temps plein	115	85,8%
Temps partiel	19	14,2%
Total	134	100%

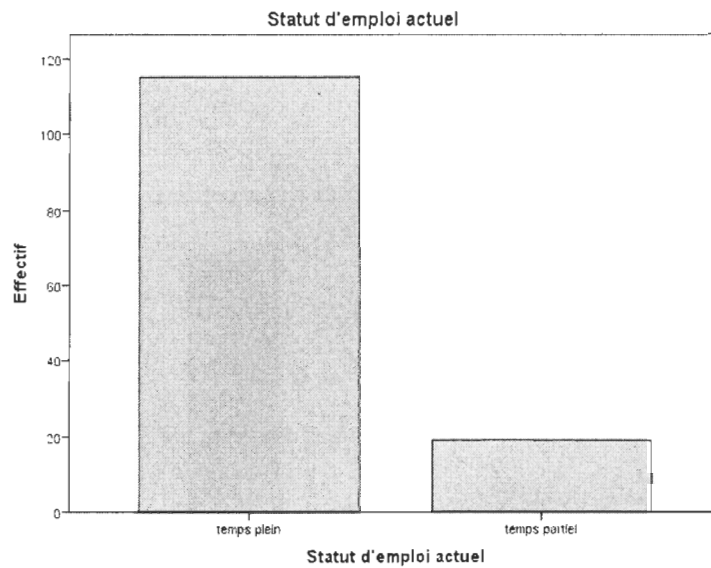


Figure 12 : Statut d'emploi

Tableau 16 : Taille de l'organisation

Employés	Effectif	Pourcentage
49 et moins	19	14,2%
50 à 99	2	1,5%
100 à 199	4	3,0%
200 et plus	109	81,3%
Total	134	100%

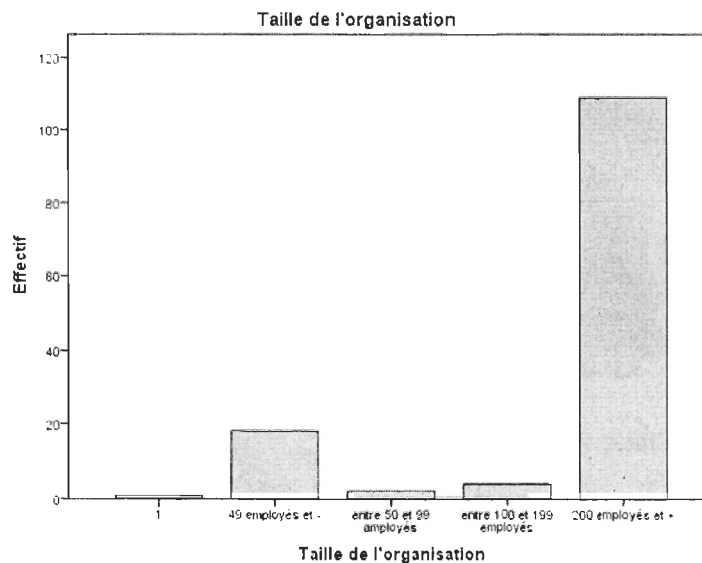


Figure 13 : Taille de l'organisation

Un portrait des tâches effectuées par les répondants a aussi été dressé. Les principaux résultats soulèvent qu'une grande majorité des personnes interrogées exécute

des tâches reliées au service à la clientèle et à la recherche et développement (R&D), mais très peu d'entre eux ont à effectuer des tâches de maintenance ou de supervision d'équipe.

Tableau 17 : Les tâches en R&D

Fréquence	Effectifs	Pourcentage
Jamais	17	12,8
Rarement	20	15,0
Parfois	36	27,1
Souvent	34	25,6
Très souvent	26	19,5
Total	133	100,0

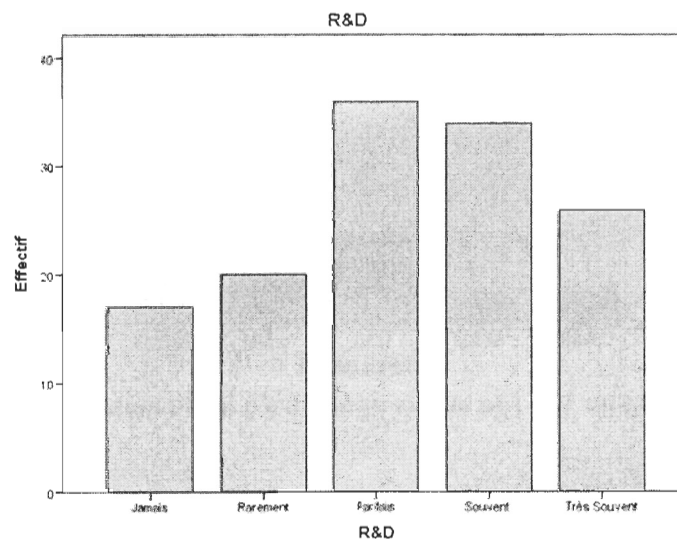


Figure 14 : Les tâches en R&D

Tableau 18 : Les tâches de service à la clientèle

Fréquence	Effectifs	Pourcentage
Jamais	7	5,3
Rarement	6	4,5
Parfois	18	13,5
Souvent	24	18,0
Très souvent	78	58,6
Total	133	100,0

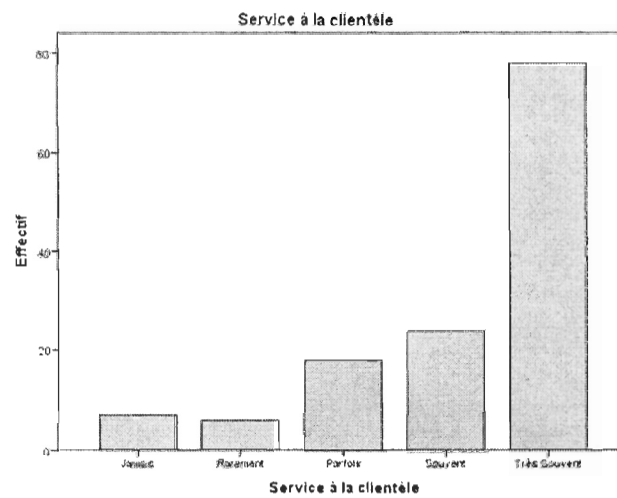


Figure 15 : Les tâches de service à la clientèle

Tableau 19 : Les tâches de maintenance

Fréquence	Effectifs	Pourcentage
Jamais	57	42,9
Rarement	29	21,8
Parfois	19	14,3
Souvent	15	11,3
Très souvent	13	9,8
Total	133	100,0

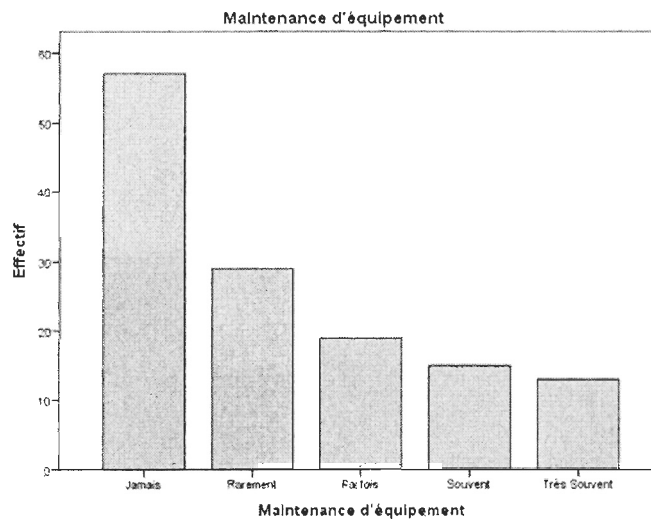


Figure 16 : Les tâches de maintenance

Tableau 20 : Les tâches de supervision d'équipe

Fréquence	Effectifs	Pourcentage
Jamais	46	34,6
Rarement	22	16,5
Parfois	25	18,8
Souvent	13	9,8
Très souvent	27	20,3
Total	133	100,0

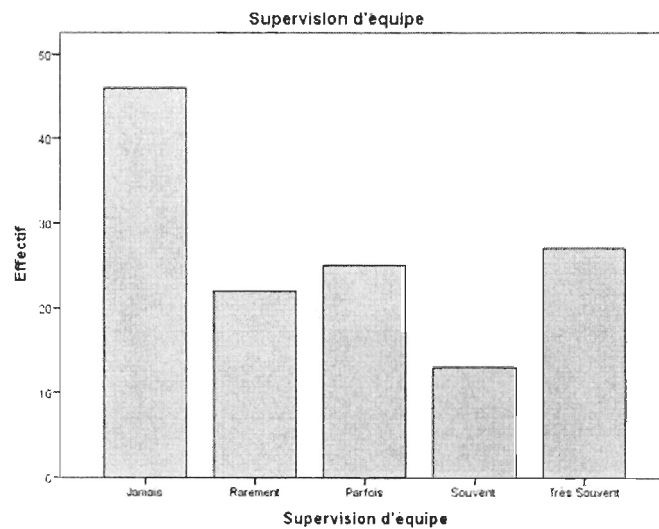


Figure 17 : Les tâches de supervision d'équipe

3.2.2 La relation entre les formes d'organisation du travail et l'intention de quitter

L'objectif général de l'étude est d'examiner la relation entre l'organisation du travail par équipe de projet et l'intention de quitter des travailleurs en science et technologie. Cette relation est mise en évidence par le biais de régressions linéaires. Plus précisément, la relation est établie pour chacune des dimensions de l'organisation du travail, soit a) le degré de spécialisation des tâches et b) les modes de coordination du travail.

a) La relation entre le degré de spécialisation des tâches et l'intention de quitter

Le questionnaire a permis d'accéder à des données portant à la fois sur le degré de spécialisations des tâches (travail d'équipe, multidisciplinarité et polyvalence) et sur l'intention de quitter. Pour évaluer le degré de spécialisation des tâches des répondants, le questionnaire comptait une (1) question sur le travail d'équipe, deux (2) questions sur la multidisciplinarité et deux (2) questions sur la polyvalence. De plus, deux (2) questions mesurent l'intention de quitter alors qu'une question mesure l'intention de demeurer dans l'organisation.

La question mesurant le travail d'équipe est :

- *Réalisez-vous vos tâches en équipe de deux ou plus de deux personnes ?*

Les questions sur la multidisciplinarité sont :

- *Collaborez-vous avec des collègues qui ont un domaine d'expertise différent du vôtre ?*
- *Collaborez-vous avec des employés qui sont dans une catégorie d'emploi différente de la vôtre ?*

Finalement, les questions mesurant la polyvalence sont :

- *Dans le cadre de vos fonctions, devez-vous faire preuve de polyvalence ?*
- *Vous arrive-t-il de réaliser des tâches qui ne relèvent pas de votre domaine d'expertise?*

Pour ce qui est de l'intention de quitter, cette variable a été mesurée par les items suivants :

- *Actuellement, je cherche activement un autre emploi.*
- *Je vais rechercher un emploi dans une autre entreprise dans l'année qui vient.*

L'intention de demeurer, quant à elle, était vérifiée par l'item :

- *Je pense rester encore dans mon entreprise :*
 - a) moins d'un an*
 - b) entre 1 et 2 ans*
 - c) entre 3 et 4 ans*
 - d) entre 5 et 6 ans*
 - e) entre 7 et 8 ans*
 - f) plus de 8 ans*

Afin de mesurer le lien entre le degré de spécialisation des tâches et l'intention de quitter des travailleurs en science et technologie, une régression linéaire a été réalisée. Elle permet de prédire les valeurs de la variable dépendante, soit l'intention de quitter (ou de rester), à partir de la variable indépendante qui, ici, est la dimension : spécialisation des tâches.

Les résultats démontrent que le modèle est statistiquement non significatif au seuil de 5% (Tableaux 3.13 et 3.15). Plus précisément, 5,5 % des variations de l'intention de quitter sont expliqués par le modèle de régression. Quant à l'intention de rester (Tableaux 3.14 et 3.16), 5,2% des variations de cette dimension sont expliquées par le modèle de régression. Ainsi, la dimension spécialisation des tâches n'a pas d'influence significative

sur l'intention de quitter ou l'intention de rester des travailleurs hautement qualifiés dans l'organisation.

Tableau 21 : Régression linéaire : degré spécialisation tâches et intention quitter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,234 ^a	,055	,033	,90211

a. Valeurs prédites : (constantes), Polyvalence, Travail d'équipe, Multidisciplinarité

Tableau 22 : Régression linéaire : degré spécialisation tâches et intention rester

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,229 ^a	,052	,030	3,14971

a. Valeurs prédites : (constantes), Polyvalence, Travail d'équipe, Multidisciplinarité

Tableau 23 : ANOVA: degré spécialisation tâches et intention quitter

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,096	3	2,032	2,497	,063 ^b
1 Résidu	104,980	129	,814		
Total	111,075	132			

Tableau 24 : ANOVA: degré spécialisation tâches et intention rester

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	70,910	3	23,637	2,383	,072 ^b
Résidu	1279,767	129	9,921		
Total	1350,677	132			

a. Variable dépendante : Intention de rester

b. Valeurs prédites : (constantes), Polyvalence, Travail d'équipe, Multidisciplinarité

b) La relation entre les modes de coordination et l'intention de quitter

Les modes de coordination, c'est-à-dire l'autonomie et l'ajustement mutuel, ont également été mis en relation avec l'intention de quitter et de rester. D'une part, l'autonomie regroupe quatre questions, divisées en deux sous-catégories soit l'autonomie collective et l'autonomie individuelle. D'autre part, l'ajustement mutuel est mesuré par deux questions dans le questionnaire de la recherche.

Les questions sur l'autonomie sont :

- *Les membres de l'équipe fixent-ils eux-mêmes les objectifs à atteindre par l'équipe ?*
- *Les membres de l'équipe établissent-ils les moyens à utiliser pour atteindre les objectifs de l'équipe ?*
- *Fixez-vous vous-même, individuellement, les objectifs à atteindre dans le cadre de vos fonctions ?*
- *Établissez-vous vous-même, individuellement, les moyens à utiliser pour atteindre les objectifs liés à votre fonction?*

L'ajustement mutuel, quant à lui, se mesure par les deux questions suivantes :

- *L'information à échanger entre collègues ou avec la direction est-elle transmise par des mécanismes formels ?*
- *L'information à échanger entre collègues ou avec la direction est-elle transmise de manière informelle ?*

Toujours dans le but de mesurer le lien entre l'organisation du travail par équipe de projet et l'intention de quitter (ou de rester) des travailleurs en science et technologie, une régression linéaire a été effectuée avec la dimension «mode de coordination». La régression permet donc de prédire les valeurs de la variable dépendante, soit l'intention de quitter (ou de rester), à partir de la variable dépendante qui est : le mode de coordination.

Les résultats démontrent que le modèle est statistiquement non significatif au seuil de 5% (Tableaux 3.17 et 3.19). Plus précisément, 0,2 % des variations de l'intention de quitter sont expliqués par le modèle de régression. Quant à l'intention de rester (Tableaux 3.18 et 3.20), 1,5% des variations de cette dimension sont expliqués par le modèle de régression. Ainsi, le mode de coordination n'a pas d'influence significative sur l'intention de quitter ou l'intention de rester des travailleurs hautement qualifiés dans leur organisation.

Tableau 25 : Régression linéaire: mode coordination et intention quitter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,045 ^a	,002	-,013	,92344

a. Valeurs prédites : (constantes), Ajustement mutuel, Autonomie globale

Tableau 26 : Régression linéaire : mode coordination et intention rester

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,124 ^a	,015	,000	3,19835

a. Valeurs prédites : (constantes), Ajustement mutuel, Autonomie globale

Tableau 27 : ANOVA : mode coordination et intention quitter

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	,220	2	,110	,129	,879 ^b
Résidu	110,855	130	,853		
Total	111,075	132			

a. Variable dépendante : Intention de quitter

b. Valeurs prédites : (constantes), Ajustement mutuel, Autonomie globale

Tableau 28 : ANOVA : mode coordination et intention rester

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	20,852	2	10,426	1,019	,364 ^b
Résidu	1329,825	130	10,229		
Total	1350,677	132			

a. Variable dépendante : Intention de rester

b. Valeurs prédites : (constantes), Ajustement mutuel, Autonomie globale

c) Résumé des principaux constats

Tout d'abord, les résultats ont soulevé que la spécialisation des tâches n'a pas d'influence significative sur l'intention de quitter ou l'intention de rester des travailleurs en science et technologie dans leur organisation. Malgré le fait qu'aucun des facteurs de la dimension spécialisation des tâches n'est lié statistiquement à l'intention de quitter ou de rester, les résultats (Tableaux 3.21 et 3.22) indiquent que la polyvalence se démarque des autres indicateurs (sig. 0,38) dans l'analyse avec l'intention de quitter alors que le travail d'équipe se démarque des autres indicateurs dans l'analyse avec l'intention de rester.

Tableau 29 : Coefficients : degré spécialisation tâches et intention quitter

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,681	,503		3,344	,001
1 Multidisciplin.	-,153	,106	-,135	-1,450	,149
Travail d'équipe	-,138	,097	-,132	-1,420	,158
Polyvalence	,224	,107	,191	2,092	,038

a. Variable dépendante : Intention de quitter

Tableau 30 : Coefficients : degré spécialisation tâches et intention rester

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Err. standard	Bêta		
(Constante)	3,931	1,755		2,240	,027
1 Multidisciplin.	,392	,369	,099	1,060	,291
Travail d'équipe	,699	,339	,191	2,064	,041
Polyvalence	-,359	,374	-,088	-,961	,338

a. Variable dépendante : Intention de rester

D'autres résultats ont également indiqué que les modes de coordination n'ont pas d'influence significative sur l'intention de quitter ou l'intention de rester des travailleurs dans leur organisation. De plus, contrairement à la dimension spécialisation des tâches, aucun des indicateurs du mode de coordination (autonomie globale et ajustement mutuel) ne se démarque des autres (Tableaux 3.23 et 3.24).

Tableau 31 : Coefficients : mode coordination et intention quitter

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,522	,567		2,682	,008
l Autonomie globale	-,060	,119	-,046	-,506	,614
Ajustement mutuel	,027	,145	,017	,186	,853

Tableau 32 : Coefficients : mode coordination et intention rester

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	4,169	1,966		2,121	,036
l Autonomie globale	,023	,413	,005	,055	,956
Ajustement Mutuel	,682	,503	,123	1,357	,177

a. Variable dépendante : Intention de rester

3.2.3 La relation entre les formes d'organisation du travail et l'engagement organisationnel affectif

L'effet médiateur de l'engagement organisationnel affectif a été pris en compte dans l'analyse de l'influence des formes d'organisation du travail sur l'intention de quitter des travailleurs en science et technologie. Ainsi, l'effet possible que peut avoir l'engagement organisationnel affectif sur la relation à l'étude est évalué.

Toujours par le biais de régressions linéaires, la relation entre l'organisation du travail et l'engagement organisationnel affectif est établie pour chacune des dimensions de l'organisation du travail, soit a) le degré de spécialisation des tâches et b) les modes de coordination du travail.

a) La relation entre le degré de spécialisation des tâches et l'engagement organisationnel affectif

La relation entre le degré de spécialisation des tâches et l'engagement organisationnel affectif a été mesurée. Comme mentionné à la section 3.2.3.1 a), cinq questions au total servent à mesurer le degré de spécialisation des tâches (travail d'équipe, multidisciplinarité et polyvalence). Pour évaluer l'engagement organisationnel affectif, six questions ont été utilisées.

Les questions mesurant l'engagement affectif organisationnel sont :

- *Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme étant les miens.*
- *J'ai le sentiment de faire partie de la famille dans mon organisation.*
- *Je me sens affectivement attaché(e) à mon organisation.*
- *J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation.*
- *Je suis fier d'appartenir à cette organisation.*
- *Mon organisation représente beaucoup pour moi.*

Le calcul de la régression linéaire permet de prédire les valeurs de l'engagement affectif, à partir de la spécialisation des tâches. Les résultats soulignent que le modèle est statistiquement non significatif au seuil de 5% (Tableaux 3.25 et 3.26). Plus précisément, 0,7 % des variations de l'engagement affectif sont expliquées par le modèle de régression. Ainsi, le degré de spécialisation des tâches n'a pas d'influence significative sur l'engagement affectif des travailleurs hautement qualifiés œuvrant dans la région du Bas-St-Laurent.

Tableau 33 : Régression linéaire : degré spécialisation tâches et EA

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,272 ^a	,074	,053	,85678

a. Valeurs prédites : (constantes), Polyvalence, Travail d'équipe, Multidisciplinarité

Tableau 34 : ANOVA : degré spécialisation tâches et EA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,593	3	2,531	3,448	,019 ^b
Résidu	94,695	129	,734		
Total	102,288	132			

a. Variable dépendante : Engagement affectif

b. Valeurs prédites : (constantes), Polyvalence, Travail d'équipe, Multidisciplinarité

b) La relation entre les modes de coordination et l'engagement organisationnel affectif

L'influence des modes de coordination (autonomie et ajustement mutuel) sur l'engagement organisationnel affectif a également été observée. Les questions reliées à l'engagement affectif sont présentées à la section 3.2.4.1 a) alors que les questions servant à mesurer les modes de coordination se trouvent à la section 3.2.3.1 b).

La régression linéaire a été utilisée afin de mesurer le lien entre les modes de coordination et l'engagement affectif. Les résultats obtenus indiquent que le modèle est statistiquement non significatif au seuil de 5% (Tableaux 3.27 et 3.28). Plus précisément, 5,3 % des variations de l'engagement affectif sont expliquées par le modèle de régression. Ainsi, les modes de coordination n'ont pas d'influence significative sur l'engagement affectif des travailleurs hautement qualifiés œuvrant dans la région du Bas-St-Laurent.

Tableau 35 : Régression linéaire : mode coordination et EA

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,229 ^a	,053	,038	,86342

a. Valeurs prédites : (constantes), Ajustement mutuel, Autonomie globale

Tableau 36 : ANOVA : mode coordination et EA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	5,375	2	2,687	3,605	,030 ^b
	Résidu	96,914	130	,745		
	Total	102,288	132			

a. Variable dépendante : Engagement affectif

b. Valeurs prédites : (constantes), Ajustement mutuel, Autonomie globale

c) Résumé des principaux constats

Tout d'abord, les résultats ont mis en évidence que le degré de spécialisation des tâches n'a pas d'influence significative sur l'engagement affectif des travailleurs en sciences et technologie travaillant au Bas-Saint-Laurent. Par contre, même si aucun des facteurs de la dimension spécialisation des tâches n'est statistiquement significatif, les résultats (Tableau 3.29) révèlent que la multidisciplinarité se démarque des autres indicateurs (sig. 0,29).

Tableau 37 : Coefficients : degré spécialisation tâches et EA

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Err. standard	Bêta		
(Constante)	2,168	,477		4,540	,000
1 Multidisciplin.	,221	,100	,204	2,204	,029
Travail d'équipe	,131	,092	,130	1,416	,159
Polyvalence	-,012	,102	-,010	-,114	,909

a. Variable dépendante : Engagement affectif

Dans le même ordre d'idées, les modes de coordination n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement affectif des travailleurs. Cependant, l'autonomie se démarque des autres indicateurs (sig. ,038) (Tableau 3.30).

Tableau 38 : Coefficients : mode coordination et EA

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Err. standard	Bêta		
(Constante)	2,172	,531		4,094	,000
1 Autonomie globale	,234	,111	,186	2,097	,038
Ajustement mutuel	,141	,136	,092	1,037	,302

a. Variable dépendante : Engagement affectif

3.2.4 La relation entre l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter l'organisation

Finalement, une analyse de l'influence de l'engagement affectif sur l'intention de quitter l'organisation a été faite. Plus précisément, il s'agit de mesurer la capacité de la variable indépendante, qui est l'engagement affectif, de prédire les résultats de la variable dépendante, soit l'intention de quitter (ou de rester).

Les principaux résultats révèlent que ce modèle est statistiquement significatif au seuil de 5% et le coefficient de corrélation met en évidence une relation linéaire modérée (.507). En d'autres mots, 25,7% des variations de l'intention de quitter (ou de rester) sont expliquées par le modèle de régression et la part de la variance de la variable dépendante expliquée est 45,412 fois plus importante que la part qui reste inexpliquée (Tableaux 3.31 et 3.32). Ainsi, l'engagement organisationnel affectif a une influence significative sur l'intention de quitter ou de rester des travailleurs hautement qualifiés œuvrant dans la région du Bas-St-Laurent.

À la lumière des résultats, l'engagement affectif a un impact significatif sur l'intention de quitter (ou de rester) des travailleurs (sig. ,000).

Tableau 39 : Coefficients : engagement affectif et intention de quitter

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Err.standard	Bêta		
(Constante)	3,247	,282		11,527	,000
Engagement affectif	-,529	,078	-,507	-6,739	,000

3.3 CONCLUSION

La phase exploratoire de cette recherche a permis de dresser un portrait global de la situation liée à la rétention des entreprises au Bas-Saint-Laurent, du point de vue des employeurs. Les différentes raisons pouvant expliquer le départ volontaire des travailleurs ont été classées en trois catégories d'antécédents soit le contexte économique, l'organisation et l'individu. Les antécédents relevés par les employeurs différaient en partie de ceux évoqués dans la littérature. La présente recherche visait donc à vérifier si les employeurs avaient omis les facteurs a priori les plus significatifs pour expliquer le départ des employés.

À cet égard, les résultats démontrent que les formes d'organisation du travail (spécialisation des tâches et modes de coordination) n'ont pas d'effet significatif sur l'engagement organisationnel affectif et sur l'intention de quitter ou de rester. D'autre part, l'engagement affectif a un impact significatif sur l'intention de quitter ou de rester des travailleurs œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie au Bas-St-Laurent.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

4.1 LES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL PAR ÉQUIPE DE PROJET

4.1.1 Les formes d'organisation du travail par équipe de projet et l'intention de quitter

Plusieurs études portant sur les différentes formes d'organisation du travail, présentées au chapitre 1, indiquent que les caractéristiques des systèmes de travail à haute performance favorisent la rétention des travailleurs (Guthrie, 2001; Arthur, 1994; Huselid, 1995; Luna-Aroca et Camps, 2007). Entre autres, des systèmes ayant des caractéristiques telles que le travail d'équipe, l'autonomie, la multidisciplinarité sont associés à un plus faible taux de roulement (Cavanagh & Coffins, 1992; Griffeth et al., 2000; Price, 2001; Luna-Arocas & Camps, 2008). Ces caractéristiques se retrouvent également dans la forme d'organisation du travail dite «par équipe de projet». Cette forme d'organisation du travail contribuerait donc à la rétention des travailleurs. Cependant, contrairement aux résultats des études antérieures, les résultats de notre propre recherche n'ont soulevé aucun lien significatif entre l'organisation du travail en équipe de projet et l'intention de quitter ou de rester.

Ainsi, il semble que pour les travailleurs hautement qualifiés œuvrant dans la région du Bas-St-Laurent, des caractéristiques telles que l'autonomie, le travail d'équipe, la polyvalence, la multidisciplinarité et l'ajustement mutuel n'ont pas ou peu d'impact sur leur intention de quitter l'organisation ou d'y rester. Ces résultats sont contraires aux recherches précédentes qui avaient fait ressortir que l'enrichissement des tâches, l'implication dans les

prises de décision et l'autonomie favorisaient la rétention des travailleurs dans leur milieu de travail (Cavanagh & Coffins, 1992; Griffeth et al., 2000; Price, 2001; Luna-Arocas & Camps, 2008).

La divergence entre nos résultats de recherche et celles des autres études peut être expliquée par différentes raisons. Tout d'abord, si nous nous penchons sur la population à l'étude, il est possible de constater plusieurs différences. En effet, alors que généralement, les études portant sur les systèmes à haute performance se sont surtout intéressées aux travailleurs provenant du domaine ouvrier, notre étude se dirige plutôt vers une population œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie. De plus, ces travailleurs proviennent de la région du Bas-Saint-Laurent, région où le taux de chômage est assez élevé et où le niveau de scolarité est faible (Institut de la statistique du Québec, 2013). Étant donné les caractéristiques régionales de notre population, peut-être cela influence-t-il l'importance accordée aux caractéristiques d'un système d'organisation du travail par équipe de projet sur l'intention de quitter des travailleurs? En effet, vu le taux de chômage élevé et la présence de plusieurs emplois saisonniers, donc une diminution des activités durant la période hivernale, la population accorde peut-être plus d'importance à la stabilité d'emploi et à la rémunération par exemple, qu'à l'autonomie ou à l'enrichissement des tâches. De plus, comme le taux de chômage est élevé, les opportunités d'emploi perçues ainsi que leur attractivité demeurent probablement faibles.

Mentionnons également que nous avons enquêté sur une population ayant un niveau de scolarité élevé. Cela nous permet de supposer qu'elle s'attend à occuper des postes qui lui permet d'avoir de l'autonomie et de participer aux prises de décisions. Cela pourrait expliquer que nos résultats ont souligné un faible lien entre l'organisation du travail par équipe de projet et l'intention de quitter des travailleurs, puisque ces conditions seraient inhérentes à leur type de travail. Dans un même ordre d'idées, notre population provient de travailleurs œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie. Peut-être que les caractéristiques reliées à une organisation du travail par équipe de projet n'ont pas le même impact sur l'intention de quitter de cette population que celles précédemment étudiées.

4.1.2 Les formes d'organisation du travail par équipe de projet et l'engagement organisationnel affectif

Les antécédents à l'engagement organisationnel affectif, présentés au chapitre, 1 ont été classés en deux catégories, soit les facteurs individuels et les facteurs organisationnels. Cette classification a permis de faire ressortir l'effet que peuvent avoir les différentes formes d'organisation du travail sur l'engagement affectif. Ainsi, plusieurs recherches antérieures ont démontré que certains facteurs organisationnels avaient une grande influence sur l'engagement organisationnel affectif. Plus précisément, des caractéristiques telles que l'autonomie, la participation aux prises de décisions, l'innovation dans l'exécution des tâches, le partage de l'information, le développement des compétences et les possibilités d'avancement, la clarté des rôles et la variété des tâches ont un impact positif sur l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 2002; Mathieu et Zajac, 1990; Chênevert et al., 2007; Christian et al., 2011; Mobley et al., 2002).

Les résultats de la présente recherche n'ont, au contraire, relevé aucun lien significatif entre les formes d'organisation du travail et l'engagement organisationnel affectif. Plus précisément, les caractéristiques qui ont été retenues pour cette étude, soit la polyvalence, le travail d'équipe, la multidisciplinarité, l'autonomie et l'ajustement mutuel ne semblent pas liées à l'engagement organisationnel affectif. Encore une fois, ces résultats diffèrent des recherches précédentes telles que décrites au chapitre 1.

Ces constats nous amènent à nous questionner sur la raison de ces différences. Tout d'abord, tout comme pour l'intention de quitter, puisque notre population concerne une catégorie de travailleurs avec un niveau de scolarité élevé, il est possible de supposer qu'ils s'attendent à occuper un emploi ayant les caractéristiques reliées à une forme d'organisation du travail par équipe de projet. Ainsi, ces caractéristiques n'auraient aucun impact sur l'engagement organisationnel de notre population.

De plus, étant donné que la population provient du domaine de la science et de la technologie, cela apporte un questionnement à savoir si cela n'aurait pas un impact sur le faible lien entre la forme d'organisation du travail par équipe de projet et l'engagement organisationnel affectif. Peut-être que les employés œuvrant dans ces domaines s'attendent à avoir de l'autonomie, de l'innovation dans l'exécution des tâches, de participer aux prises de décisions, etc. S'attendant à ce genre de forme d'organisation du travail, cela pourrait aider à expliquer le faible lien avec ces caractéristiques et l'engagement organisationnel affectif.

Également, si leur engagement ne dépend pas de la forme d'organisation du travail, elle résulte d'autre chose. Est-ce que la nature des tâches ainsi que les défis professionnels retrouvés dans l'emploi influent sur l'engagement affectif et, le cas échéant, de quelles façons ? Dans un même ordre d'idées, nous pouvons nous questionner sur l'impact que peut avoir la nature des tâches et les défis professionnels sur l'engagement affectif de cette population. Selon l'étude de Beaudry et al. (2014), ce sont les facteurs qui influencent le plus l'intention des étudiants universitaires de poser leur candidature dans une organisation. Peut-être est-ce la même chose pour l'intention de rester chez une population hautement scolarisée ?

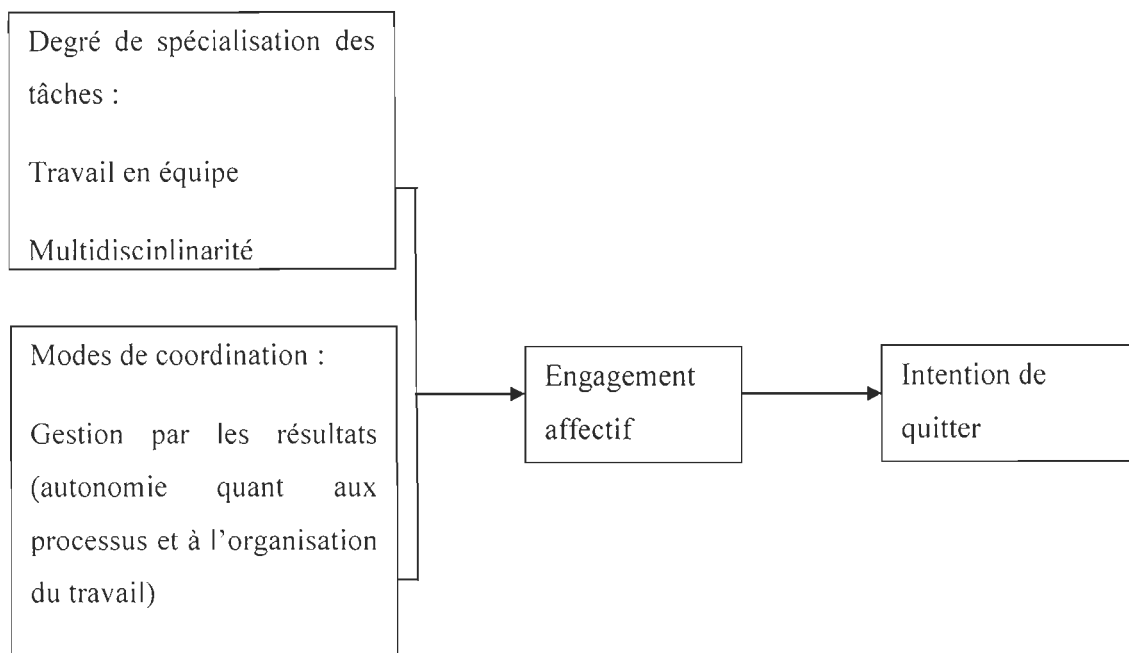
4.2 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF ET L'INTENTION DE QUITTER

L'engagement organisationnel affectif, tel que démontré par les différentes études présentées au chapitre 1, est reconnu pour être lié négativement au roulement et être l'un des meilleurs prédicteurs de celui-ci (Meyer & Herscovitch, 2001; Tett et Meyer, 1993; Griffeth et al., 2000). Ainsi, plus l'engagement organisationnel d'un travailleur est fort, plus il sera porté à rester dans son organisation. De ce fait, puisque le désir d'un travailleur de rester dans son organisation est plus fortement associé à la rétention du personnel, nous nous sommes penchée sur le lien entre l'engagement organisationnel affectif (Vanderbergue et Bentein, 2009; Meyer et al., 2002) et l'intention de quitter et de rester.

Les résultats de notre recherche sont venus appuyer les précédentes recherches mentionnées au premier chapitre. En effet, l'engagement organisationnel affectif a une influence significative sur l'intention de quitter de notre population à l'étude. Plus précisément, nos résultats démontrent que plus l'engagement organisationnel affectif d'un employé est élevé, plus il sera porté à rester dans son organisation. À la lumière de ces résultats, il semble que l'importance de l'engagement organisationnel affectif a, encore une fois, été démontrée au regard de l'intention de quitter.

4.3 COMPARAISON AVEC LE CADRE D'ANALYSE INITIAL

Cette recherche découle, d'abord, de la problématique reliée l'intégration de deux éléments d'apparence contradictoires, soit des pratiques de travail flexibles et des pratiques de rétention favorisant la stabilité d'emploi, dans le but de favoriser la rétention des travailleurs en science et technologie. L'objectif de cette étude est d'examiner la relation entre l'organisation du travail par équipe de projet et l'intention de quitter des travailleurs en science et technologie, en considérant l'engagement affectif organisationnel. Cette étude s'est donc penchée sur la relation entre l'organisation du travail par équipe de projet et l'engagement organisationnel affectif et, sur la relation entre l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter des travailleurs en science et technologie. Le cadre d'analyse s'illustre ainsi :



À la lumière de la littérature sur la rétention du personnel, les hypothèses de cette recherche sont que : 1) l'engagement organisationnel affectif a une influence négative significative sur l'intention de quitter; et que 2) l'organisation du travail par équipe de projet a un impact positif significatif sur l'engagement affectif. En ce sens, le travail par équipe de projet contribuerait donc à la rétention du personnel, parce qu'il favoriserait l'engagement organisationnel affectif.

Tout d'abord, les résultats de cette recherche ont confirmé la première hypothèse, c'est-à-dire que l'engagement organisationnel affectif a effectivement une influence négative significative sur l'intention de quitter. Ces résultats confirment ceux des différentes recherches faites précédemment et présentées au chapitre 1 (Meyer & Herscovitch, 2001; Tett et Meyer, 1993; Griffeth et al., 2000).

Cependant, les résultats de cette étude ont infirmé la seconde hypothèse, à savoir que l'organisation du travail par équipe de projet n'a pas d'impact positif significatif sur

l'engagement organisationnel affectif. En fait, aucun des résultats n'a démontré de relation significative entre les caractéristiques de l'organisation du travail par équipe de projet, soit la spécialisation des tâches et les modes de coordination, et l'engagement organisationnel affectif. Ces résultats semblent donc contraires à ceux obtenus par les différentes recherches antérieures qui ont été relevés au chapitre 1.

À la lumière de ces constats, il est maintenant possible de répondre à la question de recherche qui comprend deux sous-questions : les formes d'organisation du travail qui caractérisent les équipes de projets sont-elles favorables à la rétention des travailleurs en science et technologie ? Ce qui sous-tend :

- 1) les formes d'organisation du travail qui caractérisent les équipes de projet influencent-elles l'engagement organisationnel affectif ;
- 2) l'engagement affectif influence-t-il l'intention des travailleurs en science et de la technologie de quitter leur organisation ?

Selon nos résultats, la réponse à la première sous-question est donc négative, les formes d'organisation du travail par équipe de projet n'influencent pas l'engagement organisationnel affectif. À l'inverse, la réponse à la deuxième sous-question est positive, l'engagement organisationnel affectif influence l'intention des travailleurs en science et technologie de quitter leur organisation.

Ces constats nous permettent de conclure plus généralement que les formes d'organisation du travail par équipe de projet n'ont pas d'influence sur l'intention de quitter des employés, puisqu'elles ne contribuent pas à l'engagement organisationnel affectif. Cependant, cet engagement demeure fondamental en ce qui a trait à la rétention du personnel en science et technologie. Il convient donc, dans le futur, d'étudier les antécédents de cette attitude chez ces travailleurs.

4.4 CONCLUSION

Les résultats de cette étude se sont avérés être à l'opposé de nos hypothèses de recherche initiales concernant la forme d'organisation de travail par équipe de projet. Ce qui est intéressant c'est que, contrairement à ce qui a été démontré dans les recherches précédentes, il semble que les éléments qui caractérisent l'organisation du travail par équipe de projet n'ont pas d'impact, ni sur l'engagement organisationnel affectif ni sur l'intention de quitter de notre population à l'étude. À l'inverse, nos résultats de recherche sur le lien entre l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter des travailleurs sont constants par rapport aux recherches précédentes.

À la lumière de ces constats, nous pouvons conclure que l'engagement organisationnel affectif est un élément très influent sur l'intention de rester ou de quitter des travailleurs qualifiés œuvrant dans le domaine des sciences et de la technologie au Bas-St-Laurent. Par ailleurs, le mode d'organisation du travail par équipe de projet n'a démontré aucun impact sur l'engagement organisationnel affectif ou encore sur l'intention de quitter ou de rester de ces travailleurs. Ces conclusions nous amènent donc la réflexion à savoir quelles sont les caractéristiques organisationnelles, personnelles ou contextuelles qui pourraient avoir un impact significatif sur notre population à l'étude.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude avait comme objectif principal d'appréhender l'influence de l'organisation du travail par équipe de projet sur la rétention des travailleurs qualifiés œuvrant dans la région du Bas-Saint-Laurent. Le concept d'engagement organisationnel affectif a été utilisé comme variable intermédiaire. Puisque certaines études ont démontré que l'engagement affectif est généralement associé positivement à la rétention du personnel et est même un facteur de prédiction pour ce dernier (Van Dick et al. 2004; Price, 2001; Griffith et al., 2000; Tett et Meyer, 1993), il a été pris en considération dans notre étude. Dans un même ordre d'idée, pour mesurer cette capacité qu'ont les organisations à retenir le personnel, le concept d'intention de quitter (et de rester) a été utilisé comme mesure prédictive de la capacité de rétention du personnel.

À ce jour et à notre connaissance, très peu d'auteurs se sont attardés à la relation entre la forme d'organisation par équipe de projet et l'intention de quitter. Plus important encore, aucune étude ne semble s'être penchée sur la population particulière des travailleurs qualifiés en science et technologie.

Trois constats majeurs découlent de la présente recherche. En premier lieu, nos résultats ne soulèvent pas de lien statistiquement significatif entre la forme d'organisation du travail par équipe de projet et l'engagement organisationnel affectif. Ensuite, l'organisation du travail par équipe de projet n'influence pas la rétention des travailleurs qualifiés. Finalement, et à l'instar des recherches antérieures, l'engagement organisationnel affectif s'est avéré être lié négativement à l'intention de quitter des travailleurs. Il contribue donc à la rétention du personnel.

Cette recherche présente certaines limites. Les participants à l'étude résident tous dans une même région du Québec, soit le Bas-Saint-Laurent. Le contexte régional peut influencer leur intention de quitter leur organisation et même leur engagement affectif à l'égard de leur employeur. En ce sens, les résultats de l'étude nous donne une image des travailleurs de la région particulière du Bas-Saint-Laurent et fait ressortir une réalité du marché du travail de ce territoire. Par ailleurs, ce sont les intentions de quitter des travailleurs qui ont été mesurées et non pas leur départ réel. Bien que l'étude des intentions de quitter soit rependue dans la littérature sur le thème de la rétention (Tett et Meyer, 1993), elle ne permet qu'une mesure prédictive du roulement et non une mesure réelle des départs effectifs. Malgré ces limites, à la lumière des résultats, cette étude a un apport majeur, soit celui de révéler qu'au contraire des travailleurs peu qualifiés, l'engagement organisationnel affectif des travailleurs du savoir de même que leur intention de quitter ne dépendent pas de caractéristiques de l'organisation du travail, telles que l'autonomie, la multidisciplinarité ou la polyvalence. Ce constat est important puisqu'il oriente les chercheurs et les gestionnaires vers d'autres facteurs à considérer.

En ce sens, il serait fort intéressant de tester d'autres antécédents de l'engagement organisationnel affectif pour la population à l'étude, soit celle des travailleurs hautement qualifiés. À cet égard, la phase exploratoire de l'étude soulève des pistes intéressantes à vérifier quantitativement. Il pourrait également être pertinent, comme piste de recherches futures, de répliquer cette même étude dans d'autres régions du Québec.

Finalement, rappelons l'importance de la rétention des travailleurs du savoir dans les organisations québécoises afin de favoriser leur compétitivité sur le plan national et international. Ainsi, l'identification des facteurs qui favorisent la rétention du personnel devient un enjeu majeur pour les organisations, peu importe la région dans laquelle elles sont situées.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de recherche

Questionnaire sur la rétention du personnel en science et technologie

LES PROCHAINES QUESTIONS PORTENT SUR LE PROFIL DES PARTICIPANTS ET DE LEUR ORGANISATION. POUR CHAQUE ITEM, VEUILLEZ COCHER LE CHOIX DE REPONSE APPROPRIE.

1. Quel est votre âge ?

- 20-29 ans 30-39 ans 40-49 ans 50-59 ans 60 et plus

2. Vous êtes ?

- un homme une femme

3. Quel est votre plus haut diplôme obtenu ?

- collégial
 premier cycle universitaire
 deuxième cycle universitaire
 troisième cycle universitaire

4. Votre poste est-il syndiqué ?

- oui non

5. Quel est votre salaire annuel brut ?

- moins de 25 000 \$
 entre 25 001 \$ et 40 000 \$
 entre 40 001 \$ et 55 000 \$
 entre 55 001 \$ et 70 000 \$
 entre 70 001 \$ et 85 000 \$
 85 001 \$ et plus

6. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'organisation dans laquelle vous travaillez actuellement ?

- moins d'un 1 an
 1 an à 5 ans

- 6 ans à 10 ans
- 11 ans à 15 ans
- 16 ans à 20 ans
- 21 et +

7. Quel est votre statut d'emploi actuel ?

- Temps complet
- Temps partiel

8. a) Quelle est la taille de l'organisation qui vous emploie ?

- 49 employés et moins
- entre 50 et 99 employés
- entre 100 et 199 employés
- 200 employés et plus

b) Quel est le nom de l'organisation qui vous emploie (ce nom ne sera pas divulgué) :

LES PROCHAINES QUESTIONS PORTENT SUR LA NATURE DES TACHES QUE VOUS EXERCEZ DANS VOTRE TRAVAIL ACTUEL. POUR CHAQUE ITEM, VEUILLEZ ENCERCLER LE CHIFFRE QUI CORRESPOND A LA FREQUENCE A LAQUELLE VOUS EXERCEZ LES TACHES DECRITES, SELON L'ECHELLE SUIVANTE :

	JAMAIS 1	RAREMENT 2	PARFOIS 3	SOUVENT 4	TRES SOUVENT 5
Questions sur la tâche	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
9. Dans le cadre de vos fonctions, avez-vous la tâche de superviser une équipe de travail ?	1	2	3	4	5
10. Dans le cadre de vos fonctions, avez-vous la tâche de la maintenance d'équipements ?	1	2	3	4	5
11. Dans le cadre de vos fonctions, avez-vous la tâche d'offrir un service à la clientèle ?	1	2	3	4	5
12. Dans le cadre de vos fonctions, avez-vous à faire de la recherche et développement (R&D), c'est-à-dire de participer à la conception, au développement et/ou à l'amélioration d'un produit ou d'un service?	1	2	3	4	5

LES PROCHAINES QUESTIONS PORTENT SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS VOTRE EMPLOI ACTUEL. POUR CHAQUE ITEM, VEUILLEZ ENCERCLER LE CHIFFRE QUI CORRESPOND A LA FREQUENCE SELON LAQUELLE LES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL DECRITS SE PRODUISENT, SELON L'ECHELLE SUIVANTE :

	JAMAIS 1	RAREMENT 2	PARFOIS 3	SOUVENT 4	TRES SOUVENT 5
--	-------------	---------------	--------------	--------------	-------------------

Questions sur l'organisation du travail	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
13. Dans le cadre de vos fonctions, réalisez-vous vos tâches seul ?	1	2	3	4	5
14. Réalisez-vous vos tâches en équipe, de deux ou plus de deux personnes ? (si vous avez répondu jamais, passez à la question 19)	1	2	3	4	5
15. Collaborez-vous avec des collègues qui ont un domaine	1	2	3	4	5

d'expertise différent du vôtre ?					
16. Collaborez-vous avec des employés qui sont dans une catégorie d'emploi différente de la vôtre ?	1	2	3	4	5
17. Les membres de l'équipe fixent-ils eux-mêmes les objectifs à atteindre par l'équipe ?	1	2	3	4	5
18. Les membres de l'équipe établissent-ils les moyens à utiliser (organisation du travail, ressources humaines, financières et matérielles) pour atteindre les objectifs de l'équipe ?	1	2	3	4	5
19. Un chef ou superviseur fixe-t-il les objectifs que vous ou votre équipe devez atteindre ?	1	2	3	4	5
20. Un chef ou superviseur établit-il les moyens à utiliser (ressources humaines, financières et matérielles) pour que vous ou votre équipe atteigniez vos objectifs ?	1	2	3	4	5
21. Fixez-vous vous-même, individuellement, les objectifs à atteindre dans le cadre de vos fonctions ?	1	2	3	4	5
22. Établissez-vous vous-même, individuellement, les moyens à utiliser (organisation du travail, ressources humaines, financières et matérielles) pour atteindre les objectifs liés à votre fonction ?	1	2	3	4	5
23. Dans le cadre de vos fonctions, devez-vous faire preuve de polyvalence, c'est-à-dire effectuer une variété de tâches qui demandent des habilités différentes ?	1	2	3	4	5
24. Vous arrive-t-il de réaliser des tâches qui ne relèvent pas de votre domaine d'expertise ?	1	2	3	4	5
25. L'information à échanger	1	2	3	4	5

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABASSI, S. M. et K. W. HOLLMAN. 2000. «Turnover: The Real Bottom Line», *Public Personnel management*, 29 (3), 333-342.

ABELSON, M. A. 1987. «Examination of avoidable and unavoidable turnover» , *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 382–386.

AJZEN, Icek. 1991. «The Theory of Planned Behavior», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50, 179-211.

AKTOUF, Omar. 2006. *Le management entre tradition et renouvellement*. 4^{ième} édition. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 613 pages.

ALLEN, N.J. et J.P. MEYER 1990. «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization» , *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1-18.

ALLEN, N.J. et J.P. MEYER. 1996. «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity», *Journal of Vocational Behavior*, vol.49, 252-276.

APPELBAUM, E., T. BAILEY, P. BERG et A. L. KALLEBERG. 2000. *Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca : Cornell University Press, 259 p.

AUDET, Nathalie. 2005. «Vérification d'un modèle sur le roulement du personnel qui intègre la performance au travail dans un contexte militaire » *Cahier de recherche exploratoire en gestion*, Vol.2, No.2, 2005, 1- 29.

ARTHUR, J. B. 1994. «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

ARTHUR D. 2001. *Attracting and Retaining Top Performers. The Employee Recruitment and Retention Handbook*. New York: Amacom. 402 p.

BARLING, J., C. FULLAGAR and E.K. KELLOWAY. 1992. *The union and its members: a psychological approach*. New-York : Oxford University. Press.

BEAUDRY, Catherine, 2008. *Les formes d'organisation du travail et les modalités de régulation de l'emploi des travailleurs du savoir. Une étude comparative entre Hydro-Québec et EXFO Ingénierie électro-optique Inc.*, Thèse de doctorat, Université Laval.

BEAUDRY, Catherine, 2009. L'organisation du travail et la régulation de l'emploi dans l'économie du savoir : un modèle d'analyse. *Les relations industrielles : hier, aujourd'hui et demain/ Yesterday, Today and Tomorrow in Industrial Relations*. Sous la direction de J.-N. Grenier et al., Concord : Captus University Publication.

BEAUDRY, Catherine, Mounir AGUIR et Josée LAFLAMME. 2011. Retention of Highly Skilled Workers in Science and Technology: Employers' Point of View. *ABSRC 2011 Conference Proceedings*, 1-10.

BEAUDRY, Catherine et Mounir AGUIR. 2012. L'écart entre les connaissances scientifiques et la pratique en gestion des ressources humaines. Le cas de la rétention du personnel dans les organisations du Bas-Saint-Laurent. *Professionnaliser la fonction ressources humaines*. Sous la direction de F. Ben Hassel et de B. Raveleau. Québec: Les Presses de l'Université Laval, p. 365-384.

BEAUDRY, Catherine, Josée LAFLAMME, Andrée-Anne DESCHÊNES et Mounir AGUIR. 2014. Qu'est-ce qui incite les finissants universitaires à postuler chez un employeur ? Palmarès des facteurs déterminants. *Gestion*, 38 (4), 41-50.

BECKER, T.E. 1992. «Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? » *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

BÉLANGER, Jacques, Anthony GILES et Gregor MURRAY. 2004. «Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions». Dans *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?* Sous la direction de G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.-A. Lapointe. pp.13-62. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

BÉLANGER, Paul R., Paul-André LAPOINTE et Benoît LÉVESQUE. 2004. «Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises». Dans *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*. Sous la direction de G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.-A. Lapointe. pp.155-189. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

BÉLANGER, Jacques. 2000. « L'influence de la participation des employés sur la productivité : état de la recherche », *Gazette du travail*, vol. 4, no 4, 72-88.

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE. 1994. «Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois». Dans *La modernisation sociale des entreprises*. Sous la direction de P.R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque. pp.17-52. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

BÉRUBÉ, Carole. 2008. Le sens donné au travail et l'engagement organisationnel en lien avec les générations : Une étude exploratoire. Essai en Gestion des personnes en milieu de travail. Rimouski : Université du Québec à Rimouski, 186 p.

BLAU, G.J. 1985. «The measurement and prediction of career commitment.» *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.

BENTEIN K., C. VANDENBERGHE et T. DULAC. 2004. «Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail.» UQAM. En Ligne. 18 p. <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/tome2/bentein_vandenberghe_dulac.pdf>. Consulté le 2 février 2012.

BENTEIN, K., F. STINGHAMBER et C. VANDERBENGHE. 2000. «L'engagement des salariés dans le travail», *Revue québécoise de psychologie*, 21 (3), 133-157

BOLTANSKI, Luc et Ève CHIAPELLO. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 843 p.

BOUCHARD, Stéphane. 1998. «Introduction et rappel des notions de base». Dans *Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique*. Sous la direction de S. Bouchard et de C. Cyr. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec, 1-18.

BOUDREAU, John W. et Sara L. RYNES. 1985. « Role of recruitment in staffing utility analysis». *Journal of applied psychology*, volume 70, numéro 2, pp. 354-366.

BOURHIS, Anne. 2007. *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 554 p.

BOXALL P., K. MACKY et E. RASMUSSEN. (2003). «Labour turnover and retention in New Zealand: The causes and consequences of leaving and staying with employers». *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41, 195-214.

BRUN, J.-P. et N. DUGAS. 2006. «La reconnaissance au travail : une analyse d'un concept riche de sens» *Gestion*, 30 (2), 79-88.

BUCHANAN, B. 1974. «Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations». *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

CAMPION, M.A. et R.G. LORD. 1982. «A control systems conceptualization of the goal-setting and changing process». *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 265-287.

CARMELI, A. 2005. «The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behaviours» , *International Journal of Manpower*, 26 (2), 177-195.

CARDINAL, L. 2004. *Rétention du personnel clé: Diagnostic et intervention*. Cahier de recherche de l'ESG, 17-2004, Montréal : UQAM, 21 p.

CARLESS, S.A. 2005. «Person-Job Fit Versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions : A Longitudinal Study». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429.

CAVANAGH S. J. et D.A. COFFIN. 1992. «Staff turnover among hospital nurses». *Journal of Advanced Nursing*, 17 (11), 1369-1376.

Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CÉTECH). 2004a. *Les travailleurs hautement qualifiés au Québec. Portrait dynamique du marché du travail*. Québec : Gouvernement du Québec, [En ligne]. <http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/index.asp?categorie=0701104> (Page consultée le 15 octobre 2011).

Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CÉTECH). 2004b. *Quelques statistiques sur la main-d'œuvre hautement qualifiée en Estrie*. Notes 04-08. Québec : Gouvernement du Québec, [En ligne]. <http://www.innovation-estrie.qc.ca/observatoire/docs/NOTE04-08.pdf> (Page consultée le 15 octobre 2011)

Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CÉTECH). 2004c. *L'avenir de la main-d'œuvre hautement qualifiée. Une question d'ajustement*. Québec : Gouvernement du Québec, 218 p.

CHASSERIO, Stéphanie et Marie-Josée LEGAULT. 2005. «Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail!». *Recherches sociographiques*, 46 (1), 119-142.

CHÊNEVERT, D., A. CHAREST et G. SIMARD. 2007. «Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif : le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle», *Relations industrielles/Industrial Relations*, 62 (2), 258-281.

CORIAT, Benjamin (1997), «Globalization, Variety, and Mass Production: The Metamorphosis of Mass Production in the New Competitive Age», dans *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. Sous la direction de J.R. Hollingsworth et R. Boyer, Cambridge : Cambridge University Press, 240-264.

DE COSTER, Michel. 1994. «Les divisions sociales du travail». Dans *Traité de sociologie du travail*. Sous la direction de M. De Coster et de F. Pichault. Bruxelles : De Boeck Université, 205-229.

DE VOS Ans, et Annelies MEGANCK. 2009. «What HR managers do versus what employees value : Exploring both parties'views on retention management from a psychological contract perspective». *Personnel Review*, Vol. 38 (1), 45-60

EISENBERGER, R. *et al.* 2002. «Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention». *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.

EMPLOI QUEBEC. 2008. *Bref regard sur le marché du travail du Bas St-Laurent en 2007*. Québec : Gouvernement du Québec, 15 p.

EMPLOI QUEBEC. 2011. « Perspectives professionnelles : plus de 20 900 emplois disponibles dans la région du Bas-Saint-Laurent d'ici 2014 ». Portail Québec, actualités gouvernementales. <<http://209.171.32.187/gouvqc/communiques/ME/Fevrier2011/02/c7258.html>>. Consulté le 30 décembre 2011.

FIELDS, D., M. E. DINGMAN, R. M. ROMAN et T. C. BLUM. 2005. «Exploring predictors of alternative job change», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 63-82.

FIORITO, J., D. P. BOZEMAN et A. YOUNG. 1997. « Organizational Commitment: Human Resource Policies and Organizational Characteristics ». Texte présenté à l'*Academy of Management Conference*, Cincinnati, août.

FORTIN, Marie-Fabienne, José COTÉ et Françoise FILION.. 2006. *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière Éducation, 451 p.

FOX, William. 1991. *Statistiques sociales*. 3^{ième} édition. Canada : De Boeck; Les presses de l'université Laval. 339 p.

GANN, David M. et Ammon J. SALTER. 2000. «Innovation in project-based enhanced firms: the construction of complex products and Systems». *Research Policy*, 29, 955-972.

GAVARD-PERRET, Marie-Laure, David GOTTELAND, Agnès HELME-GUIZON, Maud HERBERT et Daniel RAY. 2008. « Collecter les données : l'enquête ». Dans *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en science de la gestion*. Sous la direction de M.-L. Gavard Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Joubert. Paris : Pearson Éducation, 87-138.

GAUTHIER, B. 2003. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 619 p.

GORDON, M.E. et al. 1980. «Commitment to the union : development of a measure and an examination of its correlates». *Journal of applied Psychology*, 65, 479-499.

GRIFFETH, R. W., S. GAERTNER et J. K. SAGER. 1999. «Taxonomic Model of Withdrawal Behaviors: The Adaptative Response Model», *Human Resource Management Review*, 9 (4), 577-590.

GRIFFETH, R. W., P. W. HOM et S. GAERTNER. 2000. «A meta-analysis of antecedents and correlated of employee turnover: Update, moderator, tests and research implications for the next millennium», *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.

GUTHRIE, J.P. 2001. «High-involvement Work Practices, Turnover and Productivity : Evidence from New Zealand». *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180-190.

HALL, D. T. 1996. « Protean Careers of the 21th Century ». *The Academy of Management Executive*, 10 (4), 8-16.

HOBDDAY, Mike. 2000. «The Project-Based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems?». *Research Policy*, 29, 871-893.

HUNT S.D. et R.M. Morgan. 1994. «Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? » *Academy of Management Journal*, 37, 1568-1587.

HUSELID, M. A. 1995. «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of management journal*, 38 (3), 635-672.

Institut de la statistique du Québec (IQS) . 2012. Profils de la région administrative : 01 Le Bas-Saint-Laurent et ses municipalités régionales de comté. http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/region_01/region_01_00.htm [page consultée le 31 janvier 2012]

Institut de la statistique du Québec (ISQ). 2013. Caractéristiques du marché du travail, population de 15 ans et plus, Bas-Saint-Laurent et ensemble du Québec, 2008-2012. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil01/societe/marche_trav/indicat/tra_hist_01.htm [page consultée le 20 janvier 2014]

IEDEMA, Rick. 2003. *Discourses of Post-Bureaucratie Organization*. Philadelphie: John Benjamins Publishing Company, 234 p.

IVERSON, R. et M. DEERY. 1997. «Turnover culture in the hospitality industry». *Human Resource Management Journal*, 7, 71-87.

IVERSON, R. D. et J. A. PULLMAN. 2000. «Determinants of Voluntary Turnover and Layoffs in an Environment of Repeated Downsizing Following a Merger: An Event History Analysis». *Journal of management*, 26 (5), 977-1003.

KANTER, R.M. 1968. «Commitment and Social Organization : A study of commitment Mechanisms in Utopian Communities». *American Sociological Review*, 33, 499-517.

KARSH, B., B. C. BOOSKE, et F. SAINFORT. 2005. « Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent to Turnover », *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281.

KRAUSZ, M. *et al.* 1995. «Predictors of intentions to leave the ward, the hospital, and nursing profession: longitudinal study». *Journal of Organizational Behavior*, 16, 277–288.

LAFLAMME, Josée, Catherine BEAUDRY et Mounir AGUIR. 2011. L'engagement relationnel : regards croisés entre le marketing et la gestion des ressources humaines. Actes du 9^e Colloque de l'Association tunisienne de marketing (ATM), 1-20

LAVOIE, Marie, Richard ROY et Pierre THERRIEN. 2003. «A Growing Trend toward Knowledge Work in Canada», *Research Policy*, 32, 827-844.

LEE, T. W. *et al.* 1999. «Theoretical development and extension of the unfolding model of voluntary turnover». *Academy of Management Journal*, 42, 450–462.

LEE, T. W. *et al.* 2004. « The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences and voluntary turnover ». *Academy of Management Journal*, 47, 711–722.

LEE, T. W. *et al.* 1996. «An unfolding model of voluntary employee turnover». *Academy of Management Journal*, 39, 5–36.

LEGAULT, Marie-Josée. 2004. *Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal*. Rapport des premiers résultats, Télé-Université, Université du Québec : Fonds Québécois de recherche sur la société et la culture, 120 p.

LOCKE, E.A., G.P. LATHAM et M. EREZ. 1988. «The determinants of goal commitment». *Academy of Management Review*, 13, 23-39.

LUNA-AROCAS, R. et J. CAMPS. 2008. «A model of high performance work practices and turnover intentions». *Personnel Review*, 37 (1), 26-46.

MALHOTRA, Naresh, Jean-Marc DÉCAUDIN et Afifa BOUGUERRA. 2007. *Études marketing avec SPSS*. 5e édition. Paris : Pearson Éducation. 683 p.

MATHIEU, J. E. et D. M. ZAJAC. 1990. «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

MASTERSON, S. S. *et al.* 2000. «Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships». *Academy of Management Journal*, 43: 738–748.

MIN, Hokey. 2007. «Examining sources of warehouse employee turnover», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(5), 375 – 388

MAYFIELD, Jacqueline et Milton MAYFIELD. 2008. «The creative environment's influence on intent to turnover: A structural equation model and analysis». *Management Research News*, 31(1), 41-56

MEYER, J. et N. ALLEN. 1988. «Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment : A Longitudinal Analysis». *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.

MEYER, J.P. et N. ALLEN. 1991. «A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment». *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

MEYER J.P. et ALLEN. 1997. *Commitment in the workplace, Theory, research, and application*. Newbury Park, CA : Sage Publication, 160 p.

MEYER, J. P., N. ALLEN et C. A. SMITH. 1993. «Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization», *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

MEYER, J.P., P. IRVING et N.J. ALLEN. 1998. «Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment». *Journal of Organizational Behavior*, 19, 19-52.

MEYER, J.P. et L. HERSCOVITCH. 2001. «Commitment in the workplace. Toward a general model». *Human Resource Management Review*, 11,3, 299-326.

MEYER, J.P. *et al.* 2002. «Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences». *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1, 20-52.

MEYSSONIER R. 2006. «Les sources d'attachement à l'entreprise du point de vue du salarié: l'exemple des ingénieurs». *Revue de gestion des ressources humaines*, 60, 48-72.

MEYSSONIER, R. et A. ROGER. 1996. «L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter», *XVII^e Congrès de l'AGRH*, Reims, Novembre 2006.

MINTZBERG, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall : Englewood Cliffs, 512 p.

MITCHELL, T.R., B.C. HOLTOM et T.W. LEE. 2001. «How to keep your best employees: Developing an effective retention policy». *Academy of Management Executive*. 15, 96-108.

MOBLEY, W. H. 1977. «Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover». *Journal of Applied Psychology*. 62 (2), 237-240.

MOBLEY, W. H., S. O. HOMER et A.T. HOLLINGSWORTH. 1978. «An evaluation of precursors of hospital employee turnover». *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408-414.

MOBLEY, W. H. 1982. *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading M.A.: Addison-Wesley, 212 p.

MORRIS, J. H. et J. D. SERMAN. 1981. «Generalizability of an Organizational Commitment Model», *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.

MORRIS, J. H. et R. M. STEERS. 1980. «Structural Influences on Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.

MORROW, P. C. et J. C. ELROY. 1987. «Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages», *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346.

MOTTAZ, C. 1988. «Determinants of organizational commitment», *Human relations*, 41 (6), 467-482.

MOWDAY, R. T., W. PORTER et R. M. STEERS. 1982. *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

MOWDAY, R.T., R.M. STEERS, ET L.W. PORTER. 1979. «The Measurement of Organizational Commitment». *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

NEVEU, Jean-Pierre. 1996. *La démission du cadre d'entreprise : Étude sur l'intention de départ volontaire*. Paris : Economica. 177 p.

NKOUATCHET, R. N. 2005. «La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food». *Sociologie du travail*, 47, 470-484.)

NIEDERMAN, Fred, Mary SUMNER et Carl P.MAERTZ JR. 2007. «Testing and extending the unfolding model of voluntary turnover to it professionals». *Human Resource Management*, 46, 3, 331-347.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 1995. *Manuel sur la mesure des ressources humaines consacrées à la science et à la technologie : manuel de Canberra*. Paris : OCDE.

O'CONNELL, Matthew et Mei-Chuan KUNG. 2007. «The Cost Of employee Turnover». *Industrial Management*, 49, 1, 14-19.

PAILLÉ, P. 2004a). «Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : l'influence de la satisfaction au travail», *Revue de gestion des ressources humaines*, 52, 31-46.

PAILLÉ, P. 2004b). «Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu». *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 327-339.

PAILLÉ, P. 2006. «Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait», *Revue européenne de psychologie appliquée*, 56, 139-149.

PAILLÉ, P. 2009. «Le rôle du supérieur et des collègues dans la rétention des ressources humaines : Apport de l'approche multi-cibles». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 72, 31-43.

PARSE, R. 1996. «Building knowledge through qualitative research : The road less traveled», *Nursing Science Quaterly*, 9,1, 10-16.

PORTER, L. W. et R. M. STEERS. 1973. «Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism», *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151-176.

PORTER, L. W., W. J. CRAMPTON et F. J. SMITH. 1976. «Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study», *Organisational Behaviour and Human Performance*, 15, 87-98.

PORTER, L.W., R. STEERS, R.T» MODWAY et P.V. BOULIAN. 1974. «Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians». *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

POZZEBON, S., COIQUAUD, U., GOSSELIN, A., CHÊNEVERT, D. 2007. «La gestion des ressources humaines : d'hier à demain». *Gestion*, 32, 3, 99-109.

RAMLALL, S. 2004. «A review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee within Organizations». *Journal of American Academy of Business*, 5, 1-2, p. 52-64.

RIPON, A. 1987. «Satisfaction et implication dans le travail», dans *Traité de psychologie du Travail*, sous la direction de Levy-Leboyer C. et Sperandio J.C. pp.421-434. Paris, Puf.

ROBITAILLE, 2004. L'avenir de la main-d'œuvre hautement qualifiée : Une question d'ajustements. *Conseil de la science et de la technologie*. Québec : Avis. 235p.

RONDEAU, A. 1999. «Transformer l'organisation: comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail». *Gestion*, 24, 3, 148-157.

ROSSE, J.G. et C.L.HULIN. 1985. «Adaptation to work: an analysis of employee health, withdrawal, and change», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 3, 324-47.

ROUSSEAU, Denise M.; WADE-BENZONI, Kimberly A and Ann HOWARD.. 1995, « Changing individual-organizational attachments-a two way street », dans *The changing nature of work*, sous la direction d'Ann Howard. . pp.290-322. San Francisco: Jossey-Bass.

ROY, Mario et Madeleine AUDET. 2003. «La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence». *Gestion*, 27, 4, p.43- 49.

SALEH, S.D. et J. Hosek. 1976. «Job involvement: concepts and measurements». *Academy of Management Journal*, 19, 213–224.

SAVOIE-ZAJC, Lorraine. 2003. « L'entrevue semi-dirigée ». Dans *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Sous la direction de B. Gauthier. P.293-316. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

SCHERMERHORN, John *et al.* 2010. *Comportement humaine et organisation*. Montréal: ERPI, 587 p.

SHAW, J. D., J. E. DELERY, G. D. JENKINS et N. GUPTA. 1998. «An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover». *Academy of Management Journal*, 41 (5), 511-525.

SHORE, L. M., K. BARKSDALE et T. H. SHORE. 1995. «Managerial perceptions of employee commitment to the organization», *Academy of Management Journal*, 38, 1593- 1615.

SHORE, L. M. et L. E. TETRICK. 1994. « The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship ». *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91–109.

SIMARD, Gilles, Olivier DOUCET et Sarah BERNARD. 2005. «Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice». *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 60, 2, 296-319.

STAFFORD, Jean et Paul BODSON. 2006. *L'analyse multivariée avec SPSS*. Presses de l'Université du Québec. Canada. 238 pages.

STINGLHAMBER, F., K. BENTEIN et C. VANDENBERGHE. 2002. «Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test». *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.

ST-ONGE, SYLVIE, et al. 2004. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2^{ième} édition. Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 689 pages.

SYDOW, Jörg, Lars LINDKVIST et Robert DEFILLIPPI. 2004. «Project-Based Organizations, Embeddeness and Repositories of Knowledge: Editorial». *Organization Studies*, 25 (9), 1475-1489.

TARONDEAU, Jean-Claude. 1999. «Approches et formes de la flexibilité». *Revue française de gestion*, 123, 66-71.

TETT, R. P. et J. MEYER. 1993. «Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover : Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings», *Personnel Psychology*, 46, 259-292.

TREVOR, C. O. 2001. «Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover». *Academy of Management Journal*, 44(4), 621-638.

YIN, Robert K. 2009. *Case studies research: design and methods*. 3^{ième} édition. Thousand Oaks. Beverly Hills: Sage Publications, 181p.

ZEFFANE, R. M. 1994a. «Understanding employee turnover: The need for a contingency approach», *International Journal of Management*, 15 (9), 22-37.

ZEFFANE, R. M. 1994b. «Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees», *Human Relations*, 47 (8), 977-1010.

