



Université du Québec
à Rimouski

**S'ABSENTER DU TRAVAIL OU QUITTER
L'ORGANISATION : DANS QUELLE MESURE LE SENS DU
TRAVAIL Y CONTRIBUE-T-IL ?**

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

© SARAH POULIOT

Décembre 2015

Composition du jury :

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

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

Bruno Urli, codirecteur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, examinatrice externe, TÉLUQ

Dépôt initial le 27 novembre 2015

Dépôt final le 15 décembre 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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.

« En vérité, le chemin importe
peu, la volonté d'arriver suffit à tout. »

Albert Camus

REMERCIEMENTS

Les premiers éloges reviennent sans nul doute à ma directrice de recherche, Catherine Beaudry, qui, page après page, m'a toujours transmis la motivation à me faire cheminer dans ce beau projet. Je la remercie très sincèrement pour sa grande disponibilité, sa générosité, son professionnalisme, sa rigueur et ses nombreux encouragements. Sa passion et son soutien ont fondé les assises de ce mémoire. Dès les premiers échanges, j'ai su que mon choix de travailler avec Catherine était gage de réussite. Merci beaucoup Catherine!

Je tiens également à remercier Bruno Urli, mon codirecteur de recherche, pour son appui à la préparation du questionnaire, au traitement et à l'analyse des données, ainsi qu'à mesdames Mélanie Gagnon et Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, qui ont gentiment accepté d'évaluer ce mémoire. Vos commentaires ont été grandement appréciés et m'ont permis d'apposer la touche finale.

Je remercie mes proches pour leur appui au fil de ces années de rédaction. Merci à Richard, qui m'a souvent remémoré, lorsque le doute m'envahissait, d'user de mes forces et de mes capacités. J'adresse aussi de bons mots à ma sœur, mes parents et mes chères amies. Vous avez tous cru en moi et cet appui vaut de l'or.

Je tiens à souligner la contribution de toutes les personnes qui ont collaboré à la collecte de données. Je suis très reconnaissante du temps investi et de votre contribution à cette recherche.

Finalement, je ne pourrais passer sous silence l'appui reçu de la Fondation de l'université du Québec à Rimouski (FUQAR), pour l'octroi d'une bourse d'excellence en recherche.

AVANT-PROPOS

Je me suis levée un beau matin en ressentant la forte conviction que je devais me réinscrire à l'université afin de poursuivre mes études à la maîtrise. Voici maintenant l'aboutissement final de cette belle illumination! C'est, à ce jour, ma plus grande réalisation. Un sentiment de grande fierté m'anime au dépôt de ce mémoire qui m'aura fait grandir après y avoir investi d'innombrables heures. En plus de découvrir une passion pour la recherche, ce mémoire m'a permis de développer mes capacités et d'approfondir mes connaissances. J'ai pu renouer avec le bonheur de l'écriture, après avoir manié les chiffres pendant de nombreuses années.

La motivation et l'énergie nécessaires à l'issue d'un tel cheminement ont notamment pris racine dans l'intérêt que je porte au bien-être de l'humain dans l'organisation. Avant d'entamer ces études, nombreuses ont été mes lectures à ce sujet. Puis, à mon entrée à la maîtrise, le premier travail que j'ai eu à accomplir a porté sur le sens du travail. Ce thème a piqué ma curiosité et j'ai voulu le mettre en relation avec deux enjeux qui entravent de nombreux milieux de travail.

Bien plus qu'un mémoire, c'est un formidable projet de vie qui prend fin.

RÉSUMÉ

L'absentéisme en milieu de travail, de même que le roulement du personnel constituent des problèmes organisationnels importants pour les employeurs québécois. D'un autre côté, les conditions de travail des employés, les tâches et leur finalité ont des impacts sur le sens que les employés consentent à leur travail. Or, cette étude dresse un lien entre cette perception de sens du travail au regard de l'absentéisme et du roulement du personnel, deux comportements de retrait de l'organisation.

Plus précisément, ce mémoire a pour objectif principal d'examiner la relation entre le sens du travail et les intentions de retrait des employés, mesures prédictives des comportements qui se déclinent en deux composantes distinctes : l'intention de s'absenter et l'intention de quitter. Différentes hypothèses de recherche sont élaborées, les principales consistant à vérifier si le sens du travail contribue négativement aux deux intentions de retrait. À ces variables, s'ajoutent deux déterminants connus des comportements de retrait, soit la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Ainsi, leur ajout permet l'obtention d'un point de comparaison à l'égard du sens du travail, un concept moins exploré dans les écrits scientifiques.

Afin de valider l'ensemble des hypothèses, une méthodologie quantitative a été déployée à l'aide d'un questionnaire autoadministré. Au total, 235 employés œuvrant dans des organisations québécoises (n = 235) ont répondu au questionnaire de recherche.

Les résultats mènent à plusieurs constats intéressants. D'une part, le manque de sens au travail d'un employé entraîne un processus dans lequel ses absences volontaires prédisposent son départ volontaire de l'organisation. Il s'agit donc d'un continuum d'intentionnalités. Puis, à l'instar de plusieurs travaux, la satisfaction au travail et l'engagement affectif sont négativement liés à l'intention d'absence et à l'intention de quitter. D'ailleurs, le sens du travail présente des similitudes avec ces deux attitudes. Enfin, de tous les liens mesurés, c'est la relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter qui s'avère la plus significative.

Mots clés : sens du travail, absentéisme, roulement du personnel, comportements de retrait, intention de s'absenter, intention de quitter, engagement organisationnel, satisfaction au travail.

ABSTRACT

Absenteeism in the workplace, as well as staff turnover, are important organizational issues for Quebec employers. On the other hand, the work conditions of employees, tasks and their purposes have an impact on the meaning that employees consent to work. Thus, this study provides a link between the perception of meaning of work in terms of absenteeism and turnover, two withdrawal behaviors of the organization.

Specifically, this study main objective is to examine the relationship between the meaning of work and employee withdrawal intentions, predictive measures of behavior, which are divided into two distinct components: the intention to be absent and intention to quit. Different research hypotheses are developed, the main ones are to verify if the meaning of work contributes negatively to both withdrawal intentions. Then, two known determinants of withdrawal behavior, job satisfaction and organizational commitment, are added to get a point of comparison with respect to the meaning of work, a concept less explored in the scientific literature.

In order to validate all the hypotheses, a quantitative methodology has been deployed using a self-administered questionnaire. A total of 235 employees working in Quebec organizations (n = 235) completed the research questionnaire.

The results lead to various interesting findings. Mainly, the lack of meaning of work of an employee results in a process where his voluntary absences predispose his voluntary departure from the organization. Therefore, it is a continuum of intentionality. In addition, like many previous findings, job satisfaction and affective commitment are negatively related to the intention of absence and intention to quit. Moreover, the meaning of work has similarities with these two attitudes. Finally, the negative relationship between job satisfaction and intention to quit is the most significant link.

Keywords: meaning of work, absenteeism, turnover, withdrawal behavior, intention to be absent, intention to quit, organizational commitment, job satisfaction.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
AVANT-PROPOS.....	xi
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX.....	xxi
LISTE DES FIGURES.....	1
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS.....	3
1.1 MISE EN CONTEXTE DE L'OBJET D'ÉTUDE.....	3
1.2 CONCEPT DE COMPORTEMENTS DE RETRAIT.....	5
1.2.1 Définitions.....	5
1.2.2 Les conséquences des comportements de retrait.....	13
1.2.3 Les antécédents des comportements de retrait.....	29
1.3 LE SENS DU TRAVAIL.....	56
1.3.1 La définition du sens du travail.....	56
1.3.2 Les conséquences du sens du travail.....	58
1.3.3 Les antécédents au sens du travail.....	60
1.4 CONCLUSION DU CHAPITRE.....	64
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE.....	65
2.1 OBJET DE RECHERCHE.....	65
2.1.1 Questions de recherche.....	65

2.1.2	Objectifs de recherche	66
2.2	CADRE THÉORIQUE.....	67
2.2.1	Variables à l'étude	67
2.1.2	Hypothèses de recherche	71
2.3	PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ÉTUDE.....	72
2.4	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	74
2.4.1	Choix de l'approche méthodologique.....	74
2.4.2	La mise en application de la méthode sélectionnée.....	75
2.5	CONCLUSION DU CHAPITRE	82
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		83
3.1	PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON.....	83
3.1.1	Variables sociodémographiques.....	83
3.1.2	Distribution de fréquences des variables dépendantes et dépendantes.....	88
3.2	FIABILITÉ DES ÉCHELLES DE MESURE ET ANALYSE DE LA DIMENSIONNALITÉ	93
3.3	LES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES INDÉPENDANTES ET LES INTENTIONS DE RETRAIT.....	95
3.3.1	La relation entre le sens du travail et les intentions de retrait	95
3.3.2	La relation entre les dimensions de l'engagement organisationnel et les intentions de retrait.....	99
3.3.3	La relation entre la satisfaction au travail et les intentions de retrait	104
3.4	LE LIEN ENTRE LE SENS DU TRAVAIL, L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL.....	106
3.5	LES MODÈLES EXPLICATIFS DES DEUX INTENTIONS DE RETRAIT	107
3.6	CONCLUSION DU CHAPITRE	109
CHAPITRE 4 DISCUSSION.....		111
4.1	LE SENS DU TRAVAIL AU REGARD DES INTENTIONS DE RETRAIT	111
4.2	LE SENS DU TRAVAIL AU REGARD DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL	114

4.3	PRÉCONISATIONS À L'ÉGARD DES GESTIONNAIRES	118
4.4	CONCLUSION DU CHAPITRE	119
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	121
	ANNEXES.....	123
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	137

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Conséquences possibles du roulement pour l'organisation.....	16
Tableau 2 : Conséquences possibles du roulement pour les individus	20
Tableau 3 : Conséquences possibles de l'absentéisme pour l'organisation.....	24
Tableau 4 : Conséquences possibles de l'absentéisme pour les individus	27
Tableau 5 : Définition des caractéristiques clés d'un travail qui a un sens	61
Tableau 6 : Échelles de mesure et nombre d'énoncés	78
Tableau 7 : Âge des répondants.....	84
Tableau 8 : Salaire annuel brut	85
Tableau 9 : Revenu familial annuel brut.....	85
Tableau 10 : Ancienneté	86
Tableau 11 : Secteur d'activité	88
Tableau 12 : Analyse de la fiabilité des échelles de mesure.....	94
Tableau 13 : Modèle de régression - Sens du travail et intention de quitter.....	96
Tableau 14 : Coefficients - Sens du travail et intention de quitter	96
Tableau 15 : Modèle de régression - Sens du travail et intention de s'absenter.....	96
Tableau 16 : Coefficients - Sens du travail et intention de s'absenter.....	98
Tableau 17 : Modèle de régression - Engagement organisationnel et intention de quitter.....	99
Tableau 18 : Coefficients - Engagement organisationnel et intention de quitter.....	101

Tableau 19 : Coefficients - Engagement organisationnel et intention de quitter	101
Tableau 20 : Modèle de régression - Engagement organisationnel et intention de s'absenter.....	102
Tableau 21 : Coefficients - Engagement organisationnel et intention de s'absenter	102
Tableau 22 : Coefficients - Engagement organisationnel et intention de s'absenter	102
Tableau 23 : Modèle de régression - Satisfaction au travail et intention de quitter	104
Tableau 24 : Coefficients - Satisfaction au travail et intention de quitter.....	104
Tableau 25 : Modèle de régression - Satisfaction au travail et intention de s'absenter	105
Tableau 26 : Coefficients - Satisfaction au travail et intention de s'absenter	105
Tableau 27 : Régression pas à pas - Intention de quitter.....	108
Tableau 28 : Régression pas à pas - Intention de s'absenter	109

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Taux de roulement mensuel	7
Figure 2 : Définition du roulement indésirable.....	14
Figure 3 : Le modèle à trois composantes de l'engagement organisationnel.....	40
Figure 4 : Trois définitions du sens du travail	57
Figure 5 : Variables à l'étude	68
Figure 6 : Plus haut diplôme obtenu	84
Figure 7 : Statut de l'organisation	86
Figure 8 : Taille de l'organisation	87
Figure 9 : Histogramme - Sens du travail	89
Figure 10 : Histogramme - Engagement organisationnel	90
Figure 11 : Histogramme - Satisfaction au travail	91
Figure 12 : Histogramme - Intention de quitter	92
Figure 13 : Histogramme - Intention de s'absenter	93
Figure 14 : Analyse de l'effet médiateur de l'intention de s'absenter - Sens du travail	98
Figure 15 : Analyse de l'effet médiateur de l'intention de s'absenter - Engagement.....	103
Figure 16 : Analyse de l'effet médiateur de l'intention de s'absenter - Satisfaction au travail	106
Figure 17 : Relations entre les variables indépendantes	107

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis plusieurs années, le marché du travail québécois est en constante transformation. Notamment, l'évolution du poids démographique, caractérisée par le vieillissement de la population, a de nombreuses portées dans les milieux professionnels (Vandenbergue, 2004). Un tel contexte laisse présager l'évolution de certaines conditions de l'organisation du travail, lesquelles préoccupent autant les travailleurs que les gestionnaires (Vinet, 2004). Parallèlement à ces mutations, des enjeux d'actualité, tels que l'absentéisme et le départ volontaire des employés, s'ajoutent à la réalité des organisations.

Dans ces circonstances, la valeur accordée au travail permet de lui conférer, ou non, un sens (May *et al.*, 2004). Cette évaluation de l'employé, éminemment subjective, repose sur son appréciation des tâches et de leur finalité, ainsi que des conditions dans lesquelles elles sont réalisées (Morin et Forest, 2007). La santé et le bien-être d'un employé sont tributaires de cette perception de sens (Morin, 2008).

Il s'avère alors pertinent de se questionner sur l'influence du sens consenti au travail sur deux importants comportements de retrait de l'organisation, c'est-à-dire l'absentéisme et le roulement du personnel. À ce jour, les écrits scientifiques demeurent discrets concernant les conséquences du sens du travail dans le milieu organisationnel. Les travaux de Morin et de ses collaborateurs (Morin, 2000, 2008, 2010; Morin et Forest, 2007; Morin *et al.*, 2001) ainsi que d'autres études (Beaudry et Gagnon, 2013; Harpaz et Fu, 2002; Maharaj et Schlechter, 2007; Snir et Harpaz, 2002) ont permis de faire la lumière sur le sens du travail, mais ils tendent davantage à expliquer ses différentes conceptualisations et ses antécédents. Ainsi, le croisement de ces trois concepts permet d'enrichir les connaissances à ce sujet. C'est donc sur ces aspects que repose le caractère novateur de ce mémoire.

Plus spécifiquement, l'objectif principal poursuivi par la présente étude vise à examiner la relation entre le sens du travail et les intentions de retrait des employés. Les intentions sont utilisées à titre de mesure prédictive des comportements associés. Puis, dans le but d'établir un point de comparaison, des liens reliant les trois variables principales à deux attitudes connues comme déterminants de l'absentéisme et du roulement du personnel sont également mesurés. Il s'agit de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail. Pour recueillir les données auprès des employés œuvrant dans diverses organisations québécoises, l'utilisation d'un questionnaire de recherche est privilégiée.

Ce mémoire se décline en quatre chapitres. La recension de la littérature existante des thèmes à l'étude est détaillée dans le premier chapitre. La seconde partie présente le cadre théorique de l'étude et la démarche méthodologique privilégiée pour la collecte de données. Au chapitre 3, s'ensuit la présentation des résultats. Quant au dernier chapitre, il dévoile les constats issus de l'analyse des résultats au regard des écrits scientifiques, en plus de présenter quelques préconisations aux gestionnaires des organisations. Cette compréhension sera dès lors susceptible de les outiller davantage.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

L'absentéisme et le roulement du personnel représentent des enjeux majeurs dans plusieurs organisations. Outre les coûts importants qui leur sont associés, ces deux comportements de retrait ont un impact significatif sur l'organisation du travail (Mowday *et al.*, 1982; Mobley, 1982b). D'un autre côté, les conditions de travail des employés, les tâches et leur finalité ont des effets sur le sens consenti à leur travail (Morin et Forest, 2007). Cette étude dresse un lien entre cette perception de sens du travail au regard de l'absentéisme et, d'autre part, au regard du roulement du personnel. Ce premier chapitre vise à présenter, en différentes sections, une recension des écrits des thèmes à l'étude. D'emblée, une mise en contexte de l'objet d'étude est présentée. Puis, sont définis les deux comportements de retrait, leurs conséquences potentielles, tant pour les organisations que les individus, ainsi que leurs antécédents. Enfin, le concept du sens du travail est également défini et est décliné sous ces mêmes angles.

1.1 MISE EN CONTEXTE DE L'OBJET D'ÉTUDE

Depuis plusieurs années, le marché du travail québécois subit de nombreuses mutations et plusieurs d'entre elles sont encore d'actualité. D'une part, la situation démographique est caractérisée par le vieillissement de la main-d'œuvre (Légaré, 2004), entraînant, par le fait même, une gestion de la relève (Vandenberghe, 2004). De surcroît, les jeunes semblent trop peu nombreux pour remplacer les travailleurs qui quitteront pour la retraite (ISQ, 2008). De fait, l'accroissement de ces occasions professionnelles entraîneront des défis quant à l'attraction et à l'intégration de ces travailleurs (ISQ, 2008). À ces efforts

s'entrecroisent l'évolution constante de l'organisation du travail, les développements technologiques (Vinet, 2004) et, à certains égards, une diminution de la capacité concurrentielle au profit de la mondialisation (ISQ, 2008).

De concert à tous ces défis, d'autres préoccupations façonnent la réalité des organisations. Parmi celles-ci se trouve l'absentéisme volontaire des employés. Parfois qualifiés de fléaux majeurs (Rocheleau et Renaud, 2003), ses coûts sont difficilement quantifiables, puisque les absences atteignent notamment la productivité de l'organisation. En effet, au Québec, en 2014, 8,9 % des employés travaillant à temps plein se sont absenté pour des raisons personnelles (maladie, incapacité, obligations personnelles et familiales), contre 6,4 % en 2000 (Statistique Canada, 2015). Il peut s'agir d'une absence d'une heure, d'une journée ou d'une semaine complète. En moyenne, cela représentait 11 jours de travail perdus par travailleur québécois en 2014, alors que ce taux était de 8,8 jours en 2000 (Statistique Canada, 2015). C'est donc dire que les employés s'absentent plus souvent et plus longtemps. Qui plus est, de toutes les provinces canadiennes, c'est le Québec qui affichait les statistiques les plus élevées en 2014. La moyenne canadienne représente 8,8 jours perdus par travailleur et le taux d'absence des employés à temps plein est de 7,6 % (Statistique Canada, 2015).

Parallèlement à ce problème, s'ajoute celui du départ volontaire des employés. Une enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec, couvrant tous les secteurs de l'économie à l'exception des secteurs primaire et public, rapporte un taux de roulement de 33,1 % en 2011 (Emploi-Québec, 2013). Plus spécifiquement, ce taux augmente parmi les travailleurs moins qualifiés et diffère selon les secteurs d'activité et la région administrative des travailleurs (Emploi-Québec, 2013). En ce qui a trait au secteur public, il n'échappe pas pour autant aux défis de la rétention du personnel (Chrétien *et al.*, 2010). Au-delà de ses impacts financiers liés au recrutement, à la sélection, à la dotation ainsi qu'à la formation des employés nouvellement embauchés, le roulement représente un élément perturbateur pour l'organisation (Holtom *et al.*, 2008).

Donc, l'absentéisme et le roulement du personnel sont deux comportements qui consistent à se retirer de l'organisation, de façon provisoire ou permanente. Outre les nombreux impacts qui en découlent pour les individus et les organisations, la prochaine section est consacrée à leurs définitions, en plus d'exposer la multitude des facteurs à leur origine.

1.2 CONCEPT DE COMPORTEMENTS DE RETRAIT

1.2.1 Définitions

1.2.1.1 Les comportements de retrait

Les comportements de retrait se définissent comme des actions visant l'éloignement physique ou psychologique entre les employés et leur organisation (Rosse et Hulin, 1985 : 325). Ils renvoient notamment à deux concepts explorés dans la présente étude, soit l'absentéisme et le roulement du personnel. Ils sont parmi les objets les plus étudiés dans les recherches liées à l'organisation (Mitra *et al.*, 2002). Cependant, la littérature est plus abondante en ce qui a trait au premier concept étudié, soit le roulement du personnel.

1.2.1.2 Le roulement du personnel

Le roulement du personnel est l'objet de nombreuses études, lesquelles sont critiquées tant par les individus, les organisations que du point de vue de l'industrie (Shaw *et al.*, 1998). En effet, les discussions portant sur la littérature existante sont nombreuses, et ce, dans le but de raffiner les construits et d'améliorer les mesures (Campion, 1991). En ce sens, différentes définitions du roulement du personnel se retrouvent dans les écrits scientifiques. Mobley (1982b) définit le fait de quitter l'organisation comme un événement spécifique, marqué par une séparation physique de l'organisation. Dans le même ordre

d'idées, Price (2001) indique que le roulement réfère au mouvement des membres à travers la frontière d'une organisation, en y sortant ou en y entrant.

Plus précisément, deux types de roulement sont décrits dans la littérature : le roulement involontaire et volontaire (Price, 1977; Campion, 1991; Shaw *et al.*, 1998; Iverson et Pullman, 2000). D'importantes distinctions les caractérisent. Le roulement involontaire reflète la décision de l'employeur de mettre fin à la relation d'emploi alors que le roulement volontaire renvoie à la décision de l'employé de quitter l'organisation (Shaw *et al.*, 1998; Campion, 1991). Les départs involontaires représentent donc les mouvements qui ne sont pas initiés par l'individu (Price, 1977). Parmi ces départs involontaires, le congédiement, le licenciement ainsi que les décès sont des exemples où l'employé se voit imposer un départ qu'il ne souhaite pas (Price, 1977). Une conjoncture économique défavorable (relocalisation, restructuration, modernisation, informatisation) est parfois associée à ce type de roulement (Morin, 2007). Il découle donc d'une décision de l'organisation, qu'elle soit due à des facteurs internes ou externes.

Quant au roulement volontaire, il réfère au fait que l'employé choisit librement de quitter son emploi (Griffeth et Hom, 2001). Il est défini comme la décision de l'employé de quitter l'organisation, que celle-ci soit fondée sur des raisons personnelles ou organisationnelles (Morin, 2007). À cet égard, la plupart des études portant sur le roulement met davantage l'accent sur les membres quittant volontairement l'organisation (Beaudry et Aguir, 2012; Price, 1977, 2001). Les employés qui quittent pour des raisons involontaires sont effectivement souvent exclus des analyses (Abelson, 1987). Pourtant, il semble parfois difficile d'établir de façon méthodologique la distinction entre un départ volontaire de celui qui est involontaire, malgré le fait que cette distinction continue d'inonder la littérature (Price, 1977). En effet, certaines ambiguïtés semblent prévaloir voulant que les deux types de séparation soient traités comme étant un phénomène unique (Bluedorn, 1978).

Malgré ces ambiguïtés, la majorité des modèles d'analyse créés se sont consacrés au roulement volontaire (Iverson et Pullman, 2000). En effet, le fait qu'un employé prenne par

lui-même la décision de quitter son organisation est l'objet d'un grand nombre d'études. Le roulement volontaire permet également de mesurer la capacité de rétention des employés. Une diminution du taux de roulement a inévitablement un impact positif sur la rétention de la main-d'œuvre. Au contraire, plus le roulement est élevé et moins la capacité de rétention est bonne. La littérature scientifique aborde davantage la rétention via son opposé, le roulement de personnel (Beaudry et Aguir, 2012). La rétention est définie comme la capacité des organisations à retenir les ressources humaines dont elles ont besoin dans le but d'atteindre leurs objectifs stratégiques et organisationnels (Arthur, 2001). Toujours selon Arthur (2001), la rétention des talents peut être un objectif crucial pour que les organisations demeurent compétitives. En somme, la capacité de rétention du personnel se mesure par un comportement de retrait particulier, soit celui du roulement de personnel.

Plusieurs mesures sont utilisées afin d'évaluer le taux de roulement du personnel (Mobley, 1982a). Price (1977) expose celles qu'il considère comme les meilleures et qui furent utilisées dans les recherches empiriques. Elles relèvent de deux grandes catégories : celles axées sur les employés qui restent dans l'organisation et celles basées sur ceux qui la quittent. Ces taux requièrent une collecte de données durant une certaine période de temps; les mois et les années étant les durées habituellement utilisées (Price, 1977). Ils sont communément exprimés en pourcentage et présentent leurs propres avantages et inconvénients (Price, 1977). Le taux de roulement mensuel pourrait, à titre d'exemple, être mesuré à partir de cette formule (Cascio, 1991):

$$\frac{\text{Somme des incidents de roulement}}{\text{Taille moyenne des effectifs}} \times 100$$

Figure 1 : Taux de roulement mensuel

Source : Adaptation de Cascio, 1991 : 19.

En terminant, il importe de relever une distinction entre le roulement de la main-d'œuvre qui se produit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. La mobilité intraorganisationnelle consiste à tout type de mouvement au sein d'une même organisation

(mobilité latérale ou promotion), que celui-ci soit accompagné d'une mutation géographique ou non (Mignonac, 2001). Également appelé rotation du personnel, ce mouvement interne réfère à un changement de tâches, de poste ou d'emploi (Morin et Renaud, 2009). Le roulement extra organisationnel, ou mouvement externe, renvoie plutôt au déplacement de ses membres à travers les frontières de l'organisation comme en témoigne la définition de Price (2001) présentée précédemment. Le roulement externe est fortement relié à l'intention de quitter, concept qui fait l'objet de la prochaine section.

1.2.1.2.1 L'intention de quitter

Le concept de comportements de retrait, tel que le roulement du personnel, est grandement étudié en relation avec les intentions de retrait des employés. Ces intentions renvoient à divers construits distincts comme : songer à quitter, avoir l'intention de chercher un autre emploi et avoir l'intention de quitter son organisation (Carmeli, 2005). D'autres intentions que celles de quitter une organisation sont également soulevées dans la littérature, telles que l'intention de quitter une occupation (Carmeli, 2005) ou un emploi (Blau, 2000).

Les intentions de retrait sont les variables qui prédisent le mieux les comportements des employés (Mobley, 1982a). En effet, le roulement se mesure généralement par l'intention de quitter, qui se définit comme la volonté consciente et délibérée de quitter l'organisation (Tett et Meyer, 1993). En d'autres mots, elle représente le désir du salarié de rompre la relation avec son employeur (Meyssonnier et Roger, 2006). Elle est souvent mesurée en référence à un intervalle de temps spécifique (Tett et Meyer, 1993). L'intention de quitter est considérée comme la dernière étape précédant immédiatement le geste de départ de l'employé (Carmeli, 2005; Mobley 1977 et 1982a; Mobley *et al.*, 1979; Porter et Steers, 1973; Hom *et al.*, 1982; Griffeth *et al.*, 2000; Allen *et al.*, 2003). Elle constitue, selon Griffeth *et al.* (2000), la variable qui prédit le mieux le roulement de personnel. Une nuance est toutefois apportée par Allen *et al.* (2005) à savoir qu'il est plus facile d'exprimer

ses intentions que de quitter réellement l'organisation. Ainsi, les intentions exprimées par l'individu prédisent l'acte réel de départ, mais davantage dans certains cas que dans d'autres (Allen *et al.*, 2005).

Malgré cette nuance, les intentions de retrait des travailleurs sont à la source du roulement du personnel. Des similitudes lient le roulement et l'absentéisme, si bien que ces deux concepts ont été considérés dans le passé comme étant le même comportement de retrait (Mobley, 1982a). Pourtant, ils présentent plusieurs distinctions (Carmeli, 2005), tel qu'il est possible de le constater dans la section suivante.

1.2.1.3 L'absentéisme

Parmi les comportements de retrait se trouve l'absentéisme, qui se veut davantage spontané que le roulement (Carmeli, 2005; Mobley, 1982a). L'absentéisme se définit généralement comme étant le fait que l'employé ne se présente pas à l'horaire de travail prévu et implique l'absence physique de son lieu de travail (Harrison et Price, 2003; Rentsch et Steel, 2003; Kristensen *et al.*, 2006). Le concept d'absentéisme suppose également une attente sociale reliée au fait que l'individu se présente à un lieu et à un temps donnés (Martocchio et Harrison, 1993). L'absentéisme implique donc une allocation de temps variable. La mesure du temps perdu, comme indice d'absence, fut très utilisée dans la littérature sur l'absentéisme industriel (Chadwick-Jones *et al.*, 1971). Au temps, s'ajoute également la notion de fréquence. Plusieurs travaux ont été orientés autour de ces deux types de mesures (Farrell et Stamm, 1988), soit le temps perdu et la fréquence. Ceux-ci se distinguent à plusieurs égards (Steel, 2003). Précisément, le paramètre du temps perdu attribue un poids aux événements d'absence, et ce, selon leur durée (Steel, 2003). Au fil des années, cette définition semble avoir peu changé. En effet, Scott et Taylor (1985) définissent ce premier type de mesure comme la quantité totale d'absences, exprimée en heures ou en jours, durant une période de temps spécifique. Quant à la mesure de la fréquence, elle vise plutôt à établir un décompte des épisodes d'absence et consent une

valeur plus élevée à un individu qui s'absente plus fréquemment (Steel, 2003). En d'autres mots, elle représente le nombre total d'occasions où l'employé omet de se présenter à l'horaire de travail prévu (Scott et Taylor, 1985).

L'absence est normalement mesurée en terme d'unités de travail clairement définies (une journée ou une demi-journée de travail, par exemple), ce qui la distingue d'un retard (Gibson, 1966). Selon Martocchio et Jimeno (2003), une absence réfère à une journée de travail manqué. L'absence et le retard se distinguent par l'intervalle de temps couvert; le retard se produisant sur une plus courte période (Harrison et Price, 2003). Cependant, à l'heure actuelle, les changements rapides dans le monde du travail (télécommunications et travail virtuel, par exemple) compliquent la notion de mesure significative de la fréquence des absences (Kristensen *et al.*, 2006). D'autant plus que la mesure de ces absences est basée sur les déclarations effectuées par l'employé lui-même (Steel, 2003; Kristensen *et al.*, 2006).

L'absentéisme est un problème endémique qui atteint tous les types d'organisation (Rhodes et Steers, 1990). De plus, l'absence prend plusieurs sens selon différentes personnes (Rhodes et Steers, 1990; Martocchio et Jimeno, 2003; Martocchio et Judge, 1994), sans compter que les politiques d'absence de chaque organisation varient (Rhodes et Steers, 1990; Vinet, 2004). Plus spécifiquement, certaines politiques prévoient la rémunération des absences (Mowday *et al.*, 1982; Rocheleau et Renaud, 2003) ainsi que le paiement ou le report des congés de maladie non utilisés (Rocheleau et Renaud, 2003). Ces absences sont souvent qualifiées de courte ou de longue durée. Alors que l'absentéisme de longue durée doit être sanctionné d'un certificat médical (Bourbonnais et Mondor, 2001; Vinet, 2004), l'absence de courte durée s'avère être un comportement à multiples facettes et est plus facilement assimilable à un comportement déviant (Vinet, 2004). Les absences à long terme sont reliées à l'assurance-salaire (Vinet, 2004; Banville et Chênevert, 2006) et leur durée excède de 3 à 5 jours (Bourbonnais et Mondor, 2001), tandis que les congés de maladie à court terme sont plutôt de 1 à 3 ou 5 jours (Bourbonnais et Mondor, 2001). En 1995, les travaux de Stansfeld *et al.* ont classifié les absences selon trois durées : 1) courte

période (absence inférieure ou égale à 7 jours), 2) longue période (de 8 à 21 jours) et 3) très longue période (plus de 21 jours). Dans les travaux de Chadwick-Jones *et al.* (1973), la mesure d'absence de courte durée inclut les absences d'un jour ou deux. En milieu syndiqué, les conventions collectives contiennent habituellement les informations qui entourent les règles et la durée de ces absences (Vinet, 2004).

Par ailleurs, les absences sont également classifiées selon qu'elles relèvent ou non d'une décision de l'employé. Les absences qui relèvent d'un choix de l'individu sont considérées comme volontaires, alors que les autres sont involontaires (Steers et Rhodes, 1978; Chadwick-Jones *et al.*, 1973). Ainsi, selon Chadwick-Jones *et al.* (1973), l'absence du travail est considérée comme : a) inévitable ou b) évitable ou volontaire. D'abord, les absences inévitables sont considérées comme légitimes et justifiées par une notion de nécessité (Chadwick-Jones *et al.*, 1973). Ces absences sont causées par des facteurs hors du contrôle de l'organisation (un deuil ou une maladie grave dans l'entourage de l'individu ou une convocation à titre de juré, par exemple) ou sont d'origine interne : l'employé est victime d'un accident industriel ou est suspendu (Chadwick-Jones *et al.*, 1973). Au contraire, les raisons qui sont associées à une absence évitable sont plutôt de nature personnelle ou situationnelle (Chadwick-Jones *et al.*, 1973). À titre d'exemple, l'absence d'un employé qui ne se présente pas au travail dans le but de pratiquer un loisir relève d'un choix. Elle est donc volontaire (Price et Mueller, 1986). Les épisodes d'absence volontaire sont plus susceptibles d'apparaître sous la forme de l'absentéisme de courte durée (Chadwick-Jones *et al.*, 1971). Ces absences, souvent qualifiées de « journées de maladie », ne seraient pas causées par la maladie, mais résultent plutôt d'une décision personnelle de l'employé (Vinet, 2004) alors que les absences de longue durée sont plus souvent associées à une maladie grave ou à une incapacité involontaire de se rendre au travail (Chadwick-Jones *et al.*, 1982).

La classification des absences volontaires et involontaires est parfois complexe (Price et Mueller, 1986), d'autant plus que cette distinction peut se conjuguer à d'autres facteurs (Chadwick-Jones *et al.*, 1982). Selon Steel (2003), les employés sont probablement moins

enclins à dire la vérité au sujet de raisons liées à une absence volontaire. En fait, comme l'absence est un comportement observable et public, il incite à l'interprétation (Rentsch et Steel, 2003). Le caractère légitime de l'absence varie donc selon l'organisation et le jugement des employés (Gibson, 1966; Vinet, 2004). Les propres critères de l'individu ainsi que les règles prônées par l'organisation donnent une base de jugement sur la légitimité de l'absence (Gibson, 1966). Plus spécifiquement, les expériences personnelles et sociales des membres d'une équipe de travail les conduisent à développer leur propre interprétation des absences (Rentsch et Steel, 2003). Ainsi, la raison évoquée pour une absence est susceptible d'être acceptable pour un employeur, alors qu'elle sera jugée différemment dans une autre organisation (Chadwick-Jones *et al.*, 1973). Également, dans les études sur l'absentéisme, il existe de nombreuses méthodes pour la collecte des données sans toutefois qu'il y ait de classification uniforme (Mowday *et al.*, 1982; Rhodes et Steers, 1990). Or, sa mesure comporte certaines limites (Tremblay *et al.*, 2013) et, bien que beaucoup d'énergie ait été investie à son développement, il semble complexe d'obtenir une mesure d'absence purifiée (Steel, 2003). Selon Steel (2003), cette mesure idéale serait composée uniquement d'épisodes d'absence qui résultent d'un choix personnel de l'employé. En effet, la plupart des employeurs sont diversement outillés pour la collecte de ces informations, certains ne l'étant pas du tout, ce qui complique la comparabilité des résultats entre organisations ou secteurs d'activités (Vinet, 2004). L'absentéisme, un comportement complexe, se mesure parfois à partir d'une attitude, soit l'intention de s'absenter.

1.2.1.2.3 L'intention de s'absenter

Comme mentionné précédemment (section 1.2.1.2.1), les comportements de retrait sont étudiés au regard des intentions de retrait, puisque l'intention est la variable qui prédit le mieux l'acte réel (Paillé, 2006). Alors que de nombreux auteurs (Carmeli, 2005; Mobley 1977 et 1982a; Mobley *et al.*, 1979; Porter et Steers, 1973; Hom *et al.*, 1982; Griffeth *et al.*, 2000; Allen *et al.*, 2003) affirment que l'intention de quitter l'organisation est l'étape qui

précède immédiatement le geste de départ réel, les écrits reliant le comportement d'absence à son intention sont plutôt rares. Pourtant, selon Foucher et Moreau (2002), il apparaît logique que l'absence volontaire, un comportement sous le contrôle de l'individu, soit précédée d'une intention et leurs travaux confirment cette relation. L'intention de s'absenter peut traduire, pour l'employé, une volonté de prendre une distance du travail à très court terme (Paillé, 2006). Le cas échéant, la décision de s'absenter qui en découle est volontaire, et s'apparente à une forme d'adaptation (Martocchio et Jimeno, 2003; Paillé, 2006) permettant ainsi à l'employé « de faire face aux désagréments de son environnement professionnel » (Paillé, 2006 : 142), ce qui se distingue d'une absence involontaire, découlant d'une situation hors du contrôle de l'employé. De ce comportement d'absence des employés, s'ensuivent de nombreuses répercussions dans leur milieu de travail.

1.2.2 Les conséquences des comportements de retrait

L'absentéisme et le roulement engendrent plusieurs autres effets, positifs ou négatifs, pour les organisations et les individus. La section suivante présente les impacts des deux comportements de retrait à l'étude, soit le roulement du personnel et l'absentéisme.

1.2.2.1 Les conséquences du roulement

Le roulement du personnel dans une organisation présente des avantages et des inconvénients (Roseman, 1981), et ce, tant pour l'individu que pour l'organisation. En fait, le roulement n'est pas toujours négatif (Cascio, 1991; Griffeth et Hom, 2001; Holtom *et al.*, 2005) bien qu'historiquement, l'attention a davantage été portée sur ses inconvénients (Price, 1977). Pourtant, plusieurs conséquences positives sont souvent associées au roulement (Mobley, 1982b; Mowday *et al.*, 1982; Mowday, 1984; Staw, 1980).

Le roulement du personnel est donc considéré comme fonctionnel ou dysfonctionnel. Il représente la sortie des employés moins performants alors que le roulement dysfonctionnel réfère à la sortie du personnel compétent, formé et difficilement remplaçable (Griffeth et Hom, 2001). Plus précisément, Morin et Renaud (2009) présentent les départs fonctionnels comme ceux étant bénéfiques pour l'organisation (départ d'un employé sous-performant ou absent régulièrement, par exemple). Les départs dysfonctionnels sont quant à eux considérés comme néfastes (départ d'un employé très performant ayant un large réseau de clients bien établis, par exemple) puisqu'ils sont susceptibles de nuire à l'organisation (Morin et Renaud, 2009). Le roulement volontaire fonctionnel et dysfonctionnel est présenté dans le modèle de Hom et Griffeth (1995). Comme défini précédemment, ce type de roulement repose sur le fait que la décision de quitter l'organisation a été initiée par l'employé. La figure 2 illustre les différents concepts abordés dans cette section.

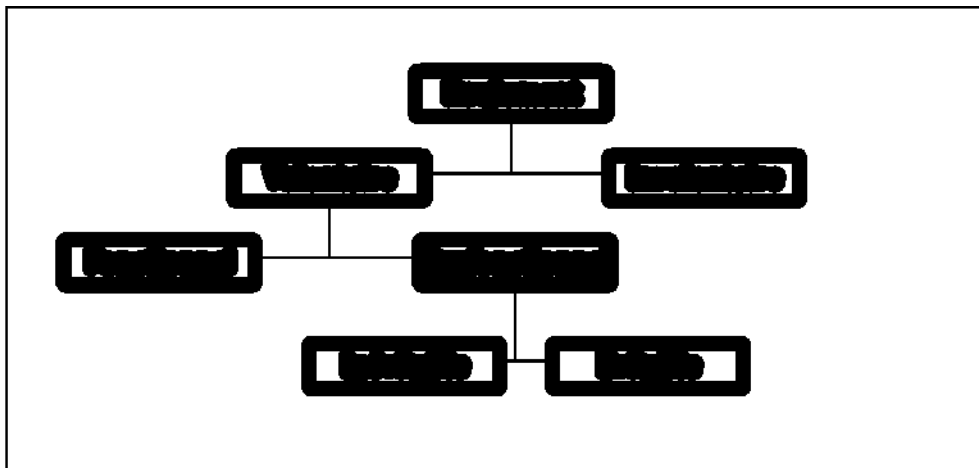


Figure 2 : Définition du roulement indésirable

Source : Adaptation de Hom et Griffeth, 1995; cités dans Griffeth et Hom, 2001 : 4.

Tel qu'illustré dans le modèle de Hom et Griffeth (1995), le roulement volontaire peut être évitable ou inévitable (Price, 2001). Plus spécifiquement, les départs inévitables ne sont pas contrôlés par l'employeur, tels que ceux liés à la naissance d'un enfant, au déménagement du conjoint, à la prestation de soins à temps plein de ses parents, d'une

invalidité médicale grave ou de la mort (Campion, 1991). Ils relèvent donc de la vie personnelle de l'employé. Les départs évitables sont, quant à eux, initiés par l'organisation elle-même. Ils sont donc plutôt de nature professionnelle. L'employé peut quitter puisqu'il éprouve des problèmes avec la direction, pour un emploi au sein d'une autre organisation qu'il considère comme étant meilleure, pour une rémunération supérieure ou pour l'amélioration de ses conditions de travail (Abelson, 1987). Le roulement du personnel pourrait être davantage évitable pour certains décideurs que pour d'autres de par leur pouvoir d'influence, par exemple (Campion, 1991). De plus, diverses nuances semblent prévaloir quant à la distinction entre ce qui est évitable ou inévitable. Cette distinction serait plutôt subjective selon l'individu. Par exemple, un départ inévitable pourrait être considéré comme étant défavorable du point de vue de l'employeur et non de celui de l'employé (Campion, 1991). Les variables qui différencient les départs évitables de ceux qui ne le sont pas semblent être reliées à différentes intentions de retrait (penser à quitter, intention de chercher, intention de quitter et possibilité de trouver un emploi alternatif acceptable) ou ils sont de nature affective (Abelson, 1987).

À partir de ces nombreuses distinctions, l'organisation calcule un taux de roulement plus précis en soustrayant les départs involontaires, les départs fonctionnels ainsi que les départs dysfonctionnels inévitables (Griffeth et Hom, 2001). Subséquemment, celle-ci pourrait être en mesure d'établir son taux de roulement en ne considérant que les départs volontaires et évitables.

En somme, les conséquences du roulement sont diverses et multiples. Les prochaines lignes présenteront conséquences du roulement volontaire pour les individus ainsi que pour les organisations.

a) Conséquences du roulement volontaire pour les organisations

Positives ou négatives, les conséquences du roulement pour les organisations sont nombreuses. Les travaux de Mobley (1982b) regroupent plusieurs de ces éventuelles conséquences, comme en témoigne le tableau 1.

Tableau 1 : Conséquences possibles du roulement pour l'organisation

Conséquences positives	Conséquences négatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Départs des employés non performants ▪ Intégration de nouvelles connaissances et technologies via le remplacement ▪ Stimulation du changement dans les politiques et pratiques ▪ Augmentation d'opportunités de mobilité interne ▪ Augmentation de la flexibilité de la structure ▪ Diminution des mauvais comportements ▪ Opportunité de réduire les coûts, consolidation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts (recrutement, embauche, assimilation, formation) ▪ Coûts de remplacement ▪ Coûts des heures supplémentaires ▪ Perturbation de la structure sociale et de communication ▪ Perte de productivité (due à la recherche d'un remplaçant et à sa formation) ▪ Perte d'employés performants ▪ Diminution de la satisfaction des employés qui restent ▪ Stimulation de stratégies de contrôle du roulement ▪ Mauvaise réputation propagée par celui qui quitte

Source : Adaptation de Mobley, 1982b : 113.

Certaines des conséquences recensées par Mobley (1982b) ont été évoquées ou étudiées par d'autres auteurs dans la littérature. L'entrée et la sortie des employés de l'organisation génèrent de la vitalité et contribuent à sa viabilité à long terme (Staw, 1980; Roseman, 1981). Le départ d'employés qui ne sont pas performants est possiblement bénéfique (Mobley, 1982a). Aussi, le roulement encouragerait la direction à revoir ses pratiques organisationnelles et les tâches liées à certains postes. Il permet de contribuer à l'amélioration de certains processus organisationnels (Mobley, 1982a) et est perçu comme positif. De plus, s'ensuivent parfois d'importants gains de performance (Staw, 1980). À cet égard, Staw (1980) précise que la plupart des individus atteignent un niveau standard de

performance après leur arrivée en poste, contrairement à la position plus répandue selon laquelle un employé serait plus performant après avoir acquis de l'expérience. Au contraire, il semble que les nouveaux employés tendent à être davantage idéalistes, motivés, optimistes et énergiques tandis que les plus anciens seraient plus sages, mais également plus léthargiques. Price (1977, 1989) affirme que le roulement engendre parfois de l'innovation, particulièrement lorsque celui-ci se produit à un niveau hiérarchique supérieur. Selon lui, les principaux détenteurs du pouvoir soutiennent l'innovation et celle-ci risque moins d'être contrainte par un ensemble de barrières pouvant s'immiscer entre la direction et les employés. Le roulement permet une meilleure flexibilité (Meyssonnier et Roger, 2006) et représente une occasion pour l'organisation de s'adapter à son environnement (Staw, 1980). Dans certains cas, il est même considéré comme une bénédiction, particulièrement lorsque l'organisation connaît un changement majeur dans ses orientations stratégiques (Mowday, 1984). Dans ce contexte, le roulement volontaire permet d'éviter des congédiements et les coûts qui lui sont associés (Mowday, 1984). Toujours dans une perspective positive, le roulement est susceptible de favoriser le règlement de certains conflits difficiles à résorber ou qui ont été laissés en suspens pour différentes raisons (Staw, 1980).

D'un point de vue plus contraignant, le roulement volontaire implique, de façon importante, une planification des effectifs de l'organisation (Price, 2001). Ainsi, la perte d'employés appréciés peut représenter la conséquence la plus grave du roulement (Roseman, 1981). Lorsque les employés les plus performants quittent, le roulement devient de toute évidence un problème plus important que lorsque la situation inverse se produit (Mowday, 1984). Le départ d'une personne clé ou très spécialisée freine considérablement l'organisation (Staw, 1980), et suppose le remplacement du personnel sortant. Pour Staw (1980), la conséquence la plus évidente du roulement est l'énergie et les frais qui doivent être consacrés au remplacement du personnel. Un nouvel employé prend parfois des mois avant de devenir performant, d'autant plus que sa formation est susceptible de se déployer sur une longue période (Staw, 1980). De plus, un roulement élevé conduit potentiellement à

une diminution de productivité (Price, 1989) et de l'efficacité de l'organisation (Price, 2001) en plus de complexifier l'atteinte de certains de ses objectifs (Mowday, 1984).

Les coûts engendrés par le roulement de personnel préoccupent plusieurs organisations. Quelques auteurs se sont particulièrement intéressés à ces coûts directs et indirects reliés au départ d'employés (Cascio, 1991; Mobley, 1982a; Staw, 1980). Griffeth et Hom (2001) présentent les coûts associés au roulement de personnel en trois grandes catégories. D'abord, les coûts de séparation font référence aux frais directs du départ de l'employé, c'est-à-dire les sommes reliées aux entrevues de départ, aux tâches administratives entourant la cessation d'emploi (la suppression des coordonnées de l'employé de certains registres, par exemple), la paie et certaines indemnités de départ (Cascio, 1991). Parfois, des coûts administratifs reliés au transfert d'attribution des dossiers s'ajoutent (Griffeth et Hom, 2001). Quant aux coûts de remplacement du personnel sortant, ils sont divisés ainsi (Cascio, 1991) : affichage du poste vacant, fonctions administratives préparatoires au recrutement, entrevues d'embauche et tests préliminaires, examens médicaux, réunions du personnel, frais de déplacement ou de relocalisation et diffusion d'information après l'embauche du nouvel employé. D'ailleurs, Price (1977, 1989) soutient que le roulement a un impact considérable sur les coûts administratifs que l'organisation doit assumer. Finalement, la troisième catégorie renvoie aux coûts reliés à la formation et à l'orientation des nouveaux arrivants. Plus précisément, ce sont les coûts engendrés par un programme de formation formel, la documentation ainsi que le temps d'affectation des personnes nouvellement embauchées avec des employés d'expérience (Cascio, 1991). Le degré de complexité de l'emploi affectera cependant considérablement la durée de formation nécessaire pour atteindre un niveau de performance efficace (Staw, 1980).

À ces coûts tangibles, s'ajoutent certains impacts plus difficiles à quantifier. Plusieurs concernent les employés qui demeurent à l'emploi à la suite d'un départ. Dans son ouvrage, Roseman (1981) désigne sept coûts intangibles pouvant avoir un impact financier considérable sur l'organisation : perturbation du moral des employés, augmentation de la charge de travail, perturbation des équipes, création d'un sentiment d'insécurité,

préoccupation quant à la supervision et l'orientation de nouveaux employés, atteinte de la réputation et stimulation de départs supplémentaires.

Ainsi, bien que le roulement entraîne certains effets positifs pour l'organisation, ils sont moins apparents et moins bien documentés que les coûts qui lui sont associés (Staw, 1980). Les aspects négatifs ont été davantage abordés dans la littérature (Mueller et Price, 1989) puisque les organisations cherchent à éviter ou, du moins, à minimiser l'impact du roulement par différentes stratégies d'adaptation (Mowday, 1984). Nombreuses sont donc les conséquences touchant à la fois l'organisation et les individus, mais sous des perspectives différentes. Les prochaines lignes s'attardent plus en détail aux conséquences, pour les individus, du roulement volontaire.

b) Conséquences du roulement volontaire pour les personnes (employés)

Les écrits abordant les conséquences du roulement semblent moins axés sur les effets qui concernent les individus, la littérature étant plutôt dominée par les impacts sur l'efficacité organisationnelle (Price, 1977). Pourtant, les conséquences pour les employés qui quittent leur organisation et pour ceux qui y demeurent sont variées (Mobley, 1982b). Celles-ci méritent d'être examinées (Price, 1989), d'autant plus qu'elles ne sont pas sans risques pour les individus (Boxall *et al.*, 2003; Allen *et al.*, 2005). Ces conséquences, tant positives que négatives, sont présentées au tableau 2.

Tableau 2 : Conséquences possibles du roulement pour les individus

	Conséquences positives	Conséquences négatives
Pour les employés qui quittent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation de salaire ▪ Avancement de carrière ▪ Meilleure conciliation personnalité-travail (exemple : stress diminué, meilleure utilisation de ses habiletés, plus d'intérêt) ▪ Stimulation renouvelée dans un nouvel environnement ▪ Amélioration de la perception d'efficacité ▪ Autodéveloppement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte d'ancienneté, de conditions de travail ou de certains avantages ▪ Perturbation de la famille et des proches ▪ Déceptions potentielles à la suite des attentes créées par un nouvel emploi ▪ Augmentation de certains frais causés par le changement (exemple : hypothèque) ▪ Stress relié à la transition ▪ Régression dans son cheminement de carrière ou perturbation de celle du conjoint
Pour les employés qui restent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation des possibilités de mobilité interne ▪ Stimulation de la part de nouveaux collègues ▪ Plus grande satisfaction ▪ Plus grande cohésion ▪ Plus grand engagement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perturbation sociale et des modes de communication ▪ Perte de la synergie entre collègues ▪ Diminution de la satisfaction ▪ Augmentation de la charge de travail pendant la recherche du remplaçant ▪ Diminution de la cohésion ▪ Diminution de l'engagement

Source : Adaptation de Mobley, 1982b : 113

Tout d'abord plusieurs avantages sont associés au départ d'un employé, que celui-ci ait pris la décision de quitter l'organisation ou non (Mowday *et al.*, 1982). En effet, l'individu est possiblement embauché dans un emploi qui lui convient mieux et pour lequel il aura l'occasion d'utiliser davantage ses compétences et ses aptitudes (Mowday, 1984; Mowday *et al.*, 1982). Plus spécifiquement, le roulement favorise parfois une meilleure conciliation personnalité-travail en permettant notamment une utilisation plus adéquate des

habiletés de l'individu (Mobley, 1982b; Mowday *et al.*, 1982). Un nouvel emploi représente l'occasion d'assumer un nouveau rôle, d'avoir une meilleure image de soi et de développer un engagement envers une nouvelle organisation (Mowday *et al.*, 1982). Parfois, ce départ contribue à l'avancement de la carrière ou à l'obtention d'une meilleure rémunération, par exemple (Mobley, 1982b; Mowday *et al.*, 1982).

Le roulement s'avère également bénéfique pour les employés qui restent après le départ d'un collègue. Il conduit notamment à l'augmentation des opportunités de mobilité interne (Mobley, 1982a; Staw, 1980) ou à l'obtention d'une promotion (Staw, 1980; Mowday *et al.*, 1982). En effet, le remplacement d'un poste de direction laissé vacant mène parfois à l'avancement de la carrière d'un autre employé (Mowday *et al.*, 1982). À l'occasion, il constitue même la seule façon d'accéder à un poste supérieur, principalement si l'organisation œuvre dans un contexte économique difficile (Staw, 1980). Le départ d'une personne moins appréciée de ses collègues ou de son supérieur a également un effet positif sur les individus et le moral de l'organisation (Staw, 1980). Aussi, le départ d'un employé moins productif occasionne quelquefois un gain de performance, particulièrement lorsque les tâches sont fortement liées entre elles (Mowday *et al.*, 1982). Par exemple, un employé qui souffre de certaines faiblesses d'un collègue voit cette situation corrigée par l'arrivée d'une personne offrant un meilleur rendement. En plus d'apporter de nouvelles idées aux employés, l'introduction d'une nouvelle personne contribue à la stimulation ou à la motivation de l'équipe de travail (Mowday *et al.*, 1982). Par ailleurs, le départ d'un collègue amène un individu à comparer sa propre situation à celui qui quitte l'organisation. Le simple fait de considérer des solutions alternatives permet alors la mise en valeur des caractéristiques positives de son emploi actuel (Mowday *et al.*, 1982).

D'un autre côté, le roulement présente des conséquences négatives pour les employés. L'une d'entre elles, pour ceux qui restent, est la perturbation de leur moral (Roseman, 1981; Staw, 1980) qui est entre autres causée par la perte d'un collègue proche (Mowday *et al.*, 1982). Cette perte est susceptible d'affaiblir la participation des employés en réduisant la quantité d'interactions entre eux (Price 1977 et 1989). Conséquemment au

départ d'un collègue, il arrive que les employés voient leur satisfaction au travail diminuer (Mobley, 1982b; Price, 1977) et ces derniers remettent en question leur motivation à demeurer au sein de l'organisation (Staw, 1980). Le départ d'un employé est donc susceptible de déclencher une situation de roulement supplémentaire, par la dégradation des attitudes envers l'organisation (Staw, 1980; Roseman, 1981). Bien que les possibilités de mobilité interne engendrées par les départs soient parfois perçues positivement par les employés, elles causent de la déception chez ceux qui n'obtiendront pas le poste convoité (Mowday *et al.*, 1982). De plus, les employés qui demeurent à l'emploi éprouvent quelquefois de la difficulté à effectuer certaines tâches qui étaient associées à celles de la personne qui quitte (Staw, 1980; Mowday *et al.*, 1982), d'autant plus que la qualité de la communication est parfois perturbée (Mueller et Price, 1989). Les employés doivent également faire preuve d'une grande capacité d'adaptation lors d'un changement de direction ou de fonctions subséquentment à un départ (Staw, 1980) ou lorsque ceux-ci voient leur charge de travail augmenter (Roseman, 1981; Mowday *et al.*, 1982; Mobley, 1982b). Même si l'organisation a procédé au remplacement, une période de temps est souvent consacrée à la supervision et l'orientation des nouveaux employés. Or, ces situations occasionnent du stress et de l'insécurité, en plus de perturber les équipes de travail (Roseman, 1981; Mowday *et al.*, 1982).

Les impacts négatifs du roulement concernent également les personnes qui quittent l'organisation. D'abord, plusieurs coûts sont associés à la décision de laisser son emploi, tels que la perte d'ancienneté et de certains avantages ou des frais reliés au déménagement (Mobley, 1982a; Mowday *et al.*, 1982). À l'inverse, l'employé qui décide de rester dans l'organisation fait parfois des gains relativement à sa rémunération et à sa sécurité d'emploi ou le développement de ses compétences (Boxall *et al.*, 2003). Pourtant, en plus d'être une source potentielle de stress, un changement d'emploi est susceptible de menacer certains liens établis avec la famille et le réseau social, surtout si la personne doit quitter vers un autre emplacement (Mowday *et al.*, 1982). Ce changement a également un impact sur la vie familiale (si les enfants doivent changer d'école, par exemple) ainsi que la carrière du conjoint (Mobley, 1982a; Mowday *et al.*, 1982; Holtom *et al.*, 2005). Par ailleurs, certains

ajustements s'étalent sur une période d'un an, incluant le temps nécessaire pour que la carrière de la personne qui quitte reprenne son cours normal (Holtom *et al.*, 2005). À ces impacts, s'ajoutent aussi les déceptions potentielles reliées aux attentes créées par un nouvel emploi (Mobley, 1982a). En terminant, il convient de mentionner que certains auteurs (Mueller et Price, 1989; Mowday *et al.*, 1982) se sont attardés spécifiquement aux conséquences du roulement volontaire sur les équipes de travail. La plupart de ces impacts sont toutefois similaires à ceux qui concernent les individus.

En somme, il y a des avantages et des coûts à quitter volontairement son emploi et les individus ont souvent besoin d'aide lors de cette prise de décision (Boxall *et al.*, 2003). Les prochaines lignes évoquent les conséquences possibles d'un autre comportement de retrait, soit l'absentéisme.

1.2.2.2 Les conséquences de l'absentéisme

L'absentéisme des employés est un phénomène coûteux encore mal compris par les organisations (Gellatly, 1995). En effet, la plupart des recherches portant sur les conséquences de l'absentéisme ont mis l'accent sur ses coûts (Harrison et Martocchio, 1998). Pour cette raison, l'absentéisme est généralement perçu négativement par les gestionnaires et les chercheurs (Price et Mueller, 1986). Cependant, une absence est parfois considérée comme un événement positif ou négatif pour les employés ainsi que pour l'organisation (Mowday *et al.*, 1982; Goodman et Atkin, 1984; Martocchio et Jimeno, 2003). Comme le roulement du personnel, il ne serait pas idéal de vouloir l'éliminer totalement des organisations (Staw et Oldham, 1978). L'absence du travail est donc considérée comme fonctionnelle ou dysfonctionnelle, à la fois pour l'individu et l'employeur. Du côté de l'employé, une absence sera dysfonctionnelle si elle ne permet pas d'atteindre le but comme de faire face au stress lié au travail (Martocchio et Jimeno, 2003), ou, pour l'organisation, lorsqu'elle nuit à sa performance (Staw et Oldham, 1978). À l'inverse, une absence sera qualifiée de fonctionnelle lorsqu'elle atteint ses objectifs

(Martocchio et Jimeno, 2003), c'est-à-dire quand elle permet d'augmenter les capacités de l'individu à faire face aux obligations de son emploi (Staw et Oldham, 1978). Elle peut également être fonctionnelle pour la famille de la personne absente lorsque des problèmes conjugaux, familiaux ou de santé surviennent (Goodman et Atkin, 1984). Ces différents impacts de l'absence des employés, pour les individus et les organisations, sont présentés dans cette section.

a) Conséquences de l'absentéisme pour les organisations

Quelle que soit sa durée, l'absence des employés affecte l'organisation à différents égards. Bien que les impacts les plus documentés soient négatifs, l'absentéisme a également des effets positifs sur l'organisation. Le tableau 3 présente ces conséquences potentielles recensées par Mowday *et al.* (1982).

Tableau 3 : Conséquences possibles de l'absentéisme pour l'organisation

Conséquences positives	Conséquences négatives
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation de l'efficacité ▪ Formation et développement des employés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les coûts : salaires, avantages sociaux, frais administratifs, augmentation du personnel ▪ Diminution de l'efficacité globale

Source : Adaptation de Mowday *et al.*, 1982 : 165.

D'abord, la conséquence de l'absentéisme la plus tangible et frappante pour l'organisation consiste au coût qui lui est associé (Mowday *et al.*, 1982). Cet impact négatif est évoqué dans plusieurs écrits (Mowday *et al.*, 1982; Price et Mueller, 1986; Rhodes et Steers, 1990; Cascio, 1991; Vinet, 2004) et de nombreux articles scientifiques portant sur le sujet débutent en mentionnant ce fait (Harrison et Martocchio, 1998). Mesurer le coût des absences permet entre autres d'établir l'ampleur du problème (Rhodes et Steers, 1990). Toutefois, la mesure de ces coûts diffère selon les politiques d'absence en vigueur (Mowday *et al.*, 1982) et la méthode de calcul prônée par l'organisation. En effet, ces

formules se divisent en de nombreuses étapes (Rhodes et Steers, 1990; Cascio, 1991). À titre d'exemple, le modèle proposé par Cascio (1991) comprend onze items à considérer. Le calcul est basé sur le nombre d'heures d'absentéisme d'un employé pour une période donnée, en considérant son salaire et les avantages sociaux qui lui sont versés. L'employé peut avoir été rémunéré ou non pendant son absence. Aussi, certains coûts indirects comme le salaire et les avantages sociaux du supérieur pendant la prise en charge des problèmes liés à l'absence sont ajoutés. D'autres frais (coûts de remplacement du personnel absent, pertes de productivité, heures supplémentaires, inefficience) sont également additionnés aux précédents afin d'obtenir l'estimation globale des coûts générés par l'absence d'un employé. De plus, ceux-ci ne tiennent pas compte de la fatigue des personnes impliquées au sein de l'équipe de travail (Price et Mueller, 1986). Donc, lorsque toutes les implications de l'absentéisme sont considérées, les coûts sont d'autant plus significatifs (Kocakülâh *et al.*, 2009).

Puis, en incluant la perte de productivité potentielle liée à l'absence, ces coûts sont susceptibles d'être plus élevés (Harrison et Martocchio, 1998; Gaudine et Saks, 2001). Tel que l'illustre le tableau 3, une autre conséquence négative de l'absentéisme évoquée par Mowday *et al.* (1982) consiste à la diminution de l'efficacité globale de l'organisation. En effet, de hauts niveaux d'absentéisme ont un effet négatif sur la productivité des employés (Mowday *et al.*, 1982) et sur l'efficacité (Price et Mueller, 1986). Dans le cas où les employés absents sont remplacés par d'autres personnes, celles-ci risquent de ne pas disposer des mêmes habiletés ou connaissances (Mowday *et al.*, 1982), et ce, particulièrement si les absents sont hautement qualifiés ou assurent des services essentiels à l'organisation (Gaudine et Saks, 2001). En fait, cette perte de productivité dépendra de plusieurs facteurs, tels que le caractère prévisible des absences et l'interdépendance des tâches ou de la technologie (Mowday *et al.*, 1982).

D'un autre côté, l'absentéisme a également des effets positifs sur l'efficacité organisationnelle (Mowday *et al.*, 1982; Price et Mueller, 1986). En fait, la présence d'un employé dans des conditions insatisfaisantes (un travail trop peu ou très exigeant, par

exemple) est susceptible d'entraîner des conséquences plus négatives que de rester à l'écart du travail pendant une courte période (Staw et Oldham, 1978). Aussi, un employé qui est réellement malade a avantage à ne pas se présenter au travail, considérant qu'il a peu de chance d'être efficace et que la maladie risque de se propager à ses collègues (Mowday *et al.*, 1982). De plus, un employé absent du travail est une solution temporaire, comparativement à la possibilité que celui-ci quitte définitivement l'organisation (Dalton et Mesch, 1991). L'absentéisme permet de contribuer au développement des compétences des autres employés, si ceux-ci ont à être formés ou effectuent de nouvelles tâches durant l'absence de leur collègue de travail (Mowday *et al.*, 1982). Ces apprentissages constituent un avantage pour l'organisation, du fait que les employés diversifient les tâches qu'ils accomplissent et deviennent plus polyvalents durant les périodes d'absence ou de vacances (Mowday *et al.*, 1982).

b) Conséquences de l'absentéisme pour les personnes (employés)

L'absentéisme engendre également des conséquences pour les employés qui s'absentent de l'organisation ainsi que pour leurs collègues. Le tableau 4 regroupe ces conséquences possibles, tant positives que négatives, évoquées par Mowday *et al.* (1982).

Tableau 4 : Conséquences possibles de l'absentéisme pour les individus

	Conséquences positives	Conséquences négatives
Pour les employés absents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction du stress et de l'ennui ▪ Motivation renouvelée envers l'emploi ▪ Capacité de s'occuper de responsabilités autres que celles reliées au travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte de revenus ▪ Plus faible évaluation de la performance ▪ Ressentiment de la part des collègues de travail ▪ Accumulation de travail pendant l'absence ▪ Modification de la perception de soi-même ou de l'attitude au travail
Pour les collègues de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus grande variété des tâches ▪ Possibilités de formation et de développement des compétences ▪ Opportunité de faire des heures supplémentaires ▪ Augmentation de la visibilité de la part de l'employeur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation de la charge de travail ▪ Ressentiment envers la personne absente

Source : Adaptation de Mowday *et al.*, 1982 : 159.

D'abord, l'absence s'avère parfois bénéfique du point de vue de l'employé qui ne se présente pas au travail. En cas de maladie, l'absence permet à l'employé de se soigner, en plus d'être un moyen de s'éloigner de l'ennui ressenti dans le cadre son emploi (Mowday *et al.*, 1982). L'absentéisme assure également une fonction de maintenance pour les personnes qui ont des difficultés à faire face à leur rôle professionnel (Staw et Oldham, 1978; Hackett et Bycio, 1996). Ainsi, elle permet de s'éloigner du stress ou des tensions liés à l'environnement de travail (Staw et Oldham, 1978; Mowday *et al.*, 1982; Goodman et Atkin, 1984; Rhodes et Steers, 1990). De plus, s'absenter pour une courte période permet d'accorder du temps à d'autres occupations ou à des intérêts personnels (Mowday *et al.*, 1982; Price et Mueller, 1986; Rhodes et Steers, 1990). Cette pause a parfois la propriété de renouveler l'énergie et la motivation des employés lors de leur retour au travail (Mowday *et*

al., 1982). L'absentéisme revêt donc quelquefois un rôle fonctionnel pour les employés (Hackett et Bycio, 1996).

Néanmoins, la préoccupation la plus considérable liée à l'emploi après une période d'absence consiste au retour au travail (Harrison et Martocchio, 1998). À cet égard, les collègues et les superviseurs ont des réactions perceptives face à l'absentéisme de quelqu'un d'autre (Harrison et Martocchio, 1998; St-Arnaud *et al.*, 2004). Le retour au travail s'accompagne parfois du ressentiment de la part des collègues (Mowday *et al.*, 1982). L'intensité de cette hostilité diffère selon les raisons de l'absence, l'interdépendance des tâches entre les employés ou la charge de travail devant être accomplie durant une période donnée (Mowday *et al.*, 1982). Par leur perception, les autres employés influencent les normes et la culture d'absence de l'organisation (Harrison et Martocchio, 1998). En fait, le jugement des employés et du supérieur dépendra de l'évaluation de la légitimité de l'absence (Mowday *et al.*, 1982; St-Arnaud *et al.*, 2014; Gagnon et Beaudry, 2013) et la tolérance varie considérablement selon les groupes de travail (Geurts *et al.*, 1994). Conséquemment, des absences fréquentes peuvent nuire à la réputation de l'employé (Goodman et Atkin, 1984). De plus, l'absence entraîne quelquefois des mesures disciplinaires (Rhodes et Steers, 1990), une évaluation de la performance négative de la part de l'employeur (Mowday *et al.*, 1982) ou une perte de revenus (Harrison et Martocchio, 1998). L'absentéisme modifie également la perception de l'employé envers son emploi (Mowday *et al.*, 1982; Goodman et Atkin, 1984; Rhodes et Steers, 1990). Cette modification s'explique par les raisons qui sont liées à l'absence. En fait, l'employé est susceptible de justifier son absence par de faux motifs, soit en attribuant la cause à son environnement de travail (supérieur ou tâches désagréables) alors que la véritable raison relève de l'individu (Mowday *et al.*, 1982; Goodman et Atkin, 1984). Un tel comportement crée parfois une distance entre la personne et son travail (Rhodes et Steers, 1990). Finalement, durant une absence, les tâches sont également susceptibles de s'accumuler si les autres employés ne sont pas en mesure de les effectuer adéquatement (Mowday *et al.*, 1982).

D'ailleurs, l'augmentation de la charge de travail est l'une des conséquences négatives que doivent subir les collègues de la personne absente (Mowday *et al.*, 1982; Goodman et Atkin, 1984; Steers et Rhodes, 1990). L'absence est susceptible d'augmenter le niveau de stress des autres employés et, par conséquent, le niveau de conflits dans l'équipe de travail (Rhodes et Steers, 1990). Elle menace donc la qualité de certaines relations (Mowday *et al.*, 1982) et augmente le risque d'accident de travail (Goodman et Atkin, 1984). Dans certains cas, l'absence d'un collègue provoque du ressentiment, particulièrement lorsque celle-ci est jugée illégitime (Mowday *et al.*, 1982). Les personnes régulièrement présentes au travail éprouvent quelquefois un sentiment d'iniquité face à l'absence des autres (Goodman et Atkin, 1984). Qui plus est, les heures supplémentaires occasionnées par l'absence d'un collègue sont perçues négativement lorsqu'elles interfèrent avec les responsabilités personnelles de l'individu qui demeure au travail (Goodman et Atkin, 1984). Cependant, d'un point de vue positif, ces heures additionnelles de travail représentent parfois un avantage monétaire (Mowday *et al.*, 1982; Goodman et Atkin, 1984). Une autre conséquence positive de l'absentéisme pour les collègues est l'opportunité de se voir confier de nouvelles tâches et ainsi, avoir la possibilité d'accroître ses compétences (Mowday *et al.*, 1982; Goodman et Atkin, 1984).

En somme, les conséquences de l'absentéisme varient selon plusieurs facteurs, tels que la durée de l'absence, les caractéristiques individuelles, la structure de l'emploi, du travail et de l'organisation (Goodman et Atkin, 1984). La prochaine section met en lumière les facteurs explicatifs de l'absentéisme et du roulement du personnel.

1.2.3 Les antécédents des comportements de retrait

Divers facteurs permettent d'expliquer les comportements de retrait, tels que l'absentéisme et le roulement du personnel. Ces facteurs, dits antécédents, sont présentés dans cette section.

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

Bien que les changements apportés par le roulement du personnel dans les organisations aient parfois une valeur positive, il apparaît essentiel de s'intéresser aux antécédents de ces actes puisque ses conséquences sont bien souvent négatives. Plusieurs variables ont été étudiées relativement au roulement du personnel et à l'intention de quitter. De plus, divers modèles explicatifs, pour la plupart axés sur le roulement volontaire (Iverson et Pullman, 2000), ont également été popularisés et révisés au fil des années. Parmi ceux-ci, se retrouvent notamment les modèles de : March et Simon (1958), Price (1977, 2001), Porter et Steers (1973), Mobley (1977), Mobley *et al.* (1979) et Steers et Mowday (1981). De nombreuses variables ont également été étudiées dans le but d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer la capacité de rétention des organisations. Comprendre les raisons de départ et les facteurs irritants auprès des employés avant que ceux-ci quittent l'organisation permet potentiellement le déploiement de stratégies de rétention (Mowday, 1984). Certains antécédents ont un impact plus significatif que d'autres sur le roulement. Ces facteurs sont présentés sous trois grandes catégories : a) socio-économiques, b) organisationnels et c) individuels.

a) Les facteurs socio-économiques

Cette première catégorie d'antécédents, soit les facteurs socio-économiques, fait référence aux changements qui surviennent dans l'environnement externe, sur les plans économique et social. D'abord, le roulement serait influencé, à différents niveaux, par les conditions du marché du travail, lesquelles encouragent ou freinent les intentions de départ des employés (Meyssonier et Roger, 2006). En effet, le vieillissement des baby-boomers, l'entrée tardive des jeunes sur le marché du travail ou son caractère concurrentiel sont des phénomènes qui présentent potentiellement des implications sur le roulement (Mobley, 1982b).

Par ailleurs, une situation de plein emploi ou un taux de chômage faible favoriseraient un roulement plus élevé puisqu'ils accroissent la mobilité externe (Fields *et al.*, 2005). À l'inverse, un plus haut taux du chômage peut réduire la probabilité qu'un employé laisse son travail (Cotton et Tuttle, 1986; Edwards, 1995) dû à l'incertitude d'en obtenir un nouveau dans une autre organisation (Mobley, 1982a). En ce sens, plusieurs théories soutiennent que la plupart des gens ont tendance à être plus rationnels lors de décisions majeures de nature économique (Lambert *et al.*, 2001). Par leur disponibilité, certains emplois deviennent subséquemment une opportunité pour l'employé. Un nombre d'emplois alternatifs élevé augmenterait le roulement. Au contraire, si peu d'alternatives d'emploi existent, l'employé sera probablement moins susceptible de quitter l'organisation (Mowday *et al.*, 1982). Ainsi, la perception d'alternatives d'emploi est positivement corrélée avec le roulement (Cotton et Tuttle, 1986). Puis, les membres de l'organisation possèdent des informations sur les possibilités dont ils disposent (Price, 1977), les employés n'ayant pas connaissance de ces opportunités seraient alors peu susceptibles de partir. Plus précisément, l'opportunité d'emploi est considérée comme une variable modératrice (Price, 1977) et fait partie des étapes du modèle de roulement volontaire élaboré par Steers et Mowday (1981; cités dans Mowday *et al.*, 1982). En fait, si peu d'opportunités d'emploi existent, le départ de l'employé serait moins probable (Mowday *et al.*, 1982). Cependant, les alternatives d'emploi perçues seraient rarement la cause principale du roulement (Price, 1977; 2001). Deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth *et al.*, 2000) présentent toutefois une relation positive modérée entre le roulement de personnel et les opportunités d'emploi perçues. L'attractivité de ces perspectives d'emploi perçue par l'employé présente une corrélation un peu plus élevée avec le roulement (Griffeth *et al.*, 2000). De plus, une alternative d'emploi doit être perçue comme extrêmement probable (Lee *et al.*, 1999) ou acceptable (Lambert *et al.*, 2001) pour inciter l'individu à passer à l'action. Bien que l'importance de certains facteurs soit mitigée, le contexte économique n'est donc pas sans influence sur le roulement.

b) Les facteurs organisationnels

La seconde catégorie d'antécédents au concept de roulement, soit les facteurs organisationnels, est reliée à certaines caractéristiques du poste occupé ou à l'organisation elle-même. Tout d'abord, différentes pratiques de gestion des ressources humaines (RH) peuvent avoir une incidence sur le roulement de personnel. Par exemple, ces pratiques RH sont parfois liées au processus d'embauche, à la formation donnée au personnel (Bentein *et al.*, 2000), à la participation aux prises de décision ou à la justice des récompenses (Allen *et al.*, 2003). Le modèle de Price (2001) suggère que la justice distributive, qui réfère à l'équité des récompenses/punitions liées à la performance de l'employé, a un effet positif sur le roulement. En fait, la justice distributive est élevée lorsque la bonne performance est récompensée (Mueller *et al.*, 1994; Price, 2001) alors que la justice procédurale est plutôt liée aux droits appliqués de façon universelle auprès des employés (Price, 2001). Depuis quelque temps, les pratiques RH ont reçu une attention plus accrue des chercheurs dans le but de mesurer leur effet sur les taux de roulement (Allen *et al.*, 2003). Toutefois, la littérature offre peu d'explications quant à la façon dont ces pratiques influencent les décisions de départ des employés (Allen *et al.*, 2003). De son côté, l'ouvrage de Branham (2012) traite de sept raisons cachées de quitter l'entreprise. Plusieurs d'entre elles sont reliées à l'organisation et à ses pratiques de gestion : peu de *coaching* et de *rétroaction*, peu de possibilités de développement professionnel, manque de reconnaissance et l'emploi ou le milieu de travail ne correspond pas aux attentes. À ces facteurs, s'ajoutent aussi l'incompatibilité entre l'employé, l'emploi et l'organisation, la surcharge de travail et la perte de confiance à l'égard du superviseur. Un taux de roulement volontaire élevé, composé d'employés offrant une plus faible productivité, est parfois un signe que les pratiques de gestion sont efficaces (Mowday, 1984). À l'inverse, des pratiques de gestion inadéquates entraînent possiblement les employés plus performants à quitter l'organisation (Branham, 2012). L'influence d'une pratique spécifique peut s'avérer nettement différente selon la présence ou l'absence d'autres pratiques de gestion (Shaw *et al.*, 1998). Enfin, selon la perspective de Bentein *et al.* (2000), chaque pratique RH n'agit pas de manière isolée.

Ensuite, quelques caractéristiques de l'organisation du travail ont reçu l'attention des chercheurs afin de mesurer leur effet sur le roulement du personnel. D'abord, un manque d'autonomie peut influencer les départs volontaires. L'autonomie réfère, selon Price (2001), au degré de pouvoir qu'exerce un employé dans le cadre de son emploi. La relation entre l'autonomie et le roulement est positive (Porter et Steers, 1973; Price, 2001). Par ailleurs, les effets du stress au travail ont également été mesurés en lien avec le roulement. Le stress correspond à la difficulté de remplir les fonctions associées à l'emploi et découle de divers facteurs divisés en quatre dimensions, relevant notamment de l'organisation du travail (Price, 2001) : 1) l'insuffisance des ressources ou le manque de moyens pour performer 2) l'ambiguïté des rôles et le manque de clarté des consignes reçues 3) les conflits de rôle ou l'incompatibilité de ses obligations face à l'emploi 4) la charge de travail requise par l'emploi. La relation entre le stress et le roulement est positive (Griffeth *et al.*, 2000; Price, 2001). Plus spécifiquement, les conflits de rôles et les ambiguïtés de rôle sont corrélés positivement avec l'intention de quitter l'organisation (Fisher et Gitelson, 1983). D'un autre côté, les travaux plus récents de Podsakoff *et al.* (2007) se sont intéressés à deux catégories d'agents stressants. Les résultats de cette étude démontrent que des facteurs plus contraignants (*hindrance stressors*), tels que les tracas, les contraintes, les politiques de l'organisation, les conflits de rôle ou la surcharge de travail, ont un effet positif sur l'intention de quitter et le roulement. À l'inverse, cette relation s'avère négative avec des agents stressants plutôt liés aux défis de l'emploi (*challenge stressors*), comme la pression ressentie pour accomplir certaines tâches. En fait, les employés ont tendance à considérer ces demandes comme une possibilité de réalisation ou de développement personnel (Podsakoff *et al.*, 2007). Selon Boxall *et al.* (2003), la recherche de développement personnel est un facteur susceptible de favoriser la rétention des employés.

Les pratiques de gestion des organisations sont parfois issues de modèles de travail à haute performance. Ces dernières se distinguent par trois grandes caractéristiques : 1) la participation des employés aux décisions, 2) des pratiques de gestion améliorant les compétences des travailleurs et, finalement, 3) des pratiques qui les incitent à la participation (Appelbaum, 2004). Elles se distinguent entre autres par leur caractère flexible

et innovateur (Godard, 2001). Elles assurent également la coopération des employés dans le but d'accroître la performance de l'organisation (Godard, 2004). Elles sont définies en termes de processus de travail, alors que les pratiques RH réfèrent davantage à la façon dont les employés sont gérés (Godard, 2001). Certaines pratiques RH font partie intégrante de ce mode d'organisation du travail, telles que la participation aux décisions, la rémunération liée au rendement, l'autonomie et la justice distributive. L'utilisation de pratiques à haute performance peut avoir des implications sur le roulement et la productivité. En effet, le roulement est lié positivement avec la productivité quand l'utilisation de ces pratiques est faible (Arthur, 1994; Guthrie, 2001). Au contraire, la relation entre le roulement et la productivité est négative lorsque l'utilisation de ces pratiques est trop élevée (Arthur, 1994, Guthrie, 2001). Selon certains auteurs (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Shaw *et al.*, 1998; Guthrie, 2001), ce mode d'organisation du travail améliore la rétention des employés. D'un autre côté, il favorise l'acquisition d'un savoir spécialisé, ce qui a comme effet de rendre les employés plus distinctifs et moins facilement remplaçables (Guthrie, 2001). Ces pratiques de travail sont également génératrices de stress (Godard, 2001). En ce sens, selon la perspective de Guthrie (2001), les organisations qui y font appel doivent également adopter des politiques complémentaires afin de diminuer le roulement.

Parmi les pratiques issues de ce mode d'organisation du travail se trouvent les modes de rémunération alternative, qui sont associés au taux de roulement (Guthrie, 2000). Plus spécifiquement, des plans basés sur les connaissances et les compétences des employés ont pour effet de les diminuer (Guthrie, 2000). À l'inverse, des régimes de groupe sont plutôt associés à un roulement du personnel élevé, et ce, particulièrement dans les organisations de plus grande taille (Guthrie, 2000). La rémunération est un facteur qui a fréquemment été étudié en lien avec le roulement (Price, 2001). En effet, plusieurs études ont démontré qu'un salaire élevé influence négativement le roulement ou l'intention de quitter (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth *et al.*, 2000; Luna-Arocas et Camps, 2008; Price, 2001; Lambert *et al.*, 2001), mais ce lien varie selon la population étudiée (Mobley, 1982a). Cette relation est d'autant plus vraie en ce qui concerne les employés plus performants (Griffeth *et al.*, 2000).

De plus, Price (2001) soutient que l'impact de la rémunération sur le roulement est souvent modéré par certaines variables (satisfaction au travail, engagement organisationnel, comportement de recherche d'emploi et intention de rester). Puis, la relation entre les niveaux de rémunération et le roulement n'indique pas nécessairement que la personne quitte pour un emploi qui lui procurera un salaire supérieur (Mobley, 1982a). Dans certains cas, le salaire est cependant considéré comme une importante stratégie de rétention (Luna-Arocas et Camps, 2008). Au salaire, s'ajoutent certains avantages sociaux susceptibles de lier l'employé à son organisation (Fields *et al.*, 2005; Shaw *et al.*, 1998). Ces avantages sont souvent fortement reliés au salaire (Price, 2001). L'effet positif de ces récompenses financières sur le roulement du personnel peut s'expliquer par l'influence de la société capitaliste, où l'argent, les bénéfices et la sécurité sont souvent gages de réussite (Lambert *et al.*, 2001). Néanmoins, certains auteurs (Boxall *et al.*, 2003) considèrent que la rémunération n'est pas le facteur le plus important, bien que ceux-ci reconnaissent sa relation positive avec le roulement.

En plus de la rémunération, d'autres conditions de travail découlent de la dimension structurelle du milieu et de l'environnement de travail (Iverson et Pullman, 2000). En effet, l'absence de certaines conditions de travail spécifiques peut conduire les employés à quitter l'organisation (Iverson et Pullman, 2000). Ainsi, des études ont démontré une relation négative entre les possibilités de promotion et le roulement (Griffeth *et al.*, 2000; Price, 2001). Il en est de même pour la sécurité d'emploi (Iverson et Pullman, 2000). Toutefois, la force des relations établies entre ces conditions de travail et le roulement est assez peu significative. Or, ces récompenses extrinsèques (la rémunération, les promotions et la sécurité d'emploi) ont tout de même leur importance en ce qui concerne la rétention des employés (Boxall *et al.*, 2003; Tangthong *et al.*, 2014).

Par ailleurs, Price (1977) soutient que la centralisation, qui réfère à la distribution du pouvoir dans l'organisation, favoriserait un plus haut taux de roulement, ce qui n'a pas été confirmé par Mowday *et al.* (1982). De plus, bien que Price (1977) n'ait pas démontré la relation entre la présence syndicale et le roulement, certains auteurs (Cotton et Tuttle, 1996;

Edwards, 1995) soutiennent qu'elle est un corrélat stable du roulement. La syndicalisation est un moyen par lequel les employés peuvent s'exprimer (*voice*) et elle est associée à de faibles taux de roulement (Edwards, 1995). En plus de protéger les employés d'une discipline arbitraire, les syndicats procurent des moyens de gérer la force de travail afin d'éviter l'utilisation de sanctions explicites (Edwards, 1995). Ils assurent donc un rôle protecteur envers les employés (Edwards, 1995). Aussi, les travaux plus récents de Abraham *et al.* (2005) confirment la relation négative entre la présence syndicale comme moyen de prendre la parole et l'intention de quitter. L'étude de Iverson et Deery (1997) s'est également attardée à la présence syndicale, mais en considérant la notion de loyauté. En fait, ils soutiennent que plus la loyauté de l'employé envers le syndicat et l'organisation est grande, plus il est probable que celui-ci y demeure.

Dans un autre ordre d'idées, le climat psychologique (Hassan *et al.*, 2012) et l'environnement de travail influencent la capacité de rétention des organisations. À l'instar des résultats de l'étude de Iverson et Deery (1997), une culture de roulement conduit parfois à des départs supplémentaires. En d'autres mots, les employés seraient beaucoup plus enclins à quitter l'organisation s'ils voient leurs pairs agir ainsi (Iverson et Deery, 1997). Les travaux de Carmeli (2005) ont étudié le lien entre la culture organisationnelle et les intentions de retrait, et ce, sous l'angle de différentes caractéristiques de l'emploi. Ces différentes dimensions (défis de l'emploi, communication, confiance, innovation et cohésion sociale) sont significativement et négativement liées aux intentions de retrait de l'occupation, de l'emploi et de l'organisation (Carmeli, 2005). Puis, la perception d'un environnement de travail créatif (soutien créatif de la part de l'employeur, flexibilité des caractéristiques du travail, présence de blocs de travail créatifs) influence négativement l'intention de quitter (Mayfield, 2008). Ainsi, l'employé qui œuvre dans un tel environnement de travail sera plus susceptible de demeurer au sein de l'organisation (Mayfield, 2008).

Puis, un employé qui trouve son travail intrinsèquement intéressant, qui est heureux avec ses collègues et qui entretient une bonne relation avec son supérieur hiérarchique a un

effet positif sur sa rétention dans l'organisation (Boxall *et al.*, 2003). Cette relation positive avec le supérieur hiérarchique découle notamment du soutien qu'il accorde à ses employés. À cet effet, dans la littérature, le soutien accordé à l'employé a été examiné à trois niveaux différents (Paillé, 2009) et provient : 1) de l'organisation, 2) des superviseurs, 3) des équipes de travail. Le soutien des pairs a également été discuté, mais d'un point de vue plus sociologique (Price, 2001). La perception du soutien organisationnel est actuellement la forme la plus répandue de soutien dans la littérature sur la gestion des ressources humaines (Paillé, 2009). La perception du soutien organisationnel consiste à une évaluation, fondée sur l'expérience de l'individu, de l'intention bienveillante ou non des politiques de l'organisation, de ses normes, de ses procédures ainsi que des actions qui les affectent (Eisenberger *et al.*, 2001). Les théories du soutien organisationnel supposent que les employés aient des croyances générales à propos de la façon dont les organisations valorisent leur contribution et se préoccupent de leur bien-être (Eisenberger *et al.*, 2001). Entre d'autres mots, ce construit réfère à la perception de l'employé des décisions relatives aux ressources humaines et à l'amélioration des politiques de l'organisation du travail (Paillé, 2009). Le soutien organisationnel perçu par l'employé est négativement corrélé avec l'intention de quitter l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002; Allen *et al.*, 2003; Dawley *et al.*, 2010; Bishop *et al.*, 2000) et le roulement volontaire (Eisenberger *et al.*, 2002). Les travaux de Howes *et al.* (2000) vont également dans le même sens, mais la force de la relation est plutôt modeste. Donc, le soutien offert par l'organisation est tantôt perçu par l'employé comme un certain incitatif, lequel peut créer un sentiment d'obligation envers l'organisation (Allen *et al.*, 2003). C'est ce sentiment d'obligation qui est susceptible de lier l'individu à l'organisation. De surcroît, certaines pratiques RH (participation dans la prise de décision, possibilités de développement et justice des récompenses) influencent positivement la perception du soutien organisationnel (Allen *et al.*, 2003). Ainsi, les employés qui perçoivent un plus grand soutien sont moins susceptibles de chercher un autre emploi ou de quitter l'organisation (Allen *et al.*, 2003). Toutefois, la contribution de l'employeur nécessite une décision libre de contraintes extérieures, de mesures incitatives gouvernementales ou de pression syndicale (Rhoades et Eisenberger,

2002) et doit avoir un impact significatif sur le bien-être de l'employé (Paillé, 2009). Puis, la possibilité de concilier travail et vie personnelle a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu (Lambert, 2000; Boxall *et al.*, 2003). Les avantages offerts qui sont jugés utiles par les employés renforcent vraisemblablement leur perception que l'organisation prend soin d'eux (Lambert, 2000). L'équilibre travail-vie, facilitant plusieurs aspects de la vie personnelle et familiale de l'employé, devient alors un facteur de rétention (Lambert, 2000; Boxall *et al.*, 2003).

Bien que le soutien ait davantage été étudié d'un point de vue organisationnel, certains travaux s'intéressent également au soutien du supérieur hiérarchique et des collègues de travail. Des liens ont été établis entre le soutien de l'organisation et du supérieur hiérarchique, si bien que certains chercheurs ont tendance à utiliser les deux termes (Rhoades et Eisenberger, 2002). Ces deux types de soutien sont corrélés positivement (Stinglhamber et Vandenberghe, 2004), mais peu d'attention a été accordée à la direction de la causalité (Eisenberger *et al.*, 2002). Puisque les supérieurs hiérarchiques sont des représentants de l'employeur, les employés perçoivent leurs orientations comme une indication de l'appui que leur consent l'organisation (Eisenberger *et al.*, 1986). Aussi, les employés développent une perception générale de l'appréciation des supérieurs à leur égard (Rhoades et Eisenberger, 2002). L'étude de Eisenberger *et al.* (2002) démontre un lien positif entre le soutien du supérieur et la perception de soutien organisationnel. En effet, le soutien du supérieur joue un rôle médiateur dans cette relation puisque la perception de soutien organisationnel est elle-même corrélée négativement avec le roulement volontaire (Eisenberger *et al.*, 2002). D'un autre côté, le soutien perçu par l'employé de la part de ses collègues est négativement corrélé avec son intention de quitter l'équipe de travail (Paillé, 2009; Howes *et al.*, 2000). De ce fait, ces résultats suggèrent que l'employé qui se sent soutenu par ses collègues aura tendance à rester membre de son équipe (Paillé, 2009), mais ces travaux n'ont pas mesuré la relation avec l'intention de quitter l'organisation. En somme, les réactions des employés diffèrent selon la provenance du soutien obtenu (Bishop *et al.*, 2000), soit de l'organisation elle-même, du supérieur hiérarchique ou des collègues de travail.

Or, certaines caractéristiques du poste occupé ou de l'organisation influencent parfois leur taux de roulement. D'autres facteurs sont plutôt reliés à l'individu, lesquels font l'objet de la prochaine section.

c) Les facteurs individuels

Cette dernière catégorie de facteurs se rapporte aux caractéristiques personnelles de l'individu ainsi qu'à ses attitudes et à ses perceptions à l'égard de son emploi. D'abord, il s'avère impossible de traiter des antécédents du roulement sans référer à l'engagement organisationnel. Les définitions qui s'y rapportent sont nombreuses et différents modèles ont été proposés au fil du temps. En fait, l'engagement réfère à une force poussant l'individu à tenir une ligne de conduite adéquate envers l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001). Plus précisément, Meyer et Allen (1991), qui proposent la conception de l'engagement organisationnel la plus répandue dans la littérature, la définissent comme étant un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur sa décision de rester ou non dans l'organisation. Cette définition implique donc un lien avec le roulement. Ce modèle multidimensionnel de Meyer et Allen (1991) est présenté à la figure 3.

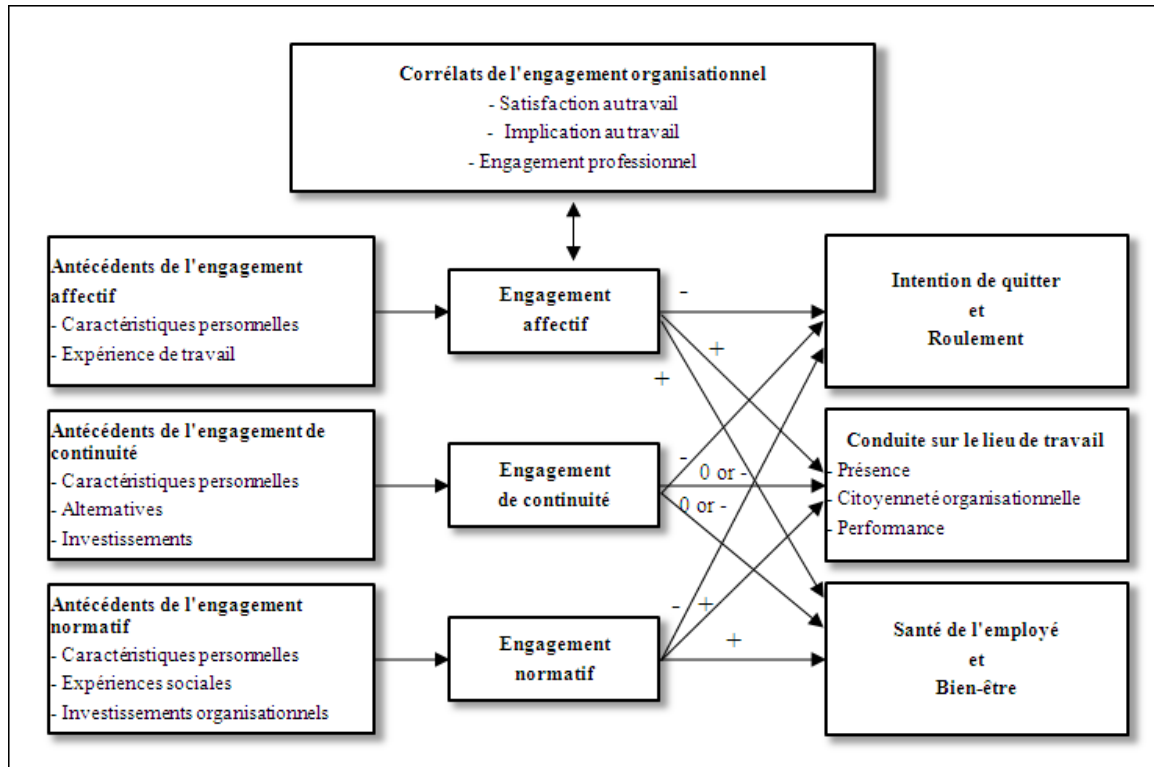


Figure 3 : Le modèle à trois composantes de l'engagement organisationnel
 Source : Adaptation de Meyer *et al.*, 2002 : 22.

Ce modèle propose trois différents types d'engagement : l'engagement affectif, normatif et de continuation. Bentein *et al.* (2000) reprennent l'explication de ces trois types d'engagement identifiés par Meyer et Allen (1991). L'engagement affectif réfère à un attachement émotionnel à l'organisation. La rupture du lien contractuel avec l'organisation (pertes de salaire, transférabilité limitée, alternatives d'emploi peu nombreuses, etc.) renvoie plutôt à l'engagement de continuation. L'engagement normatif représente, quant à lui, l'attitude de loyauté que ressent l'employé envers l'organisation, son sentiment d'obligation morale. L'engagement a été considéré comme l'un des meilleurs prédicteurs du roulement. En effet, plusieurs études se sont intéressées à l'engagement de l'employé envers son organisation et à ses antécédents (Meyer *et al.*, 2002; Meyer *et al.*, 1993; Tett et Meyer 1993; Ko, Price et Mueller, 1997; Meyer et Herscovitch, 2001; Snape et Redman, 2003; Cohen, 2000). Il s'agit d'un concept multidimensionnel (Meyer *et al.*, 2002). Le

modèle de Meyer *et al.* (2002) présente les trois facettes de l'engagement qui sont elles-mêmes influencées par différentes caractéristiques ou causes individuelles et organisationnelles, ce qui les place à un niveau intermédiaire pour influencer le roulement. Ce point a été important pour le développement de ce modèle, lequel demeure encore très répandu de nos jours. De surcroît, il a été appliqué à d'autres cibles : la profession, le supérieur hiérarchique, le groupe de travail ainsi que les clients de l'entreprise (Bentein *et al.*, 2000). Des trois types d'engagement exposés précédemment, l'engagement affectif présente la relation négative qui s'avère la plus forte avec l'intention de quitter et le roulement (Meyer *et al.*, 2002).

Plusieurs antécédents ont été étudiés afin d'en mesurer leur influence sur l'engagement, particulièrement en ce qui a trait à l'engagement affectif (Bentein *et al.*, 2000). Entre autres, le modèle de Price (2001), soutient que certains facteurs organisationnels (justice distributive, chances promotionnelles, soutien des supérieurs) ont une relation positive avec l'engagement organisationnel. Aussi, la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) regroupe plusieurs travaux menés dans le but d'identifier les nombreux antécédents et corrélats de l'engagement organisationnel. Ceux-ci ont notamment confirmé la relation négative établie par Mowday *et al.* (2002) entre les rôles (conflits de rôle, ambiguïté des rôles, surcharge des rôles) et l'engagement organisationnel. De plus, la perception du soutien organisationnel est corrélée positivement avec l'engagement affectif (Eisenberger *et al.*, 1990, 2001, 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002; Allen *et al.*, 2003; Vandenbergue *et al.*, 2004), ainsi qu'avec une autre attitude, soit la satisfaction au travail (Allen *et al.*, 2003).

La satisfaction au travail, très souvent étudiée en lien avec l'engagement organisationnel, est un second facteur individuel relié au roulement. Elle est définie comme un sentiment positif qu'un employé éprouve envers son emploi ou une expérience de travail (Locke, 1976). En d'autres mots, elle constitue une forme de mesure de l'appréciation portée par les employés envers leur travail (Price, 2001). Elle varie en fonction des propres perceptions des employés et de leurs valeurs (Mobley, 1982a). Comme illustré à la figure 3,

certaines travaux (Meyer *et al.*, 2002; Mathieu et Zajac, 1990) présentent la satisfaction au travail comme un corrélat de l'engagement organisationnel. Cette conception, fondée sur le fait que les deux facteurs possèdent des déterminants communs, a dominé durant plusieurs années (Price, 2001). Cependant, selon Price (2001), ces deux déterminants n'auraient, au contraire, aucun lien significatif. En effet, la littérature ne fait pas état d'un consensus à propos de la relation causale entre ces deux variables (Meyer *et al.*, 2002). Malgré ces contradictions, la satisfaction au travail est une variable majeure dans la plupart des théories liées au roulement (Lee *et al.*, 1999) et elle fut au cœur de plusieurs modèles conceptuels (March et Simon, 1958; Price, 1977; Mobley, 1977). Selon Mobley (1982a), la satisfaction au travail est l'une des contributions majeures du modèle de March et Simon (1958). Ce modèle illustre qu'une plus grande satisfaction envers le travail influence négativement l'attraction ressentie d'un changement d'emploi pour l'individu (Meyssonnier et Roger, 2006). Bien que la plupart des études examinent un lien direct entre la satisfaction et le roulement, les travaux de Mobley (1977) présentent certaines étapes intermédiaires et exposent plusieurs types d'intentions de retrait (songer à quitter, avoir l'intention de chercher des alternatives d'emploi, avoir l'intention de quitter l'organisation). En fait, le roulement y est présenté en tant que processus (Mobley 1977, 1982a). Ce modèle démontre notamment que l'insatisfaction au travail provoque des pensées de quitter l'organisation (Mobley 1977; Mobley 1982a). De plus, de nombreux facteurs organisationnels vus précédemment ont été mis en relation avec la satisfaction : l'autonomie, la justice, le stress, la rémunération et le support social (Price, 1977), les possibilités de promotion et la routine (Price, 1977; Iverson et Deery, 1997) ainsi que les conflits de rôle (Iverson et Deery, 1997). Ces déterminants influenceraient eux-mêmes la satisfaction au travail, qui est présentée comme une variable modératrice du roulement. En somme, la satisfaction au travail est un facteur qui a été abondamment étudié et plusieurs travaux soutiennent une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement ou l'intention de quitter (Porter et Steers, 1973; Mobley *et al.*, 1979; Wils *et al.*, 1994; Hom et Griffeth, 1995; Cotton et Tuttle, 1996; Iverson et Deery, 1997; Griffeth *et al.*, 2000; Trevor, 2001; Price, 2001; Lee *et al.*, 1999; Lambert *et al.*, 2001; Meyssonnier et Roger, 2006). À certains égards, l'insatisfaction au

travail est même considérée comme le meilleur prédicteur du roulement (Griffeth *et al.*, 2000).

Les deux attitudes qui ont été les plus fréquemment étudiées en lien avec le roulement sont donc l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail (Mitchell *et al.*, 2001). Plusieurs travaux et modèles ont considéré ces deux attitudes comme des variables intermédiaires. Certaines recherches récentes introduisent cependant de nouveaux construits (Mitchell *et al.*, 2001). Contrairement aux croyances plus conventionnelles qui associent l'accumulation d'insatisfaction au travail au roulement volontaire (Holtom *et al.*, 2005), les travaux de Lee et Mitchell (1994) présentent une approche alternative. En effet, selon ce modèle (Lee et Mitchell, 1994; Lee *et al.*, 1999), le roulement du personnel est expliqué par quatre voies distinctes de décision souvent associées à un choc. Ce choc réfère à un événement marquant qui ébranle le jugement de l'employé (Lee et Mitchell, 1994) et qui semble varier selon l'organisation ou la profession (Holtom *et al.*, 2005). Qu'il soit positif, neutre, négatif, attendu ou non, il initie une analyse psychologique menant parfois l'individu à quitter son emploi (Lee *et al.*, 1999). L'interprétation du choc par la personne concernée dépendra de son contexte social et cognitif, lui-même construit autour de son propre cadre de référence (Lee et Mitchell, 1994). Il sera également intégré à travers les expériences et les croyances de l'individu (Lee et Mitchell, 1994). Toutefois, les événements qui surviennent ne sont pas tous considérés comme des chocs (Lee et Mitchell, 1994). Ceux-ci sont notamment liés à la vie personnelle de l'employé, tel que gagner à la loterie, subir le transfert d'emploi de son conjoint, perdre un être cher ou adopter un enfant (Holtom *et al.*, 2005). Ils émanent également de l'organisation, par exemple si un conflit survient entre deux employés (avec un collègue ou son supérieur), si une promotion est refusée ou si un individu est encouragé à quitter (Holtom *et al.*, 2005). Bref, les deux études (Lee et Mitchell, 1994; Lee *et al.*, 1999) suggèrent que les individus utilisent différents processus psychologiques systématiques ou des voies distinctes lorsqu'ils quittent l'organisation. Selon Holtom *et al.* (2005), les chocs méritent une attention particulière du fait que, socialement, l'insatisfaction est encore fréquemment perçue par les gestionnaires

comme un facteur capital du roulement volontaire. Sans toutefois l'éliminer des facteurs explicatifs potentiels, l'analyse des chocs s'avère complémentaire (Holtom *et al.*, 2005)

À ce nouveau modèle explicatif, s'ajoute une extension proposée par Mitchell *et al.* (2001), soit la notion d'enracinement au travail (*job embeddedness*). C'est un concept multidimensionnel qui regroupe des forces internes et externes susceptibles de garder un individu à l'emploi (Mitchell *et al.*, 2001). Plus précisément, Mitchell *et al.* (2001) proposent trois dimensions : 1) les connections (liens) établies avec différentes personnes ou institutions, 2) la perception de confort et de compatibilité (*fit*) avec l'organisation ou son environnement, 3) certains bénéfices pouvant être perdus (sacrifices) après avoir pris la décision de quitter son emploi. Ces dimensions sont elles-mêmes divisées en deux composantes (Vandenbergue, 2004), soit les rapports construits avec l'organisation et ses membres ainsi qu'avec la communauté de vie de l'employé. Ces éléments sont donc susceptibles d'enraciner l'individu dans son organisation ou son milieu de vie et rendre son départ plus difficile à réaliser (Vandenbergue, 2004). Or, ces auteurs ne cherchent pas à expliquer pour quelles raisons les personnes quittent leur emploi mais plutôt pourquoi elles choisissent de rester, ce qui constitue une perspective intéressante (Morin et Renaud, 2009). Enfin, Steel (2002) indique que la notion d'enracinement au travail omet toutefois d'expliquer les fondements de la décision de demeurer au sein de l'organisation, c'est-à-dire lorsque l'employé dévie le processus standard du modèle.

Des trois dimensions présentées dans ce modèle, l'une attire davantage l'attention, soit la notion de compatibilité (*fit*) avec l'organisation. Cette compatibilité se produit lorsqu'il y a congruence entre les attributs de la personne et celles de l'organisation ou du contexte de travail (Chan, 1996) et réfère aux liens qui les unissent (Mitchell *et al.*, 2001). Elle fait également référence aux valeurs de l'individu, ses besoins, ses objectifs de carrière ainsi que ses plans pour le futur en lien avec l'organisation (Yao *et al.*, 2004). Ainsi, les employés ayant une meilleure compatibilité avec l'organisation seraient enclins à y demeurer plus longtemps (O'Reilly *et al.*, 1991; Chan, 1996; Kristof-Brown *et al.*, 2005; Hassan *et al.*, 2012). Plus précisément, le degré auquel les préférences de l'employé

s'harmonisent avec les réalités de l'organisation prédit le roulement après une période de deux ans d'ancienneté (O'Reilly *et al.*, 1991).

En plus des attitudes, certaines caractéristiques sociodémographiques semblent influencer le roulement du personnel. Toutefois, la littérature révèle certaines contradictions au sujet de la relation qui unit ces caractéristiques au roulement. D'abord, les plus jeunes employés auraient une plus grande propension à quitter que les plus anciens (Iverson et Deery, 1997; Iverson et Pullman, 2000; Cotton et Tuttle, 1986; Boxall *et al.*, 2003). Cette situation pourrait notamment s'expliquer par le fait que les employés plus âgés, cumulant généralement de l'ancienneté, ont davantage investi dans l'organisation que les plus jeunes (Iverson et Pullman, 2000). Ils auraient donc plus à perdre s'ils quittaient. Inversement, les décisions des plus jeunes sont davantage provisoires du fait qu'ils expérimentent différents choix de carrière et types d'employeur (Boxall *et al.*, 2003). L'âge pourrait aussi avoir un effet modérateur sur certaines variables comme l'éducation, mais dépendamment de la population étudiée (Griffeth *et al.*, 2000). Les personnes possédant un certain niveau d'ancienneté démontreraient la même propension à quitter l'organisation, peu importe le genre (Griffeth *et al.*, 2000). En effet, le roulement aurait tendance à diminuer plus l'ancienneté est élevée, alors que la relation inverse s'applique au niveau de scolarité (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth *et al.*, 2000). Puis, pour certains auteurs (Iverson et Deery, 1997), les hommes seraient moins sujets à demeurer au sein de l'organisation que les femmes, tandis que les travaux de Cotton et Tuttle (1986) soutiennent que les femmes seraient plus susceptibles de quitter. D'autres études (Hom et Griffeth, 1995; Griffeth *et al.*, 2000; Boxall *et al.*, 2003) relatent que les femmes ne seraient pas plus susceptibles de quitter l'organisation que les hommes. Divers facteurs tels que l'état matrimonial, le nombre de personnes à charge et l'appartenance à une minorité visible ont aussi fait l'objet de croisements avec le roulement. Cependant, de façon générale, les corrélations établies avec les facteurs sociodémographiques sont assez faibles et divergent selon les auteurs.

d) Conclusion de la section

Bien que certaines relations soient mitigées dans la littérature, plusieurs facteurs de nature individuelle, organisationnelle ou socio-économique sous-tendent le roulement de personnel. Selon Mobley (1982a), l'analyse combinée de plusieurs de ces antécédents permettrait de mieux l'expliquer, d'autant plus que l'étude répétée de ces antécédents à travers le temps favoriserait une compréhension plus intégrale du processus du roulement du personnel. À l'instar de Price (2004), certains modèles, basés sur une vision davantage économique, ont mis l'accent sur un éventail trop restreint de déterminants pour l'expliquer convenablement. Enfin, malgré les efforts consentis pour l'élaboration de divers modèles explicatifs sur le roulement du personnel, certains points de vue diffèrent selon les auteurs (Mowday *et al.*, 1982). Ces contradictions sont entre autres justifiées par un effort de simplification dans la présentation des données par les chercheurs (Mowday *et al.*, 1982). Eu égard à cette possibilité, il demeure que la littérature expose tout de même certains désaccords, tel qu'il a été possible de le voir dans cette section. Par ailleurs, certaines études (Mitra *et al.*, 1992; Hom et Griffeth, 1995) établissent également de forts liens entre le roulement volontaire et l'absentéisme. Malgré le fait que plusieurs divergences demeurent encore inexpliquées entre ces deux variables, elles ont néanmoins beaucoup de traits en commun (Mitra *et al.*, 1992). L'étude d'antécédents communs permet également de mieux comprendre les similitudes et les différences de ces deux comportements de retrait (Blau, 2000; Carmeli, 2005).

1.2.3.2 Les antécédents de l'absentéisme

Les antécédents de l'absentéisme sont nombreux et plusieurs d'entre eux sont encore mal compris (Banville et Chênevert, 2006). En plus d'être complexes, ils varient selon le type d'absence (Bourbonnais et Mondor, 2001; Banville et Chênevert, 2006) et le type de mesure préconisé, c'est-à-dire le temps perdu ou la fréquence (Hackett, 1989). Aussi, les raisons associées aux absences semblent avoir changé au fil des ans (Stansfeld *et al.*, 1995).

Afin d'identifier les antécédents de l'absentéisme, quelques modèles ont été élaborés dont celui de Steers et Rhodes (1978). Bien que ce dernier soit difficilement vérifiable de façon empirique (Bélanger *et al.*, 1991; Chadwick-Jones *et al.*, 1982; Brooke, 1986), à cause de sa complexité, il fut abondamment cité dans la littérature (Kristensen *et al.*, 2006; Hackett, 1990). Il représente un processus (Mowday *et al.*, 1982) regroupant une multitude d'antécédents de l'absentéisme issus de l'environnement de travail de l'individu, de ses caractéristiques personnelles et de son environnement social. Aussi, les facteurs explicatifs liés à l'absence diffèrent considérablement d'un individu à l'autre (Steers et Rhodes, 1978). Ces antécédents sont énoncés en deux grandes catégories : a) les caractéristiques organisationnelles et b) les caractéristiques personnelles.

a) Les caractéristiques organisationnelles

Cette première catégorie d'antécédents au concept de l'absentéisme fait référence aux caractéristiques du poste occupé ainsi qu'à l'environnement de travail. Comme décrit précédemment, l'absence d'un employé affecte également d'autres personnes dans l'organisation (Rhodes et Steers, 1990). Inversement, la décision de s'absenter est aussi influencée par le contexte social et environnemental (Chadwick-Jones *et al.*, 1982). Cette perspective psychosociale n'a pris de l'ampleur qu'à partir des années 1980 (Kaiser, 1998), puisque l'absentéisme a longtemps été considéré comme un phénomène individuel (Johns, 2003; Xie et Johns, 2000; Kaiser, 1998; Kristensen *et al.*, 2006). Parmi les variables d'influence sociale étudiées dans les recherches portant sur l'absentéisme, la notion de culture d'absence a eu un impact considérable (Rentsh et Steel, 2003). Selon Nicholson et Johns (1985), la culture d'un groupe influence certains comportements communs qui sont également interprétés de façon similaire par ses membres. Donc, malgré le fait que la décision de s'absenter soit un comportement individuel, celui-ci peut être limité par la réalité collective qui règne dans l'organisation (Nicholson et Johns, 1985). Plus précisément, la culture d'absence en vigueur établit des limites à l'employé quant au niveau d'absentéisme approprié (Rhodes et Steers, 1990; Nicholson et Johns, 1985; Gellatly et

Luchak, 1998; Geurts *et al.*, 1994). Cette norme d'absence résulte des interactions entre les individus, les groupes de travail et l'organisation (Kaiser, 1998) et est elle-même influencée par les épisodes d'absence antérieurs de l'employé (Gellatly et Luchak, 1998). Aussi, l'influence sociale diffère selon la profession, l'industrie ou le groupe de travail (Chadwick-Jones *et al.*, 1982). En somme, plusieurs auteurs (Chadwick-Jones *et al.*, 1982; Martocchio, 1994; Rentsh et Steel, 2003; Nicholson et Johns, 1985; Rhodes et Steers, 1990; Gellatly, 1995; Gellatly et Luchak, 1998; Mason et Griffin, 2003; Xie et Johns, 2000) affirment que la décision de s'absenter est influencée par la culture d'absence du milieu de travail. À ces normes de groupe, s'ajoute également la notion de permissivité organisationnelle, soit le niveau d'absentéisme toléré par l'organisation (Brooke et Price, 1989). Un degré de tolérance élevé conduit à l'augmentation de la fréquence des absences (Brooke et Price, 1989, Dalton et Perry, 1981; Brooke, 1986).

Toujours dans le contexte de l'environnement de travail, le soutien organisationnel perçu a une influence sur l'absentéisme des employés, particulièrement pour ceux qui soutiennent de fortes idéologies d'échange (Eisenberger *et al.*, 1986, 1990). Les employés qui ont de fortes idéologies d'échange favorisent un apport équitable entre l'effort consacré à leur travail et les bénéfices qui en découlent, que ceux-ci soient matériels ou symboliques (Eisenberger *et al.*, 1986). Ainsi, l'employé espère que l'attention reçue de la part de l'employeur soit à la hauteur des efforts investis dans l'organisation. Cette norme de réciprocité (Eisenberger *et al.*, 2001) est plus significative dans les échanges entre les employés et l'organisation que par rapport à ceux entre collègues de travail (Ladd et Henry, 2000). Qui plus est, les travaux réalisés par Bourbonnais et Mondor (2001) ont mesuré l'impact du soutien social au travail sur les absences de courte et de longue durée. Ces deux types d'absences se sont avérés significativement liés à un faible soutien social au travail (Bourbonnais et Mondor, 2001). Plus précisément, le soutien des collègues de travail est lié à une diminution des absences (Iverson et Pullman, 2000).

Le sentiment d'iniquité perçu par les employés a également une influence négative sur leur présence au travail (Geurts *et al.*, 1994, 1999). En effet, divers travaux ont

démontré que la justice distributive (Brooke, 1986; De Boer *et al.*, 2002; Banville et Chênevert, 2006) et procédurale (De Boer *et al.*, 2002; Banville et Chênevert, 2006) a un impact négatif sur l'absentéisme, et ce, à différents égards. Précisément, différentes variables jouent un rôle médiateur dans ces relations, telles que l'épuisement professionnel (Banville et Chênevert, 2006), les problèmes de santé psychosomatiques (De Boer *et al.*, 2002) ainsi que l'engagement organisationnel (Brooke, 1986). En plus de ces deux types de justice, la justice interactionnelle réfère à la perception du caractère équitable des règles de gestion promulguées par le supérieur immédiat (Gellatly, 1995). Celle-ci est inversement liée à la fréquence des absences et l'engagement affectif joue un rôle médiateur (Gellatly, 1995).

Certaines caractéristiques de l'organisation du travail sont également source d'absentéisme. Plus précisément, un manque d'autonomie (Farell et Stamm, 1988; Rentsch et Steel, 1998; Porter et Steers, 1973) et une surcharge de travail (Banville et Chênevert, 2006) sont des facteurs qui amènent les employés à s'absenter. Les travaux de Rentsch et Steel (1998), qui ont étudié les caractéristiques de l'emploi comme prédicteurs de l'absence sur une période de six ans, ont révélé que la variété des compétences utilisées, l'autonomie et l'identité du travail, soit le degré auquel le travail permet d'effectuer une tâche dans son ensemble menant à un résultat tangible (Hackman et Oldham, 1975), sont des facteurs significativement et négativement corrélés avec les deux types de mesure de l'absence. Selon Bourbonnais et Mondor (2001), la combinaison d'une forte demande et d'une faible latitude décisionnelle est significativement liée aux absences de courte durée. D'un autre côté, les défis que procure l'emploi sont fortement et négativement corrélés avec l'absentéisme (Carmeli, 2005). Puis, les résultats de certains travaux ont démontré que l'ambiguïté des rôles (Brooke et Price, 1989; Brooke, 1986) et les conflits de rôles (Brooke, 1986) augmentent l'absence des employés.

Dans un autre ordre d'idées, les organisations disposent de politiques de gestion d'absence. Comme mentionné précédemment (section 1.2.1.3), ces règles diffèrent à plusieurs égards (Rhodes et Steers, 1990; Vinet, 2004). Alors que ces politiques sont

instaurées dans le but de diminuer l'absence des employés (Rocheleau et Renaud, 2003), certains auteurs avancent qu'elles favorisent le contraire (Dalton et Mesch, 1991; Dalton et Perry, 1981; Rocheleau et Renaud, 2003). À titre d'exemple, les travailleurs qui reçoivent une rémunération pendant leur absence s'absenteront davantage (Rocheleau et Renaud, 2003). Ainsi, ces politiques sont susceptibles de faciliter l'absence des employés ou de la rendre plus avantageuse d'un point de vue financier (Dalton et Perry, 1981). Selon Kristensen *et al.* (2006), l'employeur est en mesure d'influencer la fréquence des absences, en rendant celles-ci plus coûteuses pour les employés. Toutefois, ces pratiques risquent d'encourager le présentéisme, qui réfère au fait que l'employé se présente au travail bien qu'il soit malade (Johns, 2010). En plus d'occasionner différents effets sur l'employé (aggraver son état de santé, nuire à la qualité de vie au travail, ressentir un sentiment d'inefficacité), ce phénomène conduit à une perte de productivité, ce qui représente également des coûts pour l'organisation (Johns, 2010). Dans ce contexte, les travaux de Goldberg et Waldman (2000) soutiennent une relation positive entre le salaire et l'absence, et suggèrent l'utilisation d'incitations financières afin d'accroître la présence au travail. Enfin, l'influence des conditions du marché (les périodes de chômage, par exemple) a peu été abordée dans la littérature liée à l'absence, malgré le fait que le modèle théorique de Steers et Rhodes (1978) en fait mention. L'attention accordée à ce sujet est moindre, comparativement aux antécédents relatifs aux caractéristiques personnelles des employés.

b) Les caractéristiques personnelles

Cette catégorie d'antécédents se rapporte aux caractéristiques personnelles de l'individu ainsi qu'à ses attitudes à l'égard de son emploi. D'abord, l'absence a longtemps été associée à l'évitement d'une situation non désirée au travail (Harrison et Martocchio, 1998). C'est ainsi que les recherches ont, à maintes reprises, tenté d'expliquer l'absentéisme par des variables liées à la motivation, telles que la satisfaction au travail (Kristensen *et al.*, 2006; Farrell et Stamm, 1988). En effet, plusieurs travaux supportent la relation négative entre la satisfaction au travail et l'absence (Muchinsky, 1977; Porter et

Steers, 1973; Brooke et Price, 1989; Farrell et Stamm, 1988; Kristensen *et al.*, 2006; Martocchio et Judge, 1994; Cohen et Golan, 2007). Cependant, un autre courant de la littérature la rejette comme antécédent de l'absentéisme (Goldberg et Waldman, 2000). Spécifiquement, ces études (Chadwick-Jones *et al.*, 1982; Hackett, 1989; Goldberg et Waldman, 2000; Scott et Taylor, 1985) n'ont révélé qu'un faible lien entre ces deux variables. De plus, le niveau de mobilisation, c'est-à-dire une masse critique d'employés accomplissant des actions bénéfiques au regard d'un bien-être collectif (Tremblay et Wils, 2005), influe davantage sur l'absentéisme que le niveau de satisfaction des employés (Tremblay *et al.*, 2013). L'influence de la satisfaction au travail sur l'absence a d'ailleurs fait l'objet de controverses (Martocchio et Judge, 1994). De plus, ces travaux ont, pour la plupart, été menés dans le cadre d'une approche liée à l'environnement de travail (Harrison et Martocchio, 1998). Dans ce contexte, plusieurs caractéristiques de l'emploi ont fait l'objet de corrélations avec la satisfaction au travail. À titre d'exemple, le caractère routinier des tâches ainsi que l'ambiguïté des rôles diminuent la satisfaction au travail et celle-ci agit négativement sur l'absentéisme (Brooke et Price, 1989). Alors que certains auteurs (Brooke et Price, 1989; Brooke, 1986; Steers et Rhodes, 1978) ont appuyé ce rôle médiateur de la satisfaction au travail entre l'absentéisme et d'autres variables, d'autres l'ont démenti (Goldberg et Waldman, 2000). En somme, l'insatisfaction au travail se place parmi de nombreuses autres influences dans la décision de s'absenter (Chadwick-Jones *et al.*, 1982).

Parmi les antécédents les plus significatifs de l'absentéisme, l'engagement organisationnel a également été étudié sous différents angles. Des trois types d'engagement décrits précédemment (section 1.2.3.1), c'est la dimension affective qui a été la plus observée en lien avec l'absentéisme. Or, des études indiquent que ce type d'engagement contribue à une meilleure présence au travail (Mathieu et Zajac, 1990; Somers, 1995; Meyer *et al.*, 1993, 2002; Cohen, 2000; Meyer et Allen, 1991). Des employés moins engagés s'absentent donc davantage (Banville et Chênevert, 2006). Les travaux de Meyer *et al.* (2002) indiquent aussi que cette dimension de l'engagement est plus fortement liée aux absences volontaires, plutôt qu'aux absences involontaires. De surcroît, ce type

d'engagement joue parfois un rôle médiateur entre différentes variables et l'absentéisme. Par exemple, la perception d'injustice procédurale (De Boer *et al.*, 2002), distributive (Brooke, 1986) et interactionnelle (Gellatly, 1995) diminue l'engagement affectif envers l'organisation, ce qui contribue à l'augmentation de la fréquence des absences. Qui plus est, le lien qui unit le manque de soutien organisationnel et d'autonomie et les absences en assurance-salaire transige par l'engagement affectif (Banville et Chênevert, 2006). De plus, tel que décrit dans la section des antécédents du roulement et de l'intention de quitter (section 1.2.3.1), de nombreux autres facteurs ont été étudiés dans le but de mesurer leur influence sur l'engagement. Dans le même ordre d'idées, le degré d'implication au travail (*work commitment*), un concept multidimensionnel faisant référence à l'attachement professionnel et à l'investissement de l'employé dans son travail ou son organisation (Neveu et Thévenet, 2002), influence négativement l'absentéisme (Bouville, 2006). Enfin, dans la littérature, les concepts d'implication et d'engagement organisationnel sont liés à plusieurs égards.

Des facteurs relatifs à l'état de santé mentale des employés ont aussi fait l'objet d'études liées aux absences, mais la multiplicité des facteurs impliqués rend l'origine de ces problèmes difficile à déterminer (Bourbonnais et Mondor, 2001). D'abord, l'épuisement professionnel « réfère à l'état psychologique d'un individu à un moment donné » (Banville et Chênevert, 2006 : 6) et englobe différentes dimensions comme l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement personnel (Bourbonnais *et al.*, 1998). Certains auteurs (Bourbonnais et Mondor, 2001; Bakker *et al.*, 2003; Shamian *et al.*, 2003; Banville et Chênevert, 2006) confirment une corrélation positive entre l'épuisement professionnel et l'absentéisme. Aussi, différents déterminants tels que l'injustice organisationnelle (De Boer *et al.*, 2002; Banville et Chênevert, 2006) et la surcharge de travail (Bakker *et al.*, 2003; Banville et Chênevert, 2006) agissent sur l'épuisement professionnel, lui conférant ainsi un rôle médiateur avec l'absentéisme. L'un des facteurs les plus déterminants de l'épuisement professionnel est le stress au travail (Bourbonnais et Mondor, 2001). En fait, l'absence s'avère parfois essentielle afin de récupérer en réponse à des situations de travail stressantes (Bakker *et al.*, 2003). En effet,

cette stratégie d'adaptation (*coping*) permet de réduire le stress au travail (Johns, 1997), la fatigue ainsi que les risques d'épuisement professionnel (Shamian *et al.*, 2003). Ainsi, le stress au travail représente un autre facteur qui permet d'expliquer l'absence (Bourbonnais et Mondor, 2001; Farrell et Stamm, 1988), spécifiquement celle de courte durée (Bourbonnais et Mondor, 2001).

Ensuite, la maladie personnelle est mise de l'avant comme facteur explicatif des absences passées et futures (Martocchio et Judge, 1994). Ce comportement s'explique entre autres par le fait que ce motif est socialement accepté pour justifier l'absence (Nicholson et Johns, 1985). Un employé qui s'est déjà absenté du travail présente de plus fortes chances de s'absenter à nouveau ultérieurement (Cohen et Golan, 2007). À cet effet, la littérature fait état d'une relation positive entre l'absentéisme et certains problèmes spécifiques de santé, tels que les maux de dos (Martocchio *et al.*, 2000) ou la consommation d'alcool (Brooke et Price, 1989). Même si certains auteurs soutiennent une forte relation de cet antécédent avec l'absentéisme (Goldberg et Waldman, 2000; Leigh, 1983; Martocchio et Judge, 1994), d'autres n'ont démontré qu'un faible lien (Brooke et Price, 1989). Dans ce contexte, les liens établis avec les variables liées à la santé sont mitigés et ces dernières ont fréquemment été évaluées parmi d'autres facteurs personnels.

Dans le même ordre d'idées, certaines caractéristiques sociodémographiques influencent les absences au travail. Parmi celles-ci, la caractéristique qui semble avoir attiré davantage l'attention des chercheurs est le genre (Côté et Haccoun, 1991). En fait, il est souvent utilisé comme variable de contrôle dans les études liées à l'absence (Johns, 2003). De façon générale, ces travaux révèlent que les femmes s'absentent davantage que les hommes (Leigh, 1983; Côté et Haccoun, 1991; Johns, 2003; Hackett, 1989; Ichino et Moretti, 2009; Stansfeld *et al.*, 1995; Kristensen *et al.*, 2006; Tremblay *et al.*, 2013). Toutefois, plusieurs divergences sont présentes dans la littérature à propos des raisons associées à cet énoncé (Côté et Haccoun, 1991; Johns, 2003; Patton et Johns, 2007; Ichino et Moretti, 2009). Par exemple, les responsabilités familiales sont souvent évoquées comme facteur explicatif, et ce, malgré le fait que cette hypothèse n'a pas obtenu d'appui solide

dans les études (Johns, 2003; Patton et Johns, 2007). De plus, la méta-analyse de Côté et Haccoun (1991) évoque trois autres hypothèses présentes dans la littérature (la santé plus fragile des femmes, la différence dans la situation au travail et dans les rôles sociaux) afin d'appuyer le fait que les femmes s'absentent davantage que les hommes, mais les auteurs soutiennent le manque d'unanimité à ce sujet. Aussi, d'autres travaux (Patton et Johns, 2007; Chadwick-Jones *et al.*, 1982) révèlent que la culture d'absence diffère selon le genre et que cette culture a tendance à légitimer l'absentéisme des femmes, d'autant plus que certains stéréotypes soutiennent ces affirmations (Patton et Johns, 2007). Les travaux de Hackett (1989) ont, quant à eux, consenti un rôle médiateur au genre dans la relation entre la satisfaction au travail et l'absentéisme. Précisément, cette relation s'est avérée plus significative chez les femmes. Enfin, le temps et la diversité des méthodes devraient permettre une meilleure compréhension de cette variable dans le futur (Johns, 2003).

Le genre agit aussi comme modérateur dans la relation entre l'absentéisme et d'autres variables sociodémographiques, telles que l'âge et l'occupation (Hackett, 1990). À cet égard, le modèle de Steers et Rhodes (1978) stipule que l'âge et l'occupation sont indirectement liés à l'absentéisme volontaire. Les travaux de Hackett (1990) ont démontré que l'âge est négativement corrélé aux absences volontaires des hommes, mais le lien avec l'occupation n'a cependant pas été établi. En fait, dans les études liées à l'absentéisme, l'âge est fréquemment associé inversement aux absences (VandenHeuvel et Wooden, 1995; Chadwick-Jones *et al.*, 1982; Martocchio, 1989; Clegg, 1983). Cette relation peut entre autres s'expliquer par le fait que les plus jeunes travailleurs ont tendance à être moins engagés envers leur emploi ou leur employeur, qu'ils accordent une place plus importante aux loisirs (VandenHeuvel et Wooden, 1995) ou que les travailleurs plus âgés ressentent un besoin accru de stabilité et de régularité (Clegg, 1983). À l'inverse, Rhodes (1983) ne confirme pas de relation significative alors que Bouville (2006) infirme ce lien. D'un autre côté, l'âge de la personne qui supervise une équipe de travail influence également l'absence des employés. Selon Kristensen *et al.* (2006), le niveau d'absentéisme d'un groupe de travail sera plus élevé si celui-ci est dirigé par un superviseur plus âgé, ce dernier ayant possiblement un niveau de tolérance à l'absence supérieur.

En plus de l'âge et du genre, d'autres caractéristiques sociodémographiques (le statut civil, le nombre d'enfants à charge, l'ancienneté, le type d'emploi, la scolarité) sont évoquées dans les études liées à l'absence même si l'attention portée à ces dernières est moindre. De façon générale, les corrélations établies sont faibles ou contradictoires, ce que confirme la méta-analyse de Harrison et Martocchio (1998). Par ailleurs, peu d'études se sont intéressées aux différentes facettes de la personnalité et à l'humeur des individus en lien avec l'absence. Pourtant, certaines conditions vécues au travail agissent sur le tempérament des employés, comme une situation stressante est susceptible de contribuer à une humeur négative (Martocchio et Jimeno, 2003). En ce sens, la personnalité de l'employé a une influence sur ses états d'humeur au travail; une humeur positive étant significativement et négativement liée à l'absence (Georges, 1989). Aussi, l'absentéisme des membres d'un groupe de travail énergique et enthousiaste tend à diminuer (Mason et Griffin, 2003).

Enfin, le modèle de Steers et Rhodes (1978) évoque certaines contraintes situationnelles (la maladie et les accidents, les responsabilités familiales et les problèmes liés au transport), lesquelles interfèrent avec le libre choix de l'individu d'être présent au travail ou non. Ces situations se classent parmi la catégorie d'absences inévitables (Steers et Rhodes, 1978; Mowday *et al.*, 1982). Puis, l'absentéisme peut également être motivée par l'attrait ou la nécessité d'une activité alternative plutôt que de fuir ou d'éviter une situation de travail indésirable (Mobley, 1982b). Ainsi, la décision de ne pas se présenter au travail émane parfois d'un choix délibéré de l'employé (Harrison et Martocchio, 1998).

c) Conclusion de la section

En somme, la décision d'être absent du travail est à la fois être influencée par des facteurs individuels et collectifs (Gellatly, 1995) et ceux-ci découlent de l'association de composantes sociales, psychologiques et biologiques (Stansfeld *et al.*, 1995). En effet, comme en témoignent les écrits, ces facteurs émergent des individus eux-mêmes et de leur

environnement de travail (Steers et Rhodes, 1978). En fait, la littérature révèle clairement les multiples influences qui agissent sur la décision et l'habileté de se présenter au travail (Mowday *et al.*, 1982; Martocchio et Judge, 1994) même si la majorité des études s'intéresse généralement qu'à un nombre restreint de variables (Banville et Chênevert, 2006). Bref, l'étude du comportement d'absence est ardue, d'autant plus que diverses méthodes sont nécessaires afin d'explorer ses différents antécédents (Johns, 2003) et qu'il est complexe d'isoler ses déterminants (Cohen et Golan, 2007).

1.3 LE SENS DU TRAVAIL

1.3.1 La définition du sens du travail

Le travail, qui joue un rôle central et fondamental dans la vie des individus (Harpaz et Fu, 2002; MOW International Research Team, 1987), revêt plus qu'une simple fonction économique (Morin et Forest, 2007; Harpaz et Mesoulam, 2010; Harpaz et Fu, 2002). Les multiples définitions du travail ont connu des changements notables au cours des dernières décennies (Harpaz et Mesoulam, 2010). Il consiste en une activité qui a un but, mais sa signification diffère en fonction de son contexte (Brief et Nord, 1990). D'un côté, il est source de joie, d'énergie et d'accomplissement, comme il peut aussi être source d'ennui et de souffrance (Wrzesniewski, 2003). Plus encore, les effets du travail sur la santé sont maintenant reconnus (Morin, 2008; Morin et Forest, 2007).

Dans ce contexte, l'appréciation des tâches et de leur finalité, ainsi que les conditions dans lesquelles elles sont réalisées ont une influence sur le sens qu'une personne concède à son travail (Morin et Forest, 2007). Plus précisément, le sens « est un effet, un produit de l'activité humaine » (Morin, 2000 : 7). En d'autres mots, le sens (*sensus*) du travail réfère au rôle et à l'importance du travail dans la vie d'un individu (Maharaj et Schlechter, 2007). Il est construit à partir de ses propres croyances, tant positives que négatives, des résultats issus de son travail (Roberson, 1990). Il est subjectif (Morin, 2000, 2010; Pratt et Ashforth,

2003; Steger *et al.*, 2012), c'est-à-dire qu'il ne correspond pas à une caractéristique immuable du travail ou de l'organisation pour laquelle œuvre la personne (Pratt et Ashforth, 2003). Il est donc propre à l'expérience individuelle (Morin, 2010), mais il émerge de l'interaction avec l'environnement de travail (Isaksen, 2000) et social (Brief et Nord, 1990). Selon Pratt et Ashforth (2003), l'attribution de sens (*sensemaking*) consent à attribuer une signification à la perception qu'a l'individu de son travail, et ce, à partir de sa propre identité. Kahn (1990) indique que la signification liée au travail représente un retour sur l'investissement personnel de l'individu dans l'exercice d'un rôle. La signification (*sensus*) est, selon la conception multidimensionnelle de Morin et Forest (2007) illustrée à la figure 4, la première composante du sens du travail.

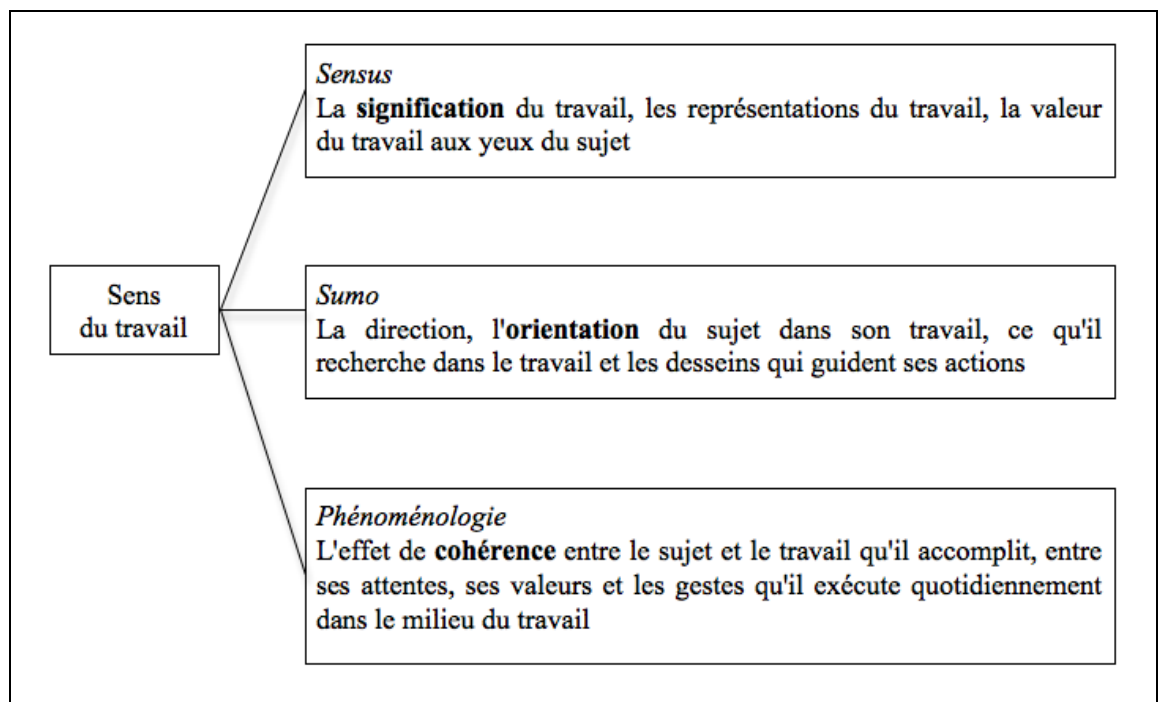


Figure 4 : Trois définitions du sens du travail
Source : Adaptation de Morin et Forest, 2007 : 32.

Sa deuxième racine, l'orientation (*sumo*), lui concède également différentes propriétés (Morin, 2008; Morin et Forest, 2007). Cette composante réfère à ce que

l'individu recherche dans son travail et à ce qui guide ses actions (Morin et Forest, 2007). Ces multiples orientations (Beaudry et Gagnon, 2013; Morin et Forest, 2007; Harpaz et Fu, 2002; Maharaj et Schlechter, 2007; Snir et Harpaz, 2002; Ros *et al.*, 1999) se divisent en deux grandes catégories : intrinsèque ou extrinsèque (Beaudry et Gagnon, 2013; Roberson, 1990). Le contenu du travail réfère à son aspect intrinsèque, entre autres par la possibilité de croissance, de créativité et de l'actualisation de soi par l'autonomie (Beaudry et Gagnon, 2013). Puis, les conditions de travail expliquent plutôt sa dimension extrinsèque (Morin, 2008, 2000, 2010; Pratt et Ashforth, 2003), soit sa nature instrumentale (Roberson, 1990). Par exemple, les valeurs de sécurité, de confort et les conditions de rémunération (Beaudry et Gagnon, 2013) renvoient à cette dimension. Troisièmement, l'équilibre atteint par l'employé dans le travail qu'il accomplit renvoie à la dimension de la cohérence (Morin et Forest, 2007). En d'autres mots, il s'agit d'une forme de compatibilité (Beaudry et Gagnon, 2013), d'un degré d'harmonie que l'employé atteint dans sa relation avec le travail (Morin et Forest, 2007).

Enfin, du point de vue de Brief et Nord (1990), le travail ne peut être isolé des autres facettes de l'expérience humaine. L'être humain a besoin de trouver un but, ou un sens, à ce qu'il fait (Wrzesniewski, 2003). De fait, le sens du travail se confond parfois avec le sens de la vie (Maharaj et Schlechter, 2007). Cette quête représente un besoin significatif (Ruffin, 1984) et constant (Morin, 2008). La prochaine section évoque les conséquences qui émanent de la perception de sens du travail.

1.3.2 Les conséquences du sens du travail

L'appréciation des tâches liées au travail et du milieu dans lequel il s'effectue n'est pas sans effets sur le sens du travail (Morin et Forest, 2007). De cette perception des individus, qu'elle soit positive ou négative, découlent de nombreuses conséquences pour eux-mêmes ainsi que pour leur organisation.

a) Conséquences du sens du travail pour les personnes (employés)

Un travail qui a du sens pour l'individu a pour effet un sentiment de bien-être (Morin, 2010; Morin et Forest, 2007; Arnold *et al.*, 2007; Clausen et Borg, 2011), de sécurité psychologique, de sérénité (Morin, 2010), et favorise sa croissance personnelle (Steger *et al.*, 2012). De fait, cette perception a également une portée sur la santé mentale des travailleurs (Morin, 2008, 2010; Morin et Forest, 2007). De cet état de santé et de bien-être, découlent entre autres une plus grande collaboration avec autrui et l'accroissement de la vigilance et de la coopération au travail, et ce, dans le but d'atteindre les objectifs fixés (Morin, 2008). En fait, l'employé qui perçoit du sens à son travail sera davantage motivé (Hackman et Oldham, 1975, 1980), impliqué (Milliman *et al.*, 2013), et engagé envers l'organisation (Morin, 2008; Maharaj et Schlechter, 2007; Milliman *et al.*, 2013). De surcroît, il ressentira une plus grande satisfaction intrinsèque liée à son travail (Milliman *et al.*, 2013 ; Steger *et al.*, 2012).

À l'inverse, une perception négative du travail conduit plutôt à des symptômes de stress, de maladie et de détresse (Morin, 2008, 2010). Dès lors, l'employé mobilise diverses stratégies défensives afin de maintenir sa performance au travail et son état santé (Morin, 2008, 2010). Par conséquent, il présente une difficulté à donner le meilleur de lui-même, fait preuve de présentéisme et son engagement envers l'organisation est celui de continuité (Morin, 2010). Lorsque ces stratégies deviennent inefficaces, s'ensuivent notamment des symptômes d'épuisement professionnel (Morin 2008, 2010). Dans cette optique, ces comportements, en plus d'affecter la santé des travailleurs, ont également un impact sur l'organisation.

b) Conséquences du sens du travail pour les organisations

C'est ainsi que le sens du travail perçu par l'employé se répercute dans son milieu de travail, en affectant, de façon directe ou non, l'efficacité organisationnelle et la performance (Maharaj et Schlechter, 2007). En plus d'accorder une place plus centrale à leur travail (Harpaz et Fu, 2002), les individus qui y perçoivent du sens ajoutent de la valeur à ce qu'ils font (Morin, 2010), disposant ainsi de qualités souhaitables pour l'organisation (Steger *et al.*, 2012). En effet, cette dernière bénéficie notamment du fait que les employés soient davantage assidus, créatifs, vigilants et affectivement engagés (Morin, 2010). Si ces avantages profitent conjointement aux employés et à leur organisation (Steger *et al.*, 2012), l'inverse engendre également des répercussions néfastes de part et d'autre. Plus spécifiquement, l'employé qui ne trouve pas de sens à son travail ressent davantage de stress, ce qui a pour effet de diminuer son attention (Morin, 2010). Il en découle des risques d'erreurs ou d'accidents (Morin, 2010). En plus de cette perte d'intérêt et de rendement (Morin, 2010), ces attitudes entraînent parfois l'instauration d'un climat de méfiance et de travail tendu (Morin, 2000). Puis, les écrits soulignent que l'expérience du sens du travail est significativement associée à deux comportements de retrait explorés dans cette étude, soit l'absentéisme de longue durée (Clausen *et al.*, 2010) et le roulement du personnel (Clausen et Borg, 2010). Enfin, malgré ces constats, la littérature abordant les effets du sens du travail pour les organisations se fait plus discrète que celle qui a trait à ses déterminants.

1.3.3 Les antécédents au sens du travail

Plusieurs facteurs influencent le sens accordé au travail et ceux-ci ont attiré l'attention des chercheurs (Rosso *et al.*, 2010). La prochaine section présente ces antécédents scindés en deux grandes catégories : a) les caractéristiques organisationnelles et b) les caractéristiques personnelles.

a) Les caractéristiques organisationnelles

L'environnement de travail et les pratiques organisationnelles exercent une influence sur la perception de sens des employés (Morin 2008). Les travaux de Morin (2008, 2010) mettent en lumière différents facteurs, comme en témoigne le tableau 5.

Tableau 5 : Définition des caractéristiques clés d'un travail qui a un sens

Utilité du travail	Faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société
Rectitude morale	Faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre : un travail qui se fait dans un milieu qui valorise la justice et l'équité, qui témoigne de la considération pour la dignité humaine, où il est possible de compter sur l'aide de collègues en cas de difficultés
Apprentissage et développement	Faire un travail qui permet de développer ses compétences, de se perfectionner et de s'épanouir
Autonomie	Pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent son travail
Qualité des relations	Faire un travail qui permet d'avoir de bonnes relations avec ses collègues et d'obtenir leur soutien
Reconnaissance	Avoir le respect et l'estime de ses supérieurs et de ses collègues et être satisfait du soutien, du salaire et des perspectives de promotion

Source : Adaptation de Morin, 2010 : 37.

Un travail qui a du sens s'accomplit en coopération avec les autres, en plus de stimuler les relations professionnelles intéressantes (Morin, 2010; Morin et Forest, 2007), avec les collègues et les clients (Kahn, 1990). Si la création de sens est influencée par l'ensemble des interactions du système social dans lequel œuvre la personne, ces relations agissent également sur ses propres interprétations (Wrzesniewski, 2003). Outre le rôle important consenti aux collègues de travail (Rosso *et al.*, 2010), au climat d'équipe (Clausen et Borg, 2011) et à l'influence des dirigeants (Rosso *et al.*, 2010), la qualité du

leadership (Clausen et Borg, 2011) conduit aussi à la création de sens. Plus particulièrement, un style de leadership transformationnel, qui se manifeste chez un dirigeant capable de motiver et de valoriser les accomplissements de ses employés sans briser la relation de confiance qui les unit (Arnold *et al.*, 2007), agit positivement sur le sens du travail des employés (Ghadi *et al.*, 2013; Arnold *et al.*, 2007). Ces attributs stimulent entre autres l'apprentissage et le développement (Clausen et Borg, 2011), facteurs clés d'un travail qui a du sens (Morin, 2010). Il se forge aussi à travers l'identité sociale émanant de l'adhésion à divers groupes (May *et al.*, 2004) ainsi qu'aux marques d'appui et d'appréciation permettant à l'employé de se sentir reconnu (Morin, 2010).

Certaines caractéristiques de l'organisation du travail ont également un impact sur le quotidien des travailleurs et l'évaluation qu'ils en font (Morin et Forest, 2007). Parmi celles-ci, l'autonomie confère un sentiment de responsabilité aux individus (Hackman et Oldham, 1980; Morin, 2008, 2010) en plus de donner un sens à leur travail (Morin, 2008, 2010). Ce degré d'indépendance se traduit par la capacité des personnes à agir selon leur propre initiative, en plus d'exercer leur jugement et d'exposer leurs opinions, et ce, afin d'améliorer les résultats issus du travail (Morin, 2010). De plus, une occupation clairement définie, variée et créative (Kahn, 1990) et un rôle adapté à l'individu (*work role fit*) contribuent à lui attribuer une signification (May *et al.*, 2004). Cette cohérence entre le sujet, son travail, ses attentes et ses valeurs rejoint la définition de Morin et Forest (2007). À l'opposé, l'ambiguïté des rôles est négativement associée au sens du travail des employés (Clausen et Borg, 2011), conséquence possible de l'entrave à l'expression de leur identité professionnelle (Podsakoff *et al.*, 2007; Clausen et Borg, 2011).

Aussi, l'enrichissement des tâches influence positivement la création de sens (May *et al.*, 2004). Tel qu'exposé dans le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1975, 1980), trois facteurs concourent à donner un sens du travail, état psychologique ayant lui-même un impact sur la motivation intrinsèque. Plus précisément, ces caractéristiques sont la variété des compétences utilisées, l'identité du travail et la signification de la tâche, soit le degré auquel l'activité a un impact substantiel sur

l'existence d'autrui (Hackman et Oldham, 1975). L'expérience de travail prend donc une signification lorsque les individus se sentent valorisés et utiles (Kahn, 1990). Si un milieu trop rigide a pour effet d'augmenter la frustration des personnes y œuvrant (Isaksen, 2000), un travail qui a du sens est réalisé dans un environnement valorisant la confiance et le respect de la dignité humaine (Morin et Forest, 2007; Morin, 2010).

b) Les caractéristiques personnelles

La perception qu'a l'individu de son travail est susceptible d'être influencée par des facteurs qui lui sont propres, tels que l'âge, le niveau de scolarité, les traits de personnalité et le genre (Morin, 2010). Par exemple, l'âge modifie les caractéristiques de l'orientation du travail, c'est-à-dire que cette dernière tend à changer progressivement au cours de la vie professionnelle (Shea-Van Fossen et Vredenburg, 2014). De plus, les employés de classe sociale supérieure sont plus enclins à éprouver du sens à leur travail (Allan *et al.*, 2014). En effet, les contraintes (d'ordre financier, par exemple) associées à la classe sociale constituent quelquefois un frein au choix d'un travail davantage significatif aux yeux des individus (Allan *et al.*, 2014). Par ailleurs, un travail a du sens lorsque les valeurs et les objectifs de la personne sont en congruence avec celles de l'organisation (May *et al.*, 2004). Ces valeurs s'expliquent à la fois par leur nature extrinsèque (sécurité, rémunération, conditions de travail), intrinsèque (quête d'autonomie, de croissance et de créativité) et sociale (Ros *et al.*, 1999). Qui plus est, les différences individuelles façonnent la personnalité et la disposition des individus à s'engager dans l'exécution de certains rôles et à leur consentir une signification (Kahn, 1990). Selon Isaksen (2000), certains traits de personnalité prédisposent la construction de sens alors que d'autres la rendent plus ardue, et ce, peu importe le type d'emploi. Enfin, les événements qui relèvent de la vie personnelle, comme le deuil, affectent également le sens du travail (Beaudry et Gagnon, 2013).

c) Conclusion de la section

En somme, au fil des ans, le concept du sens du travail revêt différentes formes (Shea-Van Fossen et Vredenburg, 2014). Ses définitions et ses conceptualisations sont déclinées de plusieurs façons (Allan *et al.*, 2014). En plus de varier d'une personne à l'autre (Beaudry et Gagnon, 2013), le sens du travail s'explique simultanément par l'influence des conditions de travail et des caractéristiques individuelles (Isaksen, 2000).

1.4 CONCLUSION DU CHAPITRE

La multiplicité des facteurs à la source des comportements de retrait ne fait donc aucun doute. Pour l'individu, la décision de s'absenter ou de quitter définitivement son travail est à la fois tributaire de caractéristiques qui lui sont propres, en plus de celles émanant du milieu de travail ou de l'environnement socio-économique. À certains égards, des ressemblances sont décelées entre l'absentéisme et le roulement du personnel (Mitra *et al.*, 1992; Hom et Griffeth, 1995), dont leur nature complexe. Cela s'explique entre autres par la diversité des déterminants à considérer simultanément pour expliquer convenablement le roulement du personnel (Price, 2004) et l'absentéisme (Banville et Chênevert, 2006). Quant au sens du travail, des constats semblables découlent des écrits à son sujet, c'est-à-dire qu'il se définit par de multiples conceptualisations (Allan *et al.*, 2014), en plus d'être le produit d'une foule de facteurs (Morin, 2010). La problématique à l'étude est celle de la relation entre le sens du travail et ces deux comportements de retrait. Le prochain chapitre s'intéresse plus particulièrement au cadre théorique et à la méthodologie de recherche qui sera déployée.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Ce second chapitre présente le cadre théorique et la méthodologie privilégiée dans cette étude. D'abord, l'objet de recherche est décliné sous la forme de questions de recherche et d'objectifs de recherche. Par la suite, les variables à l'étude sont définies et présentées schématiquement dans le modèle d'analyse, suivies des hypothèses de recherche qui en découlent ainsi que des explications qui appuient la pertinence de cette étude sur les plans scientifique et social. Puis, afin d'atteindre l'objectif de recherche, s'ensuivent les choix qui sous-tendent la méthodologie utilisée, la population à l'étude, l'échantillonnage ainsi que le mode de passation du questionnaire.

2.1 OBJET DE RECHERCHE

La problématique à l'étude est celle de la relation entre le sens du travail et les intentions de retrait en milieu de travail.

2.1.1 Questions de recherche

Cette étude cherche à répondre à la question suivante : **quelle est l'influence du sens qu'accordent les individus à leur travail sur les intentions de retrait?** Cette interrogation se décline en quatre sous-questions :

- Quelle est la relation entre le sens qu'accordent les individus à leur travail et leur intention de quitter leur organisation?

- Quelle est la relation entre le sens qu'accordent les individus à leur travail et leur intention de s'absenter au travail?
- Y a-t-il une relation entre le sens du travail et l'engagement organisationnel?
- Y a-t-il une relation entre le sens du travail et la satisfaction au travail?

2.1.2 Objectifs de recherche

L'objectif principal de la recherche est **d'examiner la relation entre le sens du travail et les intentions de retrait des employés**. De ce but, des objectifs secondaires se précisent comme suit :

- examiner la relation entre le sens du travail et l'intention de quitter;
- examiner la relation entre le sens du travail et l'intention de s'absenter;
- examiner le rôle médiateur de l'intention de s'absenter dans les relations impliquant l'intention de quitter;
- comparer la relation entre le sens du travail et les intentions de retrait à celle qui unit l'engagement organisationnel et ces intentions;
- comparer la relation entre le sens du travail et les intentions de retrait à celle qui unit la satisfaction au travail et ces intentions;
- examiner la relation entre le sens du travail et l'engagement organisationnel;
- examiner la relation entre le sens du travail et la satisfaction au travail;

En définitive, les questions de recherche se traduisent en objectifs de recherche, en plus d'être affinées en différentes hypothèses. Ces dernières succèdent le cadre théorique, celui-ci faisant l'objet de la prochaine section.

2.2 CADRE THÉORIQUE

2.2.1 Variables à l'étude

La représentation schématique du modèle d'analyse permet de visualiser les divers concepts au cœur de cette étude. Ceux-ci se classent en deux grandes catégories : 1) les variables indépendantes et 2) les variables dépendantes. La variable indépendante est celle qui est manipulée pour en mesurer l'effet sur la variable dépendante (Angers, 1996). Également dénommée explicative ou exogène, elle représente la cause (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2007) et fait l'objet de manipulations afin d'en évaluer l'impact (Bouchard, 1998). À l'opposé, la variable dépendante, ou endogène (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2007), est celle sur laquelle s'exerce l'action dans le but de mesurer les variations (Angers, 1996).

La figure 5 présente les variables indépendantes et les variables dépendantes de cette étude. Ces dernières sont définies plus spécifiquement au cours des prochaines lignes.

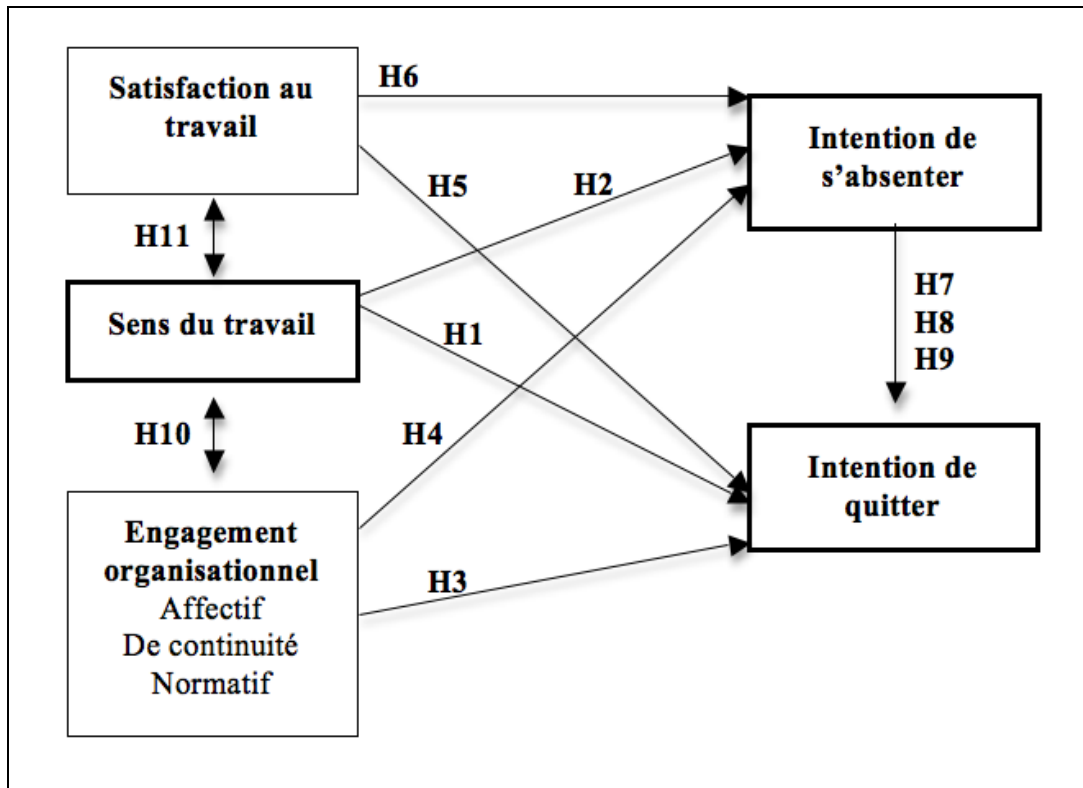


Figure 5 : Variables à l'étude

2.2.1.1 Les variables dépendantes

Les intentions de retrait représentent les variables endogènes (dépendantes) de l'étude. Elles se déclinent en deux variables distinctes, soit l'intention de s'absenter et l'intention de quitter. L'intention de s'absenter peut traduire, pour l'employé, une volonté de prendre une distance du travail à très court terme (Paillé, 2006) alors que l'intention de quitter se définit comme la volonté consciente et délibérée de quitter l'organisation (Tett et Meyer, 1993). Alors que l'intention de s'absenter est liée au comportement d'absence (Foucher et Moreau, 2002), l'intention de quitter est la variable qui prédit le mieux le roulement de personnel (Griffeth *et al.*, 2000 ; Paillé, 2006). Il s'agit de l'étape précédant immédiatement le départ réel de l'employé (Carmeli, 2005; Mobley 1977 et 1982a; Mobley

et al., 1979; Porter et Steers, 1973; Hom *et al.*, 1982; Griffeth *et al.*, 2000; Allen *et al.*, 2003). En effet, l'intention de retrait est la variable qui prédit le mieux l'acte réel (Paillé, 2006; Mobley, 1982a), soit le comportement de retrait. Définis comme des actions visant l'éloignement physique ou psychologique entre les employés et leur organisation (Rosse et Hulin, 1985 : 325), les comportements de retrait réfèrent à l'absentéisme et au roulement du personnel.

L'intention de retrait est donc une attitude, laquelle fait référence à une disposition d'esprit positive ou négative tenue à l'égard d'une autre personne ou d'une situation donnée (Ajzen et Fishbein, 1977; Schermerhorn *et al.*, 2014). L'attitude se divise en trois composantes : cognitive, affective et comportementale. D'abord, la composante cognitive réfère aux opinions et aux croyances de l'individu (Schermerhorn *et al.*, 2014). Plus spécifiquement, les croyances correspondent aux représentations d'une réalité quelconque et des conclusions qui s'ensuivent (Schermerhorn *et al.*, 2014). Il s'agit donc des antécédents de l'attitude (Schermerhorn *et al.*, 2014). Ces derniers influencent le sentiment qu'éprouve l'individu, soit l'attitude elle-même, également dénommée composante affective (Schermerhorn *et al.*, 2014). Enfin, la prédisposition à agir résultant de cette attitude représente sa dimension comportementale (Schermerhorn *et al.*, 2014). Dans le cadre de cette étude, cette troisième composante réfère à l'intention de s'absenter et à l'intention de quitter l'organisation.

Le choix de mesurer les intentions plutôt que les comportements repose sur diverses raisons. D'abord, bien que les comportements soient des actions observables (Ajzen et Fishbein, 1977), ces derniers sont susceptibles d'être influencés par de nombreuses variables qui échappent au contrôle du chercheur (Paillé, 2006; Krausz *et al.*, 1995). Également, selon la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980), le comportement social, émanant du contrôle volontaire de l'individu, repose directement sur l'intention comportementale. Ainsi, de façon générale, la littérature sur le retrait accorde une place plus importante à l'intention qu'au comportement (Paillé, 2006).

Considérant que la réalité peut être plus complexe qu'un rapport unique de causalité, une variable intermédiaire s'interpose parfois entre la variable dépendante et indépendante (Angers, 1996). Cette dernière est susceptible d'avoir un effet médiateur et, ainsi, de modifier l'intensité ou le signe de la relation (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2007). Pour cette raison, l'intention de s'absenter sera également examinée en tant que variable médiatrice dans les relations unissant l'intention de quitter aux diverses variables indépendantes que sont le sens au travail, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

2.2.1.2 Les variables indépendantes

La variable du sens du travail sera mesurée afin de connaître l'effet sur les comportements de retrait. Ce concept réfère à la valeur accordée à un objectif de travail ou à un but, selon des critères propres à chaque individu (May et *al.*, 2004; Spreitzer, 1995). Il est donc subjectif (Morin, 2000, 2010; Pratt et Ashforth, 2003), mais il émerge de l'interaction avec l'environnement de travail (Isaksen, 2000) et social (Brief et Nord, 1900). Le sens implique une compatibilité (*fit*) entre les croyances, les valeurs et les comportements d'une personne et les exigences découlant du rôle lié à son travail (Spreitzer, 1995). Il s'agit donc de la variable indépendante se situant au cœur de la problématique à l'étude, celle qui représente le point d'ancrage.

Au concept du sens du travail, s'ajoutent deux variables très souvent étudiées au regard des intentions de retrait, soit la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. En fait, il s'agit d'étudier encore une fois cette relation dans le but de : 1) la comparer avec celle unissant le sens du travail et les intentions de retrait et 2) vérifier si une relation existe entre ces deux concepts et le sens du travail. D'une part, la satisfaction au travail est un sentiment positif qu'un employé éprouve envers son emploi ou une expérience de travail (Locke, 1976). Elle constitue une forme de mesure de l'appréciation portée par les employés envers leur travail (Price, 2001) et varie en fonction de leurs

propres perceptions et leurs valeurs (Mobley, 1982a). D'autre part, le concept d'engagement organisationnel est défini comme un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur sa décision de rester ou non dans l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Le modèle multidimensionnel de Meyer et Allen (1991) décline l'engagement en trois composantes distinctes : affective, normative et de continuité. L'engagement affectif se caractérise par un attachement émotionnel; les employés affectivement engagés s'identifient à l'organisation et y demeurent parce qu'ils le désirent. La dimension normative renvoie plutôt au sentiment d'obligation de demeurer à l'emploi de l'organisation. La troisième composante, dite de continuité, renvoie plutôt aux coûts associés au fait de quitter l'organisation.

Bref, la mesure des variables indépendantes (le sens du travail, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel) et des variables dépendantes (l'intention de s'absenter et l'intention de quitter) visent à répondre à l'objectif principal et aux objectifs secondaires de cette étude.

2.1.2 Hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche sont des réponses possibles aux questions de l'étude, prenant la forme d'affirmations provisoires, au sujet des relations entre les variables présentées au cadre d'analyse (Malhotra *et al.*, 2007). Le recours à trois variables indépendantes et à deux variables dépendantes décline les hypothèses en 11 énoncés distincts :

- **H1** : Le sens du travail contribue négativement à l'intention de quitter;
- **H2** : Le sens du travail contribue négativement à l'intention de s'absenter;
- **H3** : L'engagement organisationnel contribue négativement à l'intention de quitter;

- **H4** : L'engagement organisationnel contribue négativement à l'intention de s'absenter;
- **H5** : La satisfaction au travail contribue négativement à l'intention de quitter;
- **H6** : La satisfaction au travail contribue négativement à l'intention de s'absenter;
- **H7** : L'intention d'absence agit à titre de variable médiatrice dans la relation entre le sens du travail et l'intention de quitter;
- **H8** : L'intention d'absence agit à titre de variable médiatrice dans la relation entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter;
- **H9** : L'intention d'absence agit à titre de variable médiatrice dans la relation entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter;
- **H10** : Il existe une relation positive entre le sens du travail et l'engagement organisationnel;
- **H11** : Il existe une relation positive entre le sens du travail et la satisfaction au travail.

Ces hypothèses, représentées dans le cadre théorique, guideront le choix des tests statistiques à privilégier.

2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ÉTUDE

Le caractère novateur de cette recherche repose sur différents aspects. Dans un premier temps, le sens du travail est mis en relation avec deux variables dépendantes, ce qui permet notamment d'étudier l'effet médiateur de l'intention d'absence sur l'intention de quitter. De plus, le sens du travail semble très peu exploré dans les études sur le roulement du personnel, d'où la pertinence de s'intéresser aux liens entre ces variables. En effet, les données scientifiques portant sur les conséquences du sens du travail pour les organisations se font plus rares. De surcroît, il semble que l'analyse combinée du sens du travail et des deux intentions de retrait n'ait pas encore été traitée à ce jour. Par ailleurs, l'ajout des deux

variables fréquemment étudiées en lien avec l'absentéisme et le roulement du personnel permet d'établir une comparaison des liens au regard du sens du travail, c'est-à-dire un certain positionnement relatif à des antécédents connus des comportements de retrait. En ce qui a trait aux écrits québécois, les nombreux travaux de Morin et de ses collaborateurs (Morin, 2000, 2008, 2010; Morin et Forest, 2007; Morin *et al.*, 2001), ainsi que d'autres ouvrages (Beaudry et Gagnon, 2013; Harpaz et Fu, 2002; Maharaj et Schlechter, 2007; Snir et Harpaz, 2002), ont permis de faire la lumière sur le sens du travail dans un contexte organisationnel. Par contre, la littérature demeure tout de même assez discrète à ce sujet, de même que les écrits portant sur l'intention de s'absenter. C'est ainsi que ce mémoire contribue à l'avancement des connaissances au plan scientifique, en plus d'avoir une portée sur le plan social.

Étudiés empiriquement à maintes reprises, l'absentéisme et le roulement du personnel demeurent des enjeux d'actualité, auxquels de nombreuses organisations doivent faire face. Le chapitre 1 recense la multitude d'impacts associés à ces deux comportements de retrait pour les organisations. D'un autre côté, le sens qu'accordent les employés à leur travail a également une incidence sur leur milieu professionnel. Le croisement de ces trois concepts, dans le cadre de cette étude, permet d'enrichir les connaissances des facteurs liés aux intentions de retrait des employés. Il devient alors possible d'en apprendre davantage sur la source de ces préoccupations, en examinant l'influence du sens du travail sur l'intention de s'absenter et de quitter l'organisation. De fait, au plan social, cette compréhension est susceptible d'outiller davantage les organisations et les gestionnaires. Elle peut alors favoriser le déploiement de nouvelles pratiques de gestion, afin d'agir en amont des comportements de retrait des employés. Enfin, le choix de la méthodologie déployée dans le but de répondre à la question de recherche fait l'objet de la prochaine section.

2.4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.4.1 Choix de l'approche méthodologique

Il s'avère important de choisir une méthodologie de recherche appropriée aux objectifs poursuivis par cette étude. Les différentes méthodes, classées selon leur nature qualitative ou quantitative, présentent respectivement leurs avantages ainsi que leurs inconvénients. En fait, elles poursuivent des objectifs différents et utilisent des façons distinctes de collecter les données sur le terrain de recherche. D'une part, une méthodologie qualitative permet de comprendre une situation, les raisons ainsi que les motivations sous-jacentes (Malhotra *et al.*, 2007). Davantage fondée sur la qualité ou la nature des phénomènes étudiés (D'Astous, 2010), elle permet également de les qualifier (Angers, 1996). Parfois utilisée comme prélude à la recherche quantitative, cette méthode permet de recueillir une quantité d'information considérable (D'Astous, 2010) et d'expliquer les phénomènes (Fortin, 2010). Ainsi, ces données détaillées et riches de signification compliquent parfois l'analyse et l'interprétation de l'information (D'Astous, 2010). De ce fait, l'échantillon est limité à un petit nombre de participants, ce qui contraint la généralisation des résultats à la population concernée (Malhotra *et al.*, 2007; D'Astous, 2010).

La méthode quantitative vise plutôt à mesurer le phénomène à l'étude (Angers, 1996). Elle permet de quantifier les données (Malhotra *et al.*, 2007) et favorise l'utilisation de procédés plus rigides de collecte de l'information (D'Astous, 2010) contrairement à la méthode qualitative où le chercheur agit comme instrument de collecte des données (Fortin, 2010). De manière spécifique, ce type de recherche permet « 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 encore de vérifier des propositions théoriques » (Fortin, 2010 : 27). En revanche, la méthode quantitative offre des données moins riches et complexes, ce qui constitue l'une des différences fondamentales des deux approches (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Cependant, l'échantillon est de plus grande taille et permet de

généraliser les résultats (Malhotra *et al.*, 2007), ce qui représente un avantage considérable. Dans la présente étude, la démarche méthodologique quantitative est privilégiée afin de répondre à la question de recherche principale : « Quelle est l'influence du sens qu'accordent les individus à leur travail sur les intentions de retrait? » et aux sous-questions qui en découlent.

2.4.2 La mise en application de la méthode sélectionnée

2.4.2.1 La méthode par questionnaire

Du choix de la méthodologie quantitative découle celui de la méthode de collecte de données. L'instrument de mesure privilégié dans le cadre de cette étude est le questionnaire d'enquête, lequel se définit comme « un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population » (Blais et Durand, 2009 : 446). Également nommé sondage ou enquête sur échantillon (Blais et Durand, 2009), il interroge une partie de la population, alors que le recensement s'appuie sur l'ensemble de la population (Malhotra *et al.*, 2007). Le questionnaire est une technique directe permettant d'interroger les individus de façon directive et identique (Angers, 1996), par le biais de questions. Qui plus est, il permet un prélèvement quantitatif en vue d'établir des relations et des comparaisons (Angers, 1996).

Il convient de mentionner que cette méthode de collecte de données présente ses avantages et ses limites. D'abord, parmi ses avantages, le questionnaire offre une grande flexibilité (Blais et Durand, 2009; Baumard *et al.*, 2007). Abordable, il permet aussi de joindre un bon nombre de personnes réparties sur de vastes territoires (Fortin, 2010). En effet, le sondage mesure des variables émanant de plusieurs domaines, et ce, rapidement (Blais et Durand, 2009). Il favorise donc la collecte d'une importante quantité d'information (Baumard *et al.*, 2007) ayant trait à « des événements ou des situations connues, [...] des attitudes, des croyances, des connaissances, des impressions et des opinions » (Fortin,

2010 : 433). De surcroît, le questionnaire facilite la standardisation, la comparabilité de la mesure et les traitements statistiques (Baumard *et al.*, 2007). Ces avantages expliquent sa grande popularité en recherche sociale (Blais et Durand, 2009).

D'un autre côté, son caractère impersonnel lui est reproché ainsi que l'inaptitude à obtenir des éclaircissements au regard de certains énoncés (Fortin, 2010). La préparation du questionnaire consiste à une étape primordiale, du fait qu'il n'est pas possible de revenir en arrière une fois la phase d'administration engagée (Baumard *et al.*, 2007). Également, le questionnaire est un instrument sensible à la désirabilité sociale, soit la « tendance des individus à répondre aux questions d'une manière socialement approuvée » (Sabourin *et al.*, 1998). Bien que les répondants agissent généralement avec sincérité, certains thèmes plus sensibles (la consommation d'alcool ou de drogues, par exemple) sont moins avoués dans les questionnaires (Blais et Durand, 2009). Cependant, dans un grand nombre de cas, cette motivation à donner une image de soi favorable ne constitue pas une source importante de distorsion (Blais et Durand, 2009).

Afin de s'assurer de son exactitude et de sa qualité, l'instrument de mesure est regardé sous deux grands angles, soit la fidélité et la validité. La fidélité réfère au caractère répétitif (D'Astous, 2010) et à la notion de constance ou de reproductibilité (Fortin, 2010). Plus précisément, des analogies sont employées pour définir le critère de fidélité, telles que la prise de température sur un thermomètre (D'Astous, 2010; Durand et Blais, 2009) ou le poids obtenu à partir d'un pèse-personne (Fortin, 2010). Un instrument fiable permet l'obtention de résultats similaires à des moments différents et mesure plusieurs fois le même objet ou phénomène (Drucker-Godard *et al.*, 2007). Enfin, si la fiabilité s'applique à l'instrument de mesure, la fidélité s'adresse davantage aux échelles de mesure (Fortin, 2010).

Un instrument de mesure peut être fidèle, mais non valide (D'Astous, 2010). La validité réfère au degré auquel un outil mesure ce qu'il est censé mesurer (Drucker-Godard *et al.*, 2007). Elle porte ainsi sur l'interprétation des résultats (Fortin, 2010), lesquels doivent se rapporter aux concepts liés aux objectifs de la recherche. Plus spécifiquement, la

validité d'un instrument de mesure est déterminée selon diverses approches. D'abord, la validité de contenu a trait au caractère représentatif des énoncés afin de mesurer un concept particulier (Fortin, 2010), c'est-à-dire que chaque item représente bien le construit sous tous ses aspects (Drucker-Godard *et al.*, 2007). Puis, la validité de construit est le degré auquel le concept opérationnalisé (réduit à une série de variables ou de mesures) reflète bien le concept théorique qu'elle doit représenter (Drucker-Godard *et al.*, 2007). En d'autres mots, elle fait référence à la justesse du processus d'opérationnalisation des variables (Durand et Blais, 2009).

Les critères de fiabilité et de validité ne s'appliquent pas uniquement à l'instrument de mesure, ils concernent la recherche dans son ensemble. D'abord, la notion de fiabilité de la recherche a trait à sa constance durant toutes ses phases opératoires, de la collecte à l'analyse des données (Drucker-Godard *et al.*, 2007). Ainsi, les différentes étapes d'une recherche sont répétées à d'autres moments et par des personnes différentes, tout en parvenant au même résultat (Drucker-Godard *et al.*, 2007). Puis, lorsque l'on s'assure que les effets observés sur les variables dépendantes sont réellement causés par la manipulation des variables indépendantes, il s'agit de la validité interne de la recherche (Malhotra *et al.*, 2007). Quant à sa validité externe, elle renvoie à la possibilité de généraliser les résultats et les conclusions qui en découlent à d'autres contextes que ceux considérés dans l'étude (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Dans le cas d'une recherche quantitative, elle résulte de la validité externe de l'instrument de mesure utilisé (Drucker-Godard *et al.*, 2007). En bref, considérant que les deux types de validité s'affectent mutuellement, il apparaît préférable de s'assurer d'abord de la validité interne de l'étude précédemment à la généralisation de ses résultats (Fortin, 2010).

2.4.2.2 Le questionnaire de recherche et les modes de validation

Le questionnaire de recherche, présenté à l'annexe I, est scindé en six sections distinctes. Celles-ci regroupent les différents concepts à l'étude : 1) le sens du travail, 2)

l'engagement organisationnel, 3) la satisfaction au travail, 4) l'intention de s'absenter, 5) l'intention de quitter et, finalement, 6) la description du profil des participants. Comme illustré au tableau 6, les cinq premières sections ont été conçues à partir de mesures déjà validées et publiées, ce qui constitue le principal avantage à l'utilisation d'échelles existantes (Baumard *et al.*, 2007). Conséquemment, ce procédé réduit les risques de reproduire les mêmes erreurs, en plus d'éviter la duplication d'un travail déjà accompli par autrui (Sabourin *et al.*, 1998).

Tableau 6 : Échelles de mesure et nombre d'énoncés

Variables	Référence des échelles de mesure	Nombre d'énoncés
Sens du travail	May <i>et al.</i> (2004)	6
Engagement organisationnel	<i>Organizational commitment Questioner</i> de Meyer et Allen (1997) traduit en français et validé par Stinglhamber <i>et al.</i> (2002)	18
Satisfaction au travail	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> de Weiss <i>et al.</i> (1977) et traduit par Roussel (1996)	20
Intention de s'absenter	Mobley <i>et al.</i> (1979) Deux des trois items traduits et adaptés par Paillé (2006)	2
Intention de quitter	Mobley <i>et al.</i> (1979) Traduit par Paillé (2006)	3

Conformément aux références utilisées, l'emploi de l'échelle de Likert a été privilégié à l'égard de certaines variables. Constituée d'une série d'énoncés, cette dernière permet aux répondants d'indiquer leur niveau d'accord ou de désaccord, en choisissant entre 5 et 7 catégories de réponses (Fortin, 2010). Ainsi, le niveau d'accord lié au sens accordé au travail a été mesuré selon une échelle de Likert en 6 points (1= Tout à fait en

désaccord, 2= Assez en désaccord, 3= Un peu en désaccord, 4= Un peu d'accord, 5= Assez d'accord et 6= Tout à fait d'accord), tandis que l'engagement organisationnel fut mesuré via une échelle en 5 points. Puis, les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, de continuité et normatif) s'y retrouvent respectivement en 6 énoncés et ceux-ci apparaissent dans un ordre aléatoire. Ensuite, s'ensuivent les questions mesurant la satisfaction au travail. À ce sujet, les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord sur une échelle de 5 points (1= Très insatisfait, 2= Insatisfait, 3= Ni satisfait ni insatisfait, 4= Satisfait et 5= Très satisfait). Du côté des deux intentions de retrait, elles ont été mesurées selon une échelle de Likert en 5 points, respectivement aux énoncés élaborés par Mobley *et al.* (1979). Paillé (2006), qui a traduit et utilisé ces énoncés, n'a conservé que deux des trois items au regard de l'intention de s'absenter. De plus, il a remplacé le terme « quitter » par celui d'absence. Qui plus est, dans l'ensemble des références utilisées, les termes « établissement » et « entreprise » ont été substitués par « organisation ». Or, en additionnant les 12 énoncés portant sur le profil des participants (âge, genre, revenu, scolarité, etc.), l'outil de collecte totalise 61 questions. Ce dernier a été administré à un échantillon de la population à l'étude, lequel est décrit à la prochaine section.

2.4.2.3 La population à l'étude

Cette étude s'intéresse aux individus qui sont employés d'une organisation située dans la province de Québec au moment de la collecte des données, mais les répondants ne doivent pas occuper un poste de cadre ou de gestionnaire. Plus précisément, les cadres supervisent le travail d'au moins une personne qui n'œuvre pas dans le service des ressources humaines, contrairement aux employés qui n'en supervisent pas (St-Onge *et al.*, 1998). Bien que ce critère ait été inscrit dans le texte de présentation du questionnaire, un énoncé à l'égard du titre d'emploi (voir annexe I) a facilité une validation supplémentaire de la population à l'étude.

2.4.2.4 La méthode d'échantillonnage

La collecte des données s'est échelonnée durant la période du 29 novembre 2014 au 18 janvier 2015. Le questionnaire de recherche fut transmis à des individus correspondant à la population à l'étude selon la méthode boule de neige. Cette méthode d'échantillonnage non probabiliste consiste à choisir un premier groupe de répondants, en leur demandant d'indiquer d'autres répondants appartenant à la population ciblée, et ainsi de suite (Malhotra *et al.*, 2007). Souvent faciles à comprendre et à appliquer, les techniques non probabilistes offrent l'avantage de s'en remettre au hasard et de ne pas heurter le bon sens (Beaud, 2009). Plus spécifiquement, dans le cadre de cette étude, des employés à l'emploi de différentes organisations ont été contactés et ceux-ci ont été invités à transmettre le lien à leurs contacts respectifs. Au total, 242 personnes ont répondu au questionnaire.

2.4.2.5 Le mode de passation du questionnaire

Dans le cadre de cette étude, le mode d'administration du questionnaire est autoadministré, ce qui signifie que la personne est laissée à elle-même pour le remplir, contrairement à l'enquête avec intervieweur (D'Astous, 2010). De fait, ce dernier se doit d'être facile à comprendre et des directives claires concernant la façon de répondre aux questions doivent s'y retrouver (D'Astous, 2010). Ainsi, à chaque section du questionnaire (voir annexe I), sont présentées des instructions qui accompagnent la question.

Pour ce faire, la voie électronique (courriels et sites Internet) a été privilégiée comme mode de collecte de données. Un hyperlien (https://fr.surveymonkey.com/s/sens_du_travail), menant au site d'hébergement *Survey Monkey*, fut transmis électroniquement à des personnes correspondant à la population à l'étude en plus d'être affiché sur Internet par le biais de différents médias sociaux. Comme d'autres modes de collecte de données (envoi postal, livraison à domicile, téléphone, entrevue), la passation d'un questionnaire par Internet présente ses avantages et ses limites.

En effet, l'échantillon issu de ce procédé se compose d'individus ayant eux-mêmes choisi de participer au sondage (D'Astous, 2010; Blais et Durand, 2009). L'identification des répondants est difficile, ce qui est susceptible d'entraver la qualité des données obtenues (D'Astous, 2010). Cette faiblesse d'échantillonnage (D'Astous, 2010) repose sur l'impossibilité de constituer un échantillon aléatoire (Blais et Durand, 2009) et limite ainsi le potentiel de généralisation (D'Astous, 2010). De plus, le taux de réponse est influencé par l'intérêt personnel du thème de l'étude (Gavard-Perret *et al.*, 2008) et par la qualité et de l'accessibilité du formulaire (Baumard *et al.*, 2007).

Malgré ces faiblesses, la collecte électronique de données offre de nombreux avantages, tels que la facilité d'accès et l'enregistrement simultané de l'information (Blais et Durand, 2009). Cela permet d'éviter la mise sous pli et l'envoi de documents, en plus de faciliter la saisie des réponses (Baumard *et al.*, 2007). En plus d'être peu coûteuse, elle offre une dimension interactive, en permettant aux répondants de poser des questions au responsable de l'enquête (D'Astous, 2010). Puis, de façon générale, la simplicité du processus augmente la qualité des réponses obtenues (D'Astous, 2010). Le recours au questionnaire autoadministré par Internet s'avère donc un choix très flexible (D'Astous, 2010). Après la réception de ces questionnaires, les données issues de la collecte ont été traitées et analysées.

2.4.2.6 Le traitement des données

Les données quantitatives recueillies ont fait l'objet d'analyses à partir du logiciel SPSS. En plus des tests statistiques visant à confirmer la validité des concepts à l'étude, divers types de régressions linéaires (simples, multiples, pas à pas) ont été prodigués pour l'ensemble des relations décrites dans les hypothèses de recherche. En ce qui concerne l'analyse de l'effet médiateur de l'intention de s'absenter, la procédure de *Preacher et Hayes*, basée sur les démarches de Baron et Kenny (1986), est utilisée. Brièvement, l'application de ce modèle se réalise en quatre étapes à l'aide d'une série de régressions, la

dernière permettant d'estimer la nature partielle ou complète de la médiation (El Akremi, 2005).

2.5 CONCLUSION DU CHAPITRE

En bref, dans le but de répondre aux questions de recherche, une méthodologie quantitative a été déployée. Plus spécifiquement, le processus de collecte de données a été réalisé à partir d'un questionnaire de recherche autoadministré par voie électronique, dans le but de mesurer les relations entre les diverses variables présentées au cadre théorique. Principalement, cette étude s'interroge sur la relation entre le sens du travail (variable explicative) et les intentions de retrait (variables endogènes). Le prochain chapitre expose les résultats obtenus à partir de la collecte de données.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats découlant de la collecte de données. Dans un premier temps, le portrait de l'échantillon est dressé selon les variables sociodémographiques à l'étude, suivi de la distribution des fréquences obtenues pour chacune des variables. Ensuite, la validité de chacune des échelles de mesure utilisées est présentée, ainsi que l'analyse de la dimensionnalité. Puis, afin de répondre aux questions de recherche et valider les hypothèses émises au chapitre précédent, différentes analyses statistiques sont privilégiées, telles que diverses régressions linéaires simples et multiples.

3.1 PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON

3.1.1 Variables sociodémographiques

Au total, 242 personnes ont répondu au questionnaire de recherche. De ce nombre, quatre répondants ont été retirés lors du traitement de données puisque le poste qu'ils occupaient référait à des fonctions de cadre ou de gestionnaire. De plus, trois questionnaires étaient incomplets. L'échantillon totalise donc 235 répondants ($n = 235$) et il est composé de 75,3 % de femmes et de 24,7 % d'hommes.

Outre le genre, d'autres variables sociodémographiques permettent de dresser un portrait de l'échantillon. D'abord, les répondants âgés de 30 à 39 ans sont plus nombreux (voir tableau 7), de même que ceux qui détiennent un diplôme universitaire (voir figure 6).

Tableau 7 : Âge des répondants

Groupes d'âge	Effectifs	Pourcentage (%)
20 à 29 ans	55	23,4
30 à 39 ans	89	37,9
40 à 49 ans	45	19,1
50 à 59 ans	41	17,4
60 ans et plus	5	2,1
Total	235	100

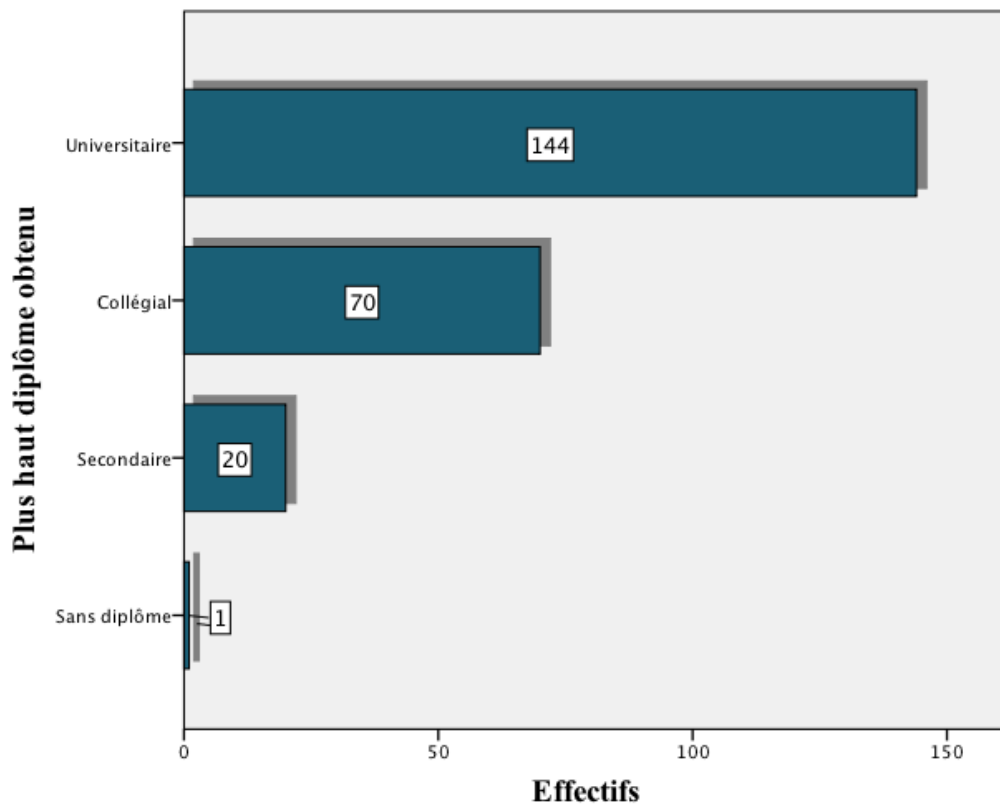


Figure 6 : Plus haut diplôme obtenu

Puis, 30,6 % des répondants (n = 72) ont un salaire annuel brut se situant entre 40 001 \$ et 55 000 \$, alors que 39,1 % d'entre eux (n = 92) ont un revenu familial annuel brut se situant entre 50 001 \$ et 100 000 \$. Les tableaux 8 et 9 présentent ces données pour chacune des catégories.

Tableau 8 : Salaire annuel brut

Salaire annuel brut	Effectifs	Pourcentage (%)
Moins de 25 000 \$	12	5,1
Entre 25 001 \$ et 40 000 \$	56	23,8
Entre 40 001 \$ et 55 000 \$	72	30,6
Entre 55 001 \$ et 70 000 \$	47	20,0
Entre 70 001 \$ et 85 000 \$	32	13,6
85 001 \$ et plus	16	6,8
Total	235	100

Tableau 9 : Revenu familial annuel brut

Revenu familial annuel brut	Effectifs	Pourcentage (%)
Moins de 50 000 \$	46	19,6
Entre 50 001 \$ et 100 000 \$	92	39,1
Entre 100 001 \$ et 150 000 \$	67	28,5
150 001 \$ et plus	30	12,8
Total	235	100

D'autres questions ont permis de décrire le milieu de travail dans lequel évoluent les personnes ayant répondu au questionnaire. À cet effet, 83,8 % d'entre elles (n = 197) occupent un emploi à temps complet et dans 58,3 % des cas (n = 137), leur poste est syndiqué. De plus, une proportion de 43 % des individus (n = 101) œuvre dans une organisation publique alors que 29,4 % (n = 69) occupent un emploi dans une entreprise

privée (voir figure 7). Également, près de 35 % des répondants ont une ancienneté (voir tableau 10) se situant entre 1 et 5 ans ($n = 82$) tandis que 8,5 % ($n = 20$) occupent un emploi dans la même organisation depuis plus de 21 ans.

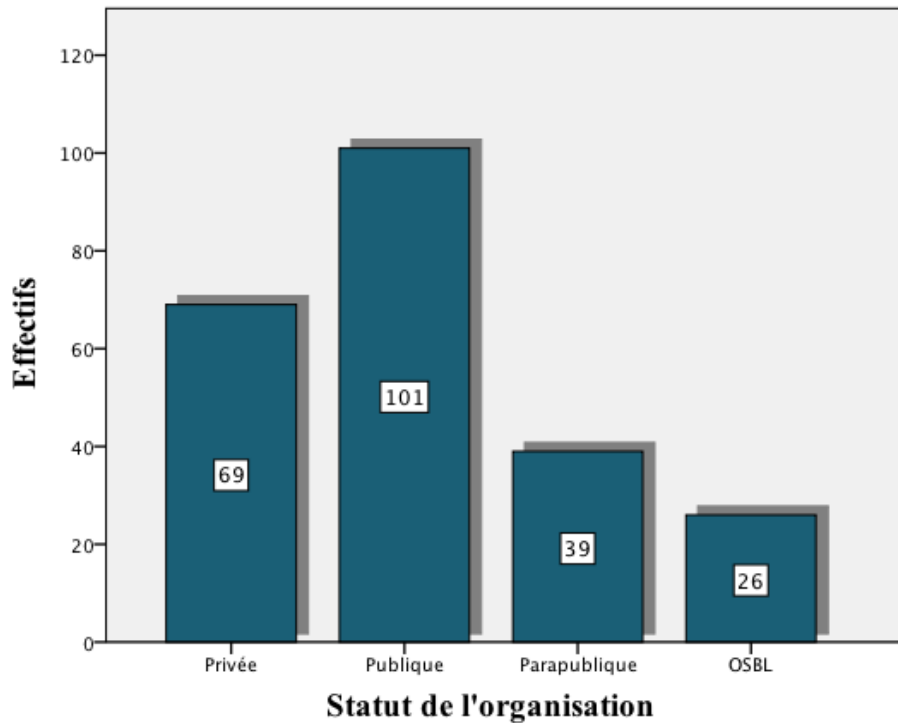


Figure 7 : Statut de l'organisation

Tableau 10 : Ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage (%)
Moins d'un an	31	13,2
Entre 1 et 5 ans	82	34,9
Entre 6 à 10 ans	59	25,1
Entre 11 à 15 ans	32	13,6
Entre 16 à 20 ans	11	4,7
21 ans et plus	20	8,5
Total	235	100

La figure 8 présente la taille de l'organisation qui emploie les personnes ayant répondu au questionnaire. Il est intéressant de constater qu'une proportion de 50,2 % (n = 118) travaille dans une organisation comptant plus de 200 employés.

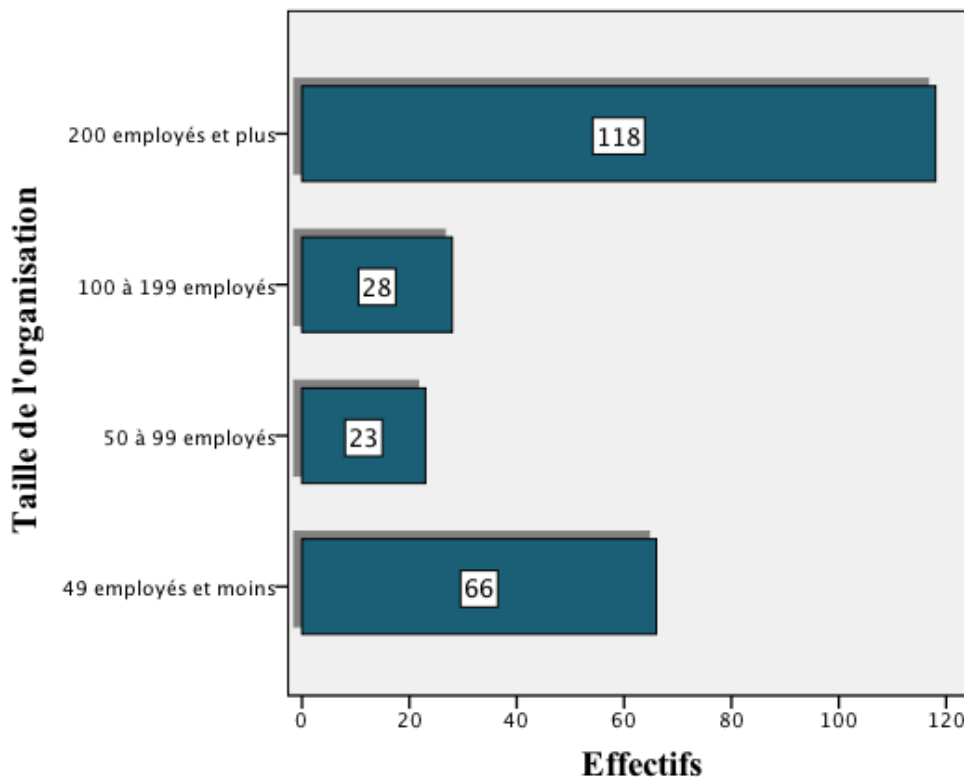


Figure 8 : Taille de l'organisation

Enfin, le tableau 11 présente le secteur d'activité dans lequel évoluent les organisations. Diverses réponses se retrouvant dans la catégorie « Autres » ont été reclassées à l'aide du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (Gouvernement du Québec, 2015).

Tableau 11 : Secteur d'activité

Secteur d'activité	Effectifs	Pourcentage (%)
Services financiers, immobiliers, professionnels et administratifs	77	32,8
Construction et fabrication	11	4,7
Enseignement, santé et assistance sociale	102	43,4
Commerce	8	3,4
Culture, information, loisirs et hébergement	12	5,1
Transport et entreposage	1	0,4
Administration et services publics	21	8,9
Autres	3	1,3
Total	235	100

La plus forte proportion des répondants (43,4 %, n = 102) œuvre dans le secteur d'activité de l'enseignement, de la santé et de l'assistance sociale. S'ensuivent le secteur des services financiers, immobiliers, professionnels et administratifs (32,8 %, n = 77) et celui de l'administration et des services publics (8,9 %). Dans l'ensemble, le secteur des services privés ou publics est le plus représenté, contrairement au secteur manufacturier.

3.1.2 Distribution de fréquences des variables dépendantes et dépendantes

Afin de dresser un portrait global des différentes variables dépendantes et indépendantes de cette étude, une moyenne des réponses obtenues sur les différentes questions mesurant ces variables a été effectuée. Ainsi, les scores des variables « engagement organisationnel », « satisfaction au travail », « intention de quitter » et « intention de s'absenter » varient entre 1 et 5 alors que celui de la variable « sens du travail » varie de 1 à 6. Toutes ces variables sont représentées à l'aide d'histogrammes. D'abord, au regard des six énoncés du sens du travail, et tel qu'illustré à la figure 9, la

majorité des répondants ont répondu « 5 - Assez d'accord » et « 6 - Tout à fait d'accord », représentant une moyenne de 5,15. À la lumière de ces résultats, près de 83 % des répondants consentent du sens à leur travail actuel.

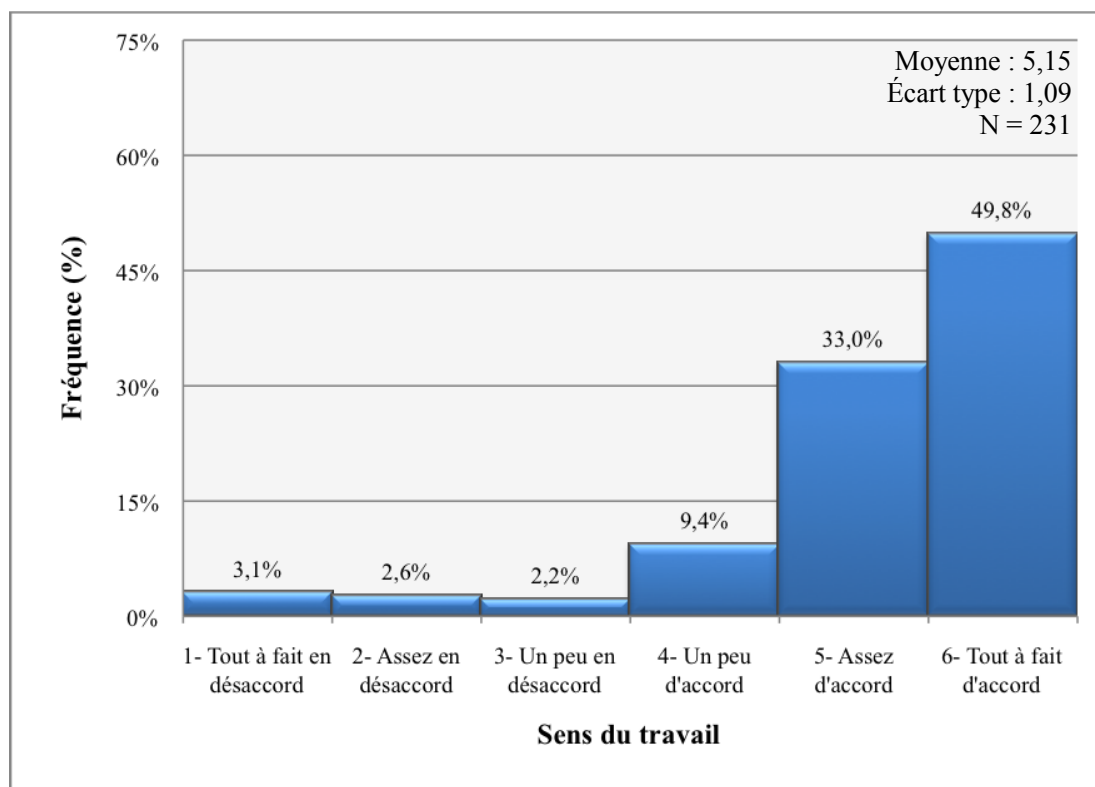


Figure 9 : Histogramme - Sens du travail

Les résultats ayant trait à l'engagement organisationnel sont présentés à la figure 10¹. Bien que la majorité des répondants, c'est-à-dire pour 11 des 18 questions, ait répondu « 1 - Pas du tout d'accord », la moyenne pondérée de l'ensemble des énoncés affiche une valeur de 2,78 alors que la médiane est de 2,76, ce qu'illustre bien l'histogramme. Plus précisément, cela indique qu'il y a autant de répondants qui se sentent peu ou pas engagés

¹ La codification des questions 4 et 5 a été inversée.

envers leur organisation que de répondants qui se sentent assez jusqu'à fortement engagés envers leur organisation.

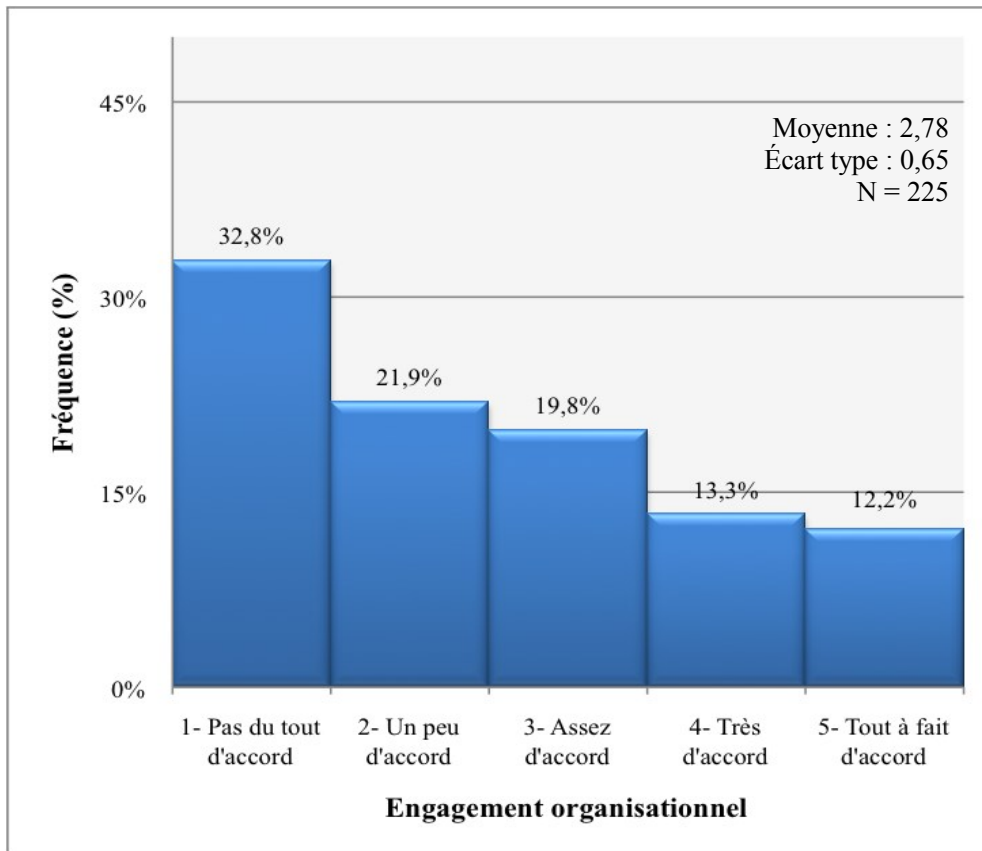


Figure 10 : Histogramme - Engagement organisationnel

Au sujet de la satisfaction au travail (voir figure 11), 66,4 % des répondants se déclarent satisfaits ou très satisfaits au travail. Les réponses se situent majoritairement au choix « 4 - Satisfaisant », et ce, pour 17 des 20 questions, ce qu'illustre bien la moyenne des énoncés de 3,69 sur une échelle de 5. Deux dimensions de la satisfaction ont obtenu plus de réponses au choix « 5 - Très satisfaisant », il s'agit de la stabilité de l'emploi et de la possibilité de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail. Seul l'énoncé ayant trait aux possibilités d'avancement concentre ses fréquences au choix « 3 - Ni

satisfaisant ni insatisfaisant ». De manière générale, le niveau de satisfaction des répondants est satisfaisant à l'égard de plusieurs dimensions de leur travail.

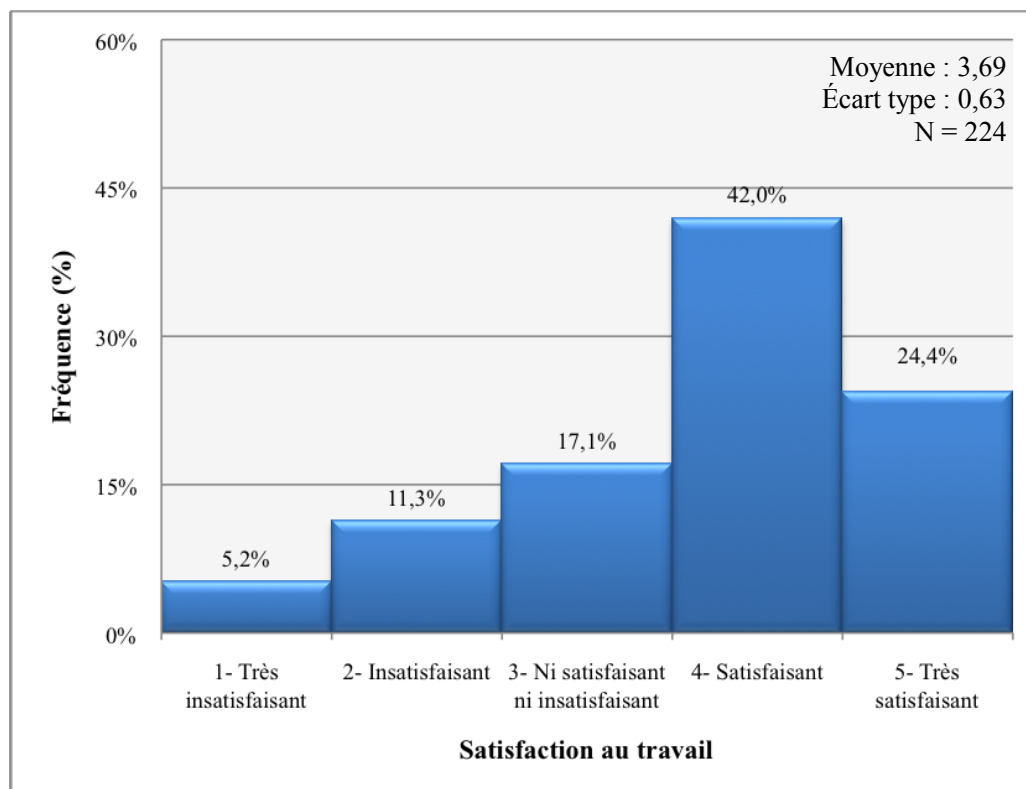


Figure 11 : Histogramme - Satisfaction au travail

La représentation schématique des deux variables endogènes, soit l'intention de s'absenter (voir figure 12) et l'intention de quitter (voir figure 13), permet de constater la concentration des fréquences à l'énoncé « 1 - Pas du tout d'accord », et ce, pour chacune des deux intentions de retrait.

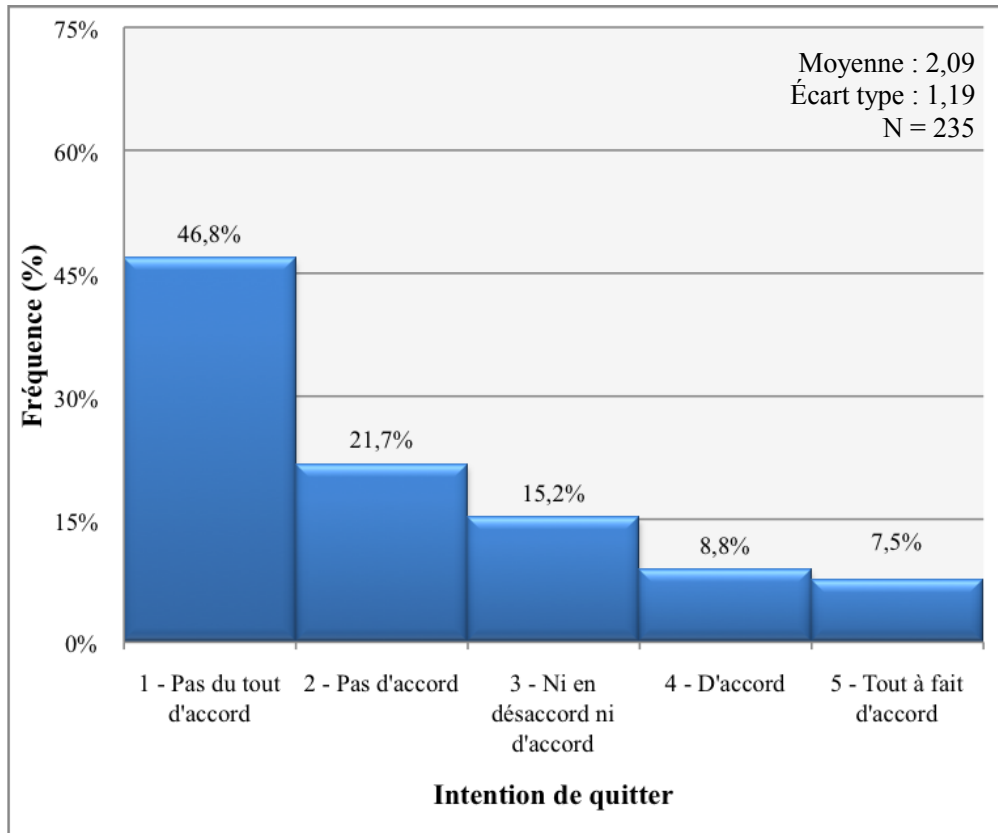


Figure 12 : Histogramme - Intention de quitter

En effet, la distribution des données relatives à l'intention de quitter l'organisation à la figure 12 se retrouve principalement aux énoncés « 1 - Pas du tout d'accord » et « 2 - Pas d'accord ». De fait, peu de répondants ont l'intention de quitter l'organisation pour laquelle ils travaillent, alors que la même tendance s'illustre pour l'intention de s'absenter à la figure 13. Cependant, la démarcation est légèrement plus accentuée dans le cas de l'intention de s'absenter.

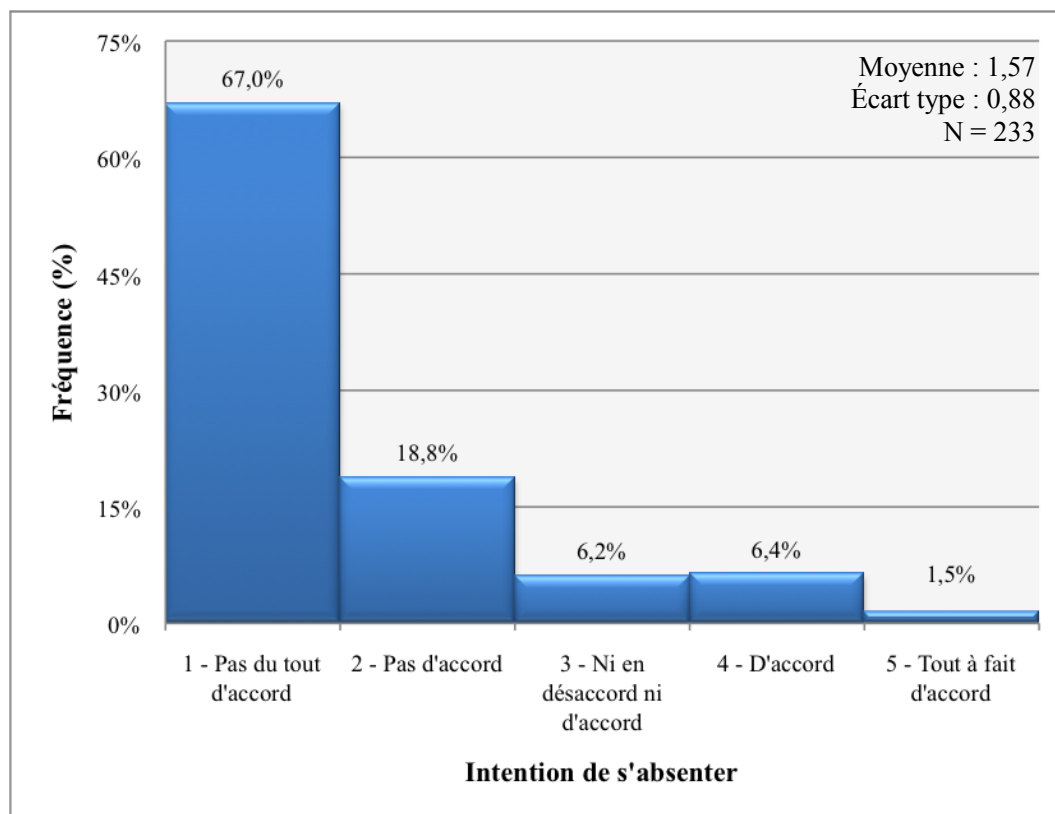


Figure 13 : Histogramme - Intention de s'absenter

Avant de présenter une analyse statistique plus détaillée des résultats, la fiabilité des échelles de mesure préconisées dans cette étude fait l'objet de la prochaine section.

3.2 FIABILITÉ DES ÉCHELLES DE MESURE ET ANALYSE DE LA DIMENSIONNALITÉ

Tel que mentionné précédemment (section 2.4.2.2), l'utilisation d'échelles de mesure existantes a été privilégiée pour l'ensemble des variables à l'étude. Afin de vérifier la fiabilité de chacune d'entre elles, des tests sont effectués et présentés au tableau 12. Ceux-ci ont pour objectif de mesurer la consistance interne, soit le degré d'homogénéité des groupes d'énoncés mesurant un même concept (Fortin, 2010).

Tableau 12 : Analyse de la fiabilité des échelles de mesure

Variables	Alpha de Cronbach
Sens du travail	.966
Engagement affectif	.849
Engagement normatif	.907
Engagement de continuité	.779
Satisfaction au travail	.902
Intention de s'absenter	.828
Intention de quitter	.927

Le coefficient de corrélation, variant entre 1,00 et -1,00, démontre une relation plus forte lorsque sa valeur s'éloigne de zéro (Fortin, 2010). La vérification de la fiabilité des outils utilisés dans le questionnaire est mesurée à partir du coefficient alpha de Cronbach. Comme une valeur de 0,6 ou moins indique en général une cohérence interne non satisfaisante (Malhotra *et al.*, 2007), la fiabilité des échelles de mesure de cette étude est considérée comme étant très bonne. Dans le cas de l'engagement affectif, le coefficient alpha de Cronbach a une valeur plus élevée (.894) en supprimant l'énoncé « Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme étant les miens ». Cependant, dans le but de comparer les données à celles des autres études ayant utilisé la même échelle de mesure, les six énoncés sont conservés.

Dans ce même ordre d'idée, une analyse de la dimensionnalité en composantes principales est réalisée (voir annexe II). Cette analyse factorielle confirmatoire permet d'observer les relations entre plusieurs facteurs et de déterminer lesquels sont communs à un ensemble de variables (Fortin, 2010). Précisément, elle consiste à réduire les énoncés en un ensemble de facteurs, en espérant retrouver la structure établie *a priori*. En plus des trois dimensions de l'engagement organisationnel, les énoncés relatifs au sens du travail ont été soumis à cette analyse. La matrice des composantes, aussi appelée matrice factorielle, démontre que l'ensemble des énoncés liés à une variable (par exemple, les six questions

portant sur le sens du travail) se rapportent réellement à cette dernière. Une seule exception concerne l'énoncé de l'engagement affectif dont il est question au paragraphe précédent. Ensuite, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif² (sig. ,000) et l'indice de l'adéquation de l'échantillonnage (KMO = ,866) est élevée, confirmant ainsi que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Puisque la validité des échelles de mesure utilisées est très satisfaisante, les variables sont maintenant examinées au regard du cadre théorique et des hypothèses sous-jacentes.

3.3 LES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES INDÉPENDANTES ET LES INTENTIONS DE RETRAIT

3.3.1 La relation entre le sens du travail et les intentions de retrait

L'objectif principal de la recherche est d'examiner la relation entre le sens du travail et les intentions de retrait des employés. Pour ce faire, les relations sont d'abord mesurées par le biais de régressions linéaires. L'analyse de la régression permet notamment de déterminer l'existence d'une relation entre la variable indépendante (sens du travail) et les variables dépendantes (l'intention de s'absenter et l'intention de quitter), en plus d'estimer l'importance de ce lien (Malhotra *et al.*, 2007). Puis, une régression multiple permettra d'analyser le rôle médiateur de l'intention de s'absenter dans la relation entre le sens du travail et l'intention de quitter.

Plus précisément, il s'agit d'étudier les trois objectifs secondaires suivants :

- examiner la relation entre le sens du travail et l'intention de quitter;
- examiner la relation entre le sens du travail et l'intention de s'absenter;

² L'hypothèse nulle, à l'effet que les variables ne sont pas corrélées dans la population, est donc rejetée.

- examiner le rôle médiateur de l'intention de s'absenter dans les relations impliquant l'intention de quitter.

À cet effet, les tableaux 13 et 14 présentent le modèle de régression entre l'intention de quitter l'organisation et le sens du travail. De manière spécifique, cette relation est faible ($R = ,212$), mais le modèle est statistiquement significatif au seuil de 5 % (sig. ,001). De plus, le coefficient R-deux indique que seulement 4,5 % des variations de l'intention de quitter sont expliquées par le sens du travail.

Tableau 13 : Modèle de régression - Sens du travail et intention de quitter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,212	,045	,041	1,17531

Tableau 14 : Coefficients - Sens du travail et intention de quitter

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,280	,374		8,775	,000
		-,233	,071	-,212	-3,288	,001

Le modèle de régression de l'influence du sens du travail sur l'intention de s'absenter, présenté aux tableaux 15 et 16, révèle des résultats semblables ($R = ,269$ et sig. ,000). Les variations de l'intention de s'absenter sont expliquées par le sens du travail dans une proportion de 7,2 %.

Tableau 15 : Modèle de régression - Sens du travail et intention de s'absenter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,269	,072	,068	,85302

Tableau 16 : Coefficients - Sens du travail et intention de s'absenter

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,682	,272		9,874	,000
		-,217	,052	-,269	-4,201	,000

Ces premiers résultats indiquent que le sens du travail n'a qu'une faible influence sur l'intention de s'absenter et de quitter l'organisation. Il convient donc d'étudier l'effet médiateur de l'intention de s'absenter dans cette relation.

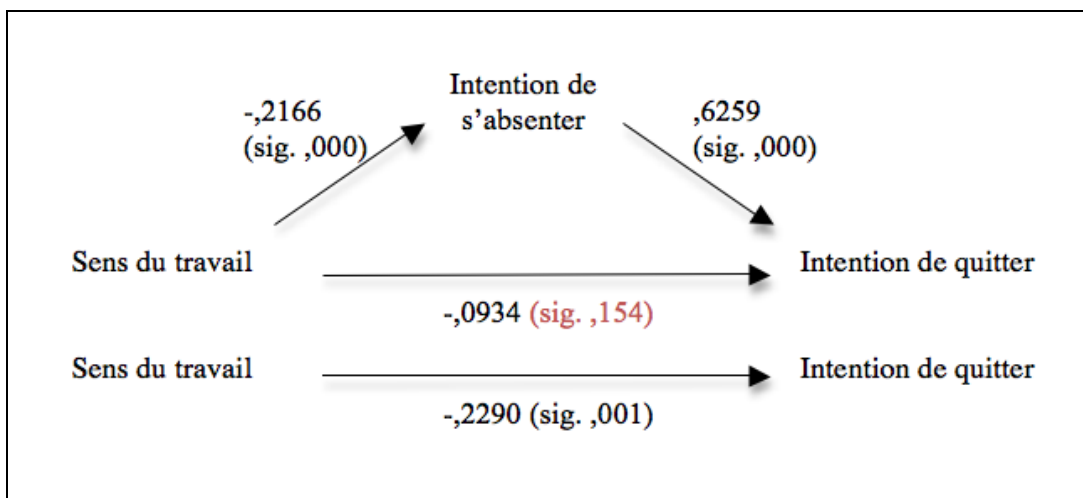


Figure 14 : Analyse de l'effet médiateur de l'intention de s'absenter - Sens du travail

Les résultats, illustrés à la figure 14, indiquent que la relation entre le sens du travail et l'intention de quitter passe majoritairement par l'intention de s'absenter. Plus spécifiquement, selon la théorie de Baron et Kenny (1986), cette situation représente un cas de médiation pratiquement complète³ de l'intention de s'absenter (El Akremi, 2005). Afin de comprendre davantage la force des liens entre les variables à l'étude, des tests statistiques sont également effectués avec l'engagement organisationnel.

3.3.2 La relation entre les dimensions de l'engagement organisationnel et les intentions de retrait

L'étude de l'engagement organisationnel établit un point de comparaison avec la variable du sens du travail. En d'autres mots, elle permet d'explorer un autre objectif secondaire de cette étude, soit de comparer la relation entre le sens du travail et les intentions de retrait à celle qui unit les différentes dimensions de l'engagement organisationnel. Les tableaux 17 et 18 font état des données obtenues par le biais d'une régression linéaire entre l'intention de quitter et l'engagement organisationnel. Ces résultats illustrent une relation moyennement élevée entre ces deux variables ($R = ,387$ et sig. $,000$).

Tableau 17 : Modèle de régression - Engagement organisationnel et intention de quitter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

³ La proportion de la médiation est obtenue par le quotient de l'effet indirect (intention de s'absenter) sur l'effet total de la relation $((-,2166 * ,6259) / -,2290)$. De plus, la relation entre le sens du travail et l'intention de quitter (c') devient non significative (sig. $,154$) en présence de l'intention de s'absenter comme variable intermédiaire.

1	,387	,150	,146	1,09921
---	------	------	------	---------

Tableau 18 : Coefficients - Engagement organisationnel et intention de quitter

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	4,035	,323		12,485	,000
		-,710	,113	-,387	-6,268	,000

Il convient aussi d'étudier distinctement le lien qui unit l'intention de quitter et les différentes composantes de l'engagement organisationnel, à partir de coefficients de régression présentés au tableau 19. La dimension de l'engagement affectif se distingue en étant fortement et négativement liée à l'intention de quitter ($\beta = -,541$ et sig. ,000). Ce qui confirme l'engagement affectif comme corrélat de l'intention de quitter, d'autant plus qu'il s'agit du seul modèle significatif au seuil de 5 %. (sig. ,000). En effet, les relations impliquant l'engagement normatif ($\beta = ,061$ et sig. ,353) et l'engagement de continuité ($\beta = -,044$ et sig. ,460) ne sont pas significatives au seuil de 5 %. Les régressions linéaires sont également présentées à l'annexe III. Le coefficient R-deux démontre que 25,3 % des variations de l'intention de quitter sont expliquées par l'engagement affectif, alors que le sens du travail n'en expliquait que 4,5 %.

Tableau 19 : Coefficients - Engagement organisationnel et intention de quitter

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	4,509	,349		12,906	,000
	Affectif	-,706	,086	-,541	-8,252	,000
	Continuité	-,057	,077	-,044	-,739	,460
	Normatif	,070	,075	,061	,931	,353

Dans le même ordre d'idées, les tableaux 20 et 21 abordent les liens statistiques de l'engagement organisationnel au regard de l'intention de s'absenter, alors que le tableau 22 fait état de chacune de ses dimensions par le biais d'une régression multiple. Les régressions linéaires simples de chacune des composantes de l'engagement sont également présentées à l'annexe III.

Tableau 20 : Modèle de régression - Engagement organisationnel et intention de s'absenter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,179	,032	,028	,87076

Tableau 21 : Coefficients - Engagement organisationnel et intention de s'absenter

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,243	,258		8,690	,000
		-,245	,091	-,179	-2,706	,007

Tableau 22 : Coefficients - Engagement organisationnel et intention de s'absenter

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,232	,275		8,129	,000
	Affectif	-,348	,067	-,359	-5,187	,000
	Continuité	,202	,060	,208	3,341	,001
	Normatif	,002	,059	,002	,031	,975

Comme pour l'intention de quitter, l'engagement affectif est la dimension la plus fortement liée à l'intention de s'absenter ($\beta = -,359$ et sig. ,000), et ce, de manière négative. Cependant, la force de la relation est moindre que celle de la relation avec l'intention de

quitter. Puis, bien que le coefficient de corrélation de l'engagement de continuité n'exprime pas une forte relation ($\beta = ,208$), le modèle est significatif au seuil de 5 % (sig. ,000). Finalement, le lien avec l'engagement normatif est non significativement différent de zéro ($\beta = ,002$ et sig. ,975).

L'effet médiateur de l'intention de s'absenter est également étudié au regard de l'engagement organisationnel et de l'intention de quitter (voir figure 15). Toujours au sens de Baron et Kenny (1986), cette médiation est partielle⁴. Ainsi, l'effet indirect de l'intention de s'absenter est de moindre importance que la relation directe entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter.

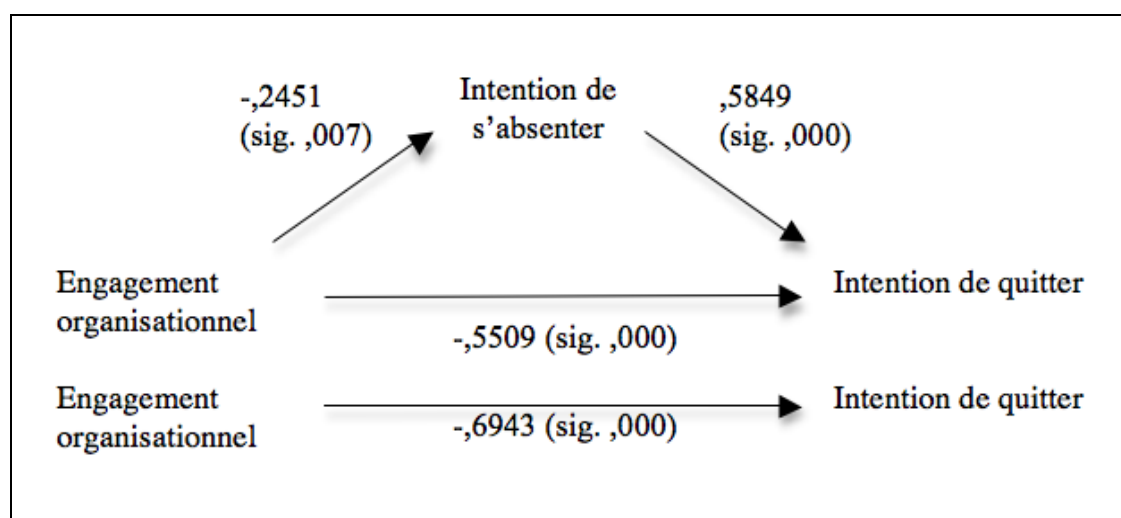


Figure 15 : Analyse de l'effet médiateur de l'intention de s'absenter - Engagement

À la lumière de ces résultats, des comparaisons sont déjà possibles avec le sens du travail. En effet, la dimension affective de l'engagement est celle qui se démarque par sa

⁴ La proportion de la médiation est obtenue par le quotient de l'effet indirect (intention de s'absenter) sur l'effet total de la relation ($(-,2451 * ,5849) / -,6943$).

forte relation avec l'intention de quitter et sa relation de force moyenne avec l'intention de s'absenter. Dans les deux cas, ces liens s'avèrent plus significatifs que ceux unissant le sens du travail aux intentions de retrait. Qui plus est, la relation entre l'intention de s'absenter et l'engagement de continuité ($R = ,247$) exprime des résultats semblables à la relation qui lie cette intention de retrait au sens du travail ($R = ,269$). Les prochains tests statistiques mettent en valeur la variable de la satisfaction au travail.

3.3.3 La relation entre la satisfaction au travail et les intentions de retrait

Dans le but de répondre à l'objectif secondaire qui s'intéresse à comparer la relation entre la satisfaction au travail et les intentions de retrait de celle qui unit le sens du travail à ces mêmes intentions, les tableaux 23 et 24 exposent le résultat de la régression linéaire entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Contrairement à la variable du sens du travail ($R = ,212$), cette relation linéaire est relativement élevée ($R = ,568$) et explique 32,3 % des variations de l'intention de quitter.

Tableau 23 : Modèle de régression - Satisfaction au travail et intention de quitter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,568	,323	,320	,95580

Tableau 24 : Coefficients - Satisfaction au travail et intention de quitter

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	5,945	,382		15,580	,000
		-,052	,005	-,568	-10,292	,000

Par la suite, les tableaux 25 et 26 permettent d'apprécier la relation linéaire élevée ($R = ,448$ et sig. $,000$) entre la satisfaction au travail et l'intention de s'absenter. Tandis que le sens du travail explique 7,2 % des variations de l'intention de s'absenter, cette proportion est de 20,1 % pour la satisfaction au travail. Or, la satisfaction au travail a également une influence plus élevée sur cette intention de retrait comparativement au sens du travail ($R = ,269$).

Tableau 25 : Modèle de régression - Satisfaction au travail et intention de s'absenter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,448	,201	,197	,77936

Tableau 26 : Coefficients - Satisfaction au travail et intention de s'absenter

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,854	,311		12,387	,000
		-,031	,004	-,448	-7,455	,000

Afin de comparer l'effet médiateur de l'intention de s'absenter entre ces variables, une régression multiple est effectuée (voir figure 16). Le résultat illustre une médiation partielle⁵, du fait que la satisfaction au travail a une plus grande influence sur l'intention de quitter, qu'en transigeant d'abord par l'intention de s'absenter.

⁵ Selon la théorie de Baron et Kenny (1986). La proportion de la médiation est obtenue par le quotient de l'effet indirect (intention de s'absenter) sur l'effet total de la relation ($(-,5763 * ,4172) / -1,0388$).

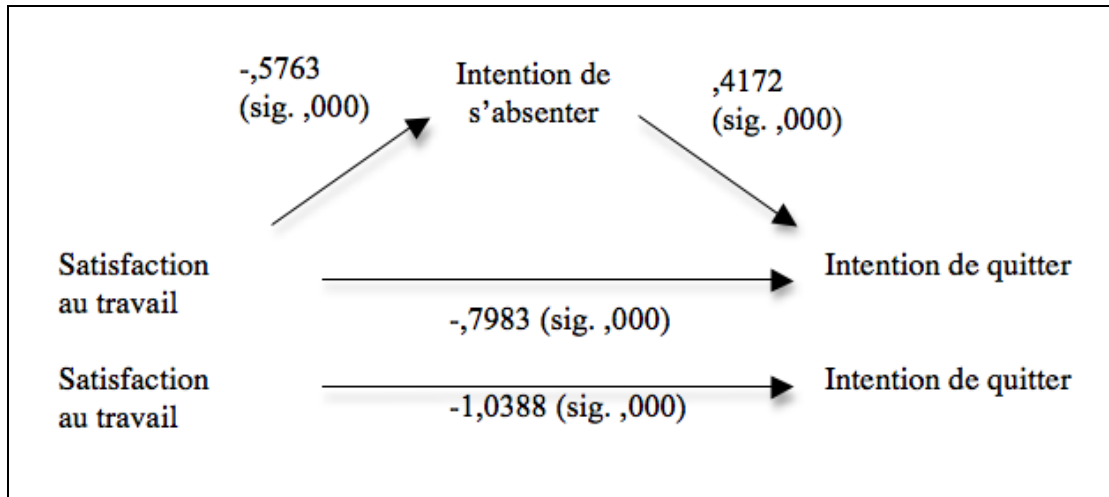


Figure 16 : Analyse de l'effet médiateur de l'intention de s'absenter - Satisfaction au travail

En plus d'être la variable la plus fortement corrélée avec les deux intentions de retrait, l'analyse de l'effet médiateur de l'intention de s'absenter dans cette relation trace une démarcation supplémentaire avec le sens du travail. En effet, le sens du travail est la seule variable indépendante démontrant des liens plus significatifs avec l'intention de s'absenter plutôt qu'avec l'intention de quitter. Plus encore, l'effet médiateur de l'intention de s'absenter est nettement plus important dans la relation impliquant le sens du travail, comparativement aux analyses des deux autres variables explicatives.

3.4 LE LIEN ENTRE LE SENS DU TRAVAIL, L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Il s'agit ici d'observer les liens entre les trois variables indépendantes en recourant à une analyse de corrélation et afin de répondre aux objectifs secondaires suivants :

- examiner la relation entre le sens du travail et l'engagement organisationnel;
- examiner la relation entre le sens du travail et la satisfaction au travail.

La figure 17 illustre que toutes les relations sont significatives (sig. ,000) sauf celle reliant le sens du travail et l'engagement de continuité. La force de la relation entre le sens du travail et la satisfaction au travail ($R = ,253$) est similaire au lien entre le sens du travail et l'engagement normatif ($R = ,293$). Puis, le lien entre le sens du travail et l'engagement affectif se démarque sobrement ($R = ,340$).

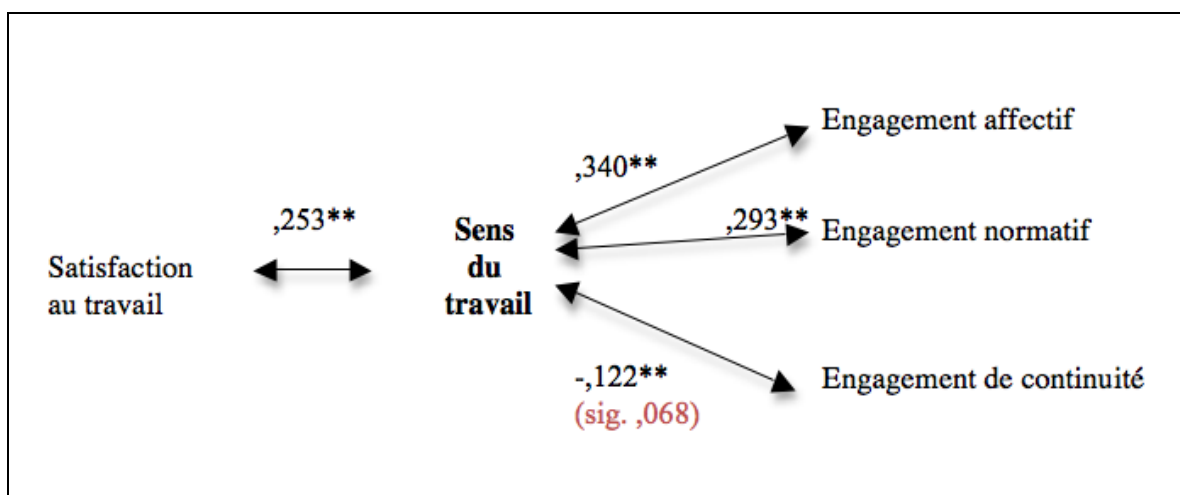


Figure 17 : Relations entre les variables indépendantes

Donc, un lien existe entre le sens du travail et la satisfaction au travail ainsi que deux dimensions de l'engagement organisationnel. Toutefois, ces trois corrélations ont un effet de taille moyenne. Enfin, l'annexe IV regroupe l'ensemble des coefficients de Pearson pour toutes les variables à l'étude.

3.5 LES MODÈLES EXPLICATIFS DES DEUX INTENTIONS DE RETRAIT

Afin de corroborer les résultats obtenus précédemment, des régressions multiples de type pas à pas ont été conduites, et ce, pour chacune des deux intentions de retrait. Ces analyses statistiques permettent de sélectionner les variables expliquant la plus grande

partie des variations de la variable dépendante (Malhotra *et al.*, 2007). Dans le cas de l'intention de quitter, la variable la plus fortement liée ($\beta = -,306$ et sig. ,000) est celle de la satisfaction au travail. Quant à l'engagement organisationnel, une seule dimension est reliée à l'intention de quitter, soit sa composante affective ($\beta = -,223$ et sig. ,001). Ces données apparaissent au tableau 27.

Tableau 27 : Régression pas à pas - Intention de quitter

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	5,934	,397		14,938	,000
	Satisfaction	-,052	,005	-,566	-9,898	,000
2	(Constante)	4,265	,487		8,752	,000
	Satisfaction	-,039	,006	-,420	-6,975	,000
	IntAbsence	,430	,081	,321	5,332	,000
3	(Constante)	4,549	,483		9,424	,000
	Satisfaction	-,028	,006	-,306	-4,509	,000
	IntAbsence	,384	,080	,287	4,808	,000
	Engaffectif	-,287	,085	-,223	-3,393	,001

Comme en témoignent les résultats des analyses de médiation, l'intention d'absence est également un facteur qui influence l'intention de quitter ($\beta = ,287$ et sig. ,000). Les corrélats de cette intention de retrait sont présentés au tableau 28.

Tableau 28 : Régression pas à pas - Intention de s'absenter

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,881	,321		12,091	,000
	Satisfaction	-,031	,004	-,453	-7,323	,000
2	(Constante)	3,335	,356		9,371	,000
	Satisfaction	-,031	,004	-,445	-7,363	,000
	Engcont	,195	,060	,197	3,254	,001
3	(Constante)	3,421	,354		9,662	,000
	Satisfaction	-,024	,005	-,345	-4,677	,000
	Engcont	,186	,059	,188	3,130	,002
	Engaffectif	-,166	,071	-,172	-2,331	,021

La même tendance est décelée relativement à la variable de la satisfaction au travail, laquelle présente le plus fort lien avec l'intention de s'absenter ($\beta = -,345$ et sig. ,000), suivie de l'engagement de continuité ($\beta = ,188$ et sig. ,002). Puis, la dimension affective de l'engagement n'a qu'une très légère influence sur l'intention de s'absenter ($\beta = -,172$ et sig. ,021). En ce qui a trait au sens du travail, il est absent des deux modèles explicatifs des intentions de retrait, ce qui appuie les résultats précédents issus des régressions linéaires.

3.6 CONCLUSION DU CHAPITRE

Les données présentées dans ce chapitre ont d'une part permis de dresser un portrait global de l'échantillon au point de vue des caractéristiques sociodémographiques et, d'autre part, de représenter graphiquement les valeurs obtenues pour chacune des variables à l'étude. À la lumière de ces résultats, les répondants accordent beaucoup de sens à leur travail, d'autant plus qu'ils sont majoritairement satisfaits des différents aspects liés à celui-ci. La même tendance se dessine également pour leur niveau d'engagement organisationnel, alors qu'ils manifestent très peu l'intention de se retirer de l'organisation.

Puis, des tests statistiques appliqués dans le but de valider les différentes hypothèses, il en découle que la variable explicative principale, soit le sens du travail, a très peu d'influence sur les intentions de retrait de l'organisation. Cependant, l'intention de s'absenter joue un rôle plus important comme variable médiatrice dans la relation entre le sens du travail et l'intention de quitter, par rapport aux autres modèles de médiation. Si la relation entre l'intention de quitter et le sens du travail est faible, elle est néanmoins explicable par une variable intermédiaire qui est l'intention de s'absenter. Finalement, les analyses mettent en évidence le fait que la satisfaction au travail explique en majeure partie les intentions de retrait, comparativement aux deux autres variables exogènes.

Le dernier chapitre dévoile ces résultats de façon plus détaillée, en plus d'établir des comparaisons avec ceux émanant d'autres études.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce dernier chapitre a comme visée l'interprétation des résultats présentés au chapitre précédent au regard de l'objectif principal de la recherche, soit d'examiner la relation entre le sens du travail et les intentions de retrait des employés. Pour ce faire, les principaux constats issus de l'analyse des données sont appréciés en relation avec les écrits scientifiques. De plus, le sens du travail est mis en parallèle avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, les deux autres attitudes les plus explorées dans la littérature. Enfin, quelques préconisations, issues de cette analyse des résultats, sont proposées aux gestionnaires des organisations.

4.1 LE SENS DU TRAVAIL AU REGARD DES INTENTIONS DE RETRAIT

D'emblée, la littérature scientifique actuelle offre peu de données mettant en relation les variables principales de l'étude (le sens du travail et les intentions de retrait), et ce, malgré le fait que les comportements de retrait figurent parmi les sujets les plus étudiés dans les recherches liées à l'organisation (Mitra *et al.*, 2002). En ce qui concerne les résultats de la présente étude, la très faible relation observée entre le sens du travail et les intentions de retrait des employés va tout de même à l'encontre des hypothèses formulées (H1 et H2) et des quelques écrits à ce sujet (Clausen *et al.*, 2010; Clausen et Borg, 2011), selon lesquels le sens consenti au travail diminue les risques que l'employé s'absente à long terme ou qu'il quitte définitivement l'organisation.

Les travaux de Morin (2008, 2010) évoquent l'influence du sens du travail comme un facteur de la présence au travail, en évoluant d'abord par un état de santé et de bien-être physique et psychologique. Lorsque l'employé est atteint d'une maladie psychologique ou vit une certaine détresse, il fait appel à diverses stratégies défensives (présentéisme, adoption de comportements toxiques au travail) qui précèdent la période d'absence (Morin, 2008; 2010). Cette explication laisse donc présager que les répondants de la présente étude qui n'accordent que peu de sens à leur travail n'ont peut-être pas l'intention de s'absenter de l'organisation dans l'immédiat, mais traversent une période transitoire, celle-ci ayant tout de même un impact sur leur comportement au travail. Qui plus est, l'absence ne relève pas d'une intention dans les études de Morin (2008, 2010). Elle découle plutôt d'un état de santé précaire. Or, la présente étude mesurait spécifiquement les intentions de s'absenter, supposant dès lors une certaine volonté de l'employé de prendre une distance du travail à très court terme (Paillé, 2006) et non une nécessité de le faire pour des raisons de santé.

De surcroît, ce cheminement peut également expliquer le rôle médiateur de l'intention de s'absenter, c'est-à-dire que la relation entre le sens du travail et l'intention de quitter passe majoritairement par l'intention de s'absenter. Il s'agit là d'un cas de médiation pratiquement complète, selon la théorie de Baron et Kenny (1986). C'est ainsi que l'individu traverse différentes étapes avant de prendre la décision ultime de quitter son organisation. Ces constats sont en cohérence avec les travaux de Mobley (1977, 1982a) à l'effet que le roulement du personnel est un processus pendant lequel la personne traverse diverses intentions de retrait, telles que songer à quitter, avoir l'intention de chercher des alternatives d'emploi et avoir l'intention de quitter l'organisation. Puis, bien que la littérature soit très discrète au sujet du lien causal entre l'absentéisme et le roulement du personnel (ou les intentions de retrait associées), les résultats de la présente étude rejoignent ceux des auteurs qui s'y sont intéressés (Mitra *et al.*, 1992; Paillé, 2007; Cohen et Golan, 2007), c'est-à-dire que l'absence prédispose le départ de l'organisation. En effet, le comportement de retrait suivrait une progression (Krausz *et al.*, 1995; 1998), sous forme d'un continuum d'intentionnalité (Paillé, 2007), mais peu de données empiriques permettent de corroborer ces propos (Paillé, 2007), d'autant plus que les résultats sont

nuancés (Neveu, 1996). Nos résultats sont donc éclairants à cet égard, illustrant ce continuum d'intentionnalité.

Par ailleurs, les principales caractéristiques de nature organisationnelle considérées comme des antécédents du sens du travail sont souvent étudiées au regard des comportements de retrait. Ces trois variables, soit le sens du travail, l'absentéisme ainsi que le roulement du personnel, ont donc des déterminants communs. Par exemple, l'autonomie dans le travail réduit les intentions d'absences (Farell et Stamm, 1988; Rentsch et Steel, 1998; Porter et Steers, 1973) ainsi que les intentions de quitter l'organisation (Porter et Steers, 1973; Price, 2001) et elle contribue positivement à l'attribution de sens au travail (Morin, 2008, 2010). La rectitude morale constitue un autre facteur qui concourt à donner du sens (Morin, 2010). Elle réfère notamment à un milieu de travail juste et équitable. Or, les diverses déclinaisons de la justice perçue en milieu de travail (procédurale, distributive) sont reconnues dans la littérature pour leur influence négative sur les absences (Brooke, 1986; De Boer *et al.*, 2002; Banville et Chênevert, 2006) et sur le roulement du personnel (Price, 2001). Plus encore, le soutien perçu par l'employé dans son environnement de travail revêt une importance considérable parmi plusieurs déterminants du sens, qu'il provienne des collègues (Morin et Forest, 2007; Morin, 2010; Rosso *et al.*, 2010), des supérieurs (Morin et Forest, 2007; Morin, 2010; Rosso *et al.*, 2010) ou qu'il émane du climat d'équipe (Clausen et Borg, 2011) et de marques de reconnaissance (Morin, 2010). Cette perception de soutien organisationnel réduit l'intention de quitter l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002; Allen *et al.*, 2003; Dawley *et al.*, 2010; Bishop *et al.*, 2000), alors que le soutien des collègues contribue à la diminution des absences (Iverson et Pullman, 2000). Le même lien peut également être fait avec les contraintes associées aux rôles (ambiguïté ou conflit), à l'égard du sens (Clausen et Borg, 2011), de l'intention de quitter (Fisher et Gitelson, 1983; Podsakoff *et al.*, 2007) et de l'absentéisme (Brooke et Price, 1989; Brooke, 1986). Ces observations laissent donc penser que certains facteurs organisationnels présentent des liens directs plus forts avec les intentions ou les comportements de retrait, sans d'abord transiter par la perception de sens du travail.

Le sens trouve à la fois sa source dans les caractéristiques individuelles et les conditions de travail (Isaksen, 2000). Les nombreux exemples du paragraphe précédent illustrent que le contenu et le contexte dans lequel s'effectue le travail influencent les intentions et les comportements de retrait à plusieurs égards. De fait, il est possible de présager que les traits individuels ou le vécu personnel ont une part considérable à jouer dans le processus d'attribution de sens. En d'autres termes, l'influence de l'organisation du travail serait fortement nuancée et influencée par les émotions et les facteurs propres à l'employé, c'est-à-dire via son côté subjectif (Morin, 2000, 2010; Pratt et Ashforth, 2003; Steger *et al.*, 2012; Beaudry et Gagnon, 2013). Il s'agit donc d'une autre piste d'explication à savoir que les intentions de retrait sont très peu influencées directement par le sens du travail, contrairement aux deux autres attitudes explorées dans cette étude, soit l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

4.2 LE SENS DU TRAVAIL AU REGARD DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

L'analyse de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail, variables très fréquemment étudiées en relation avec les comportements de retrait (Mobley *et al.*, 1979; Griffeth *et al.*, 2000; Price, 2001; Meyer *et al.*, 1993, 2002; Meyer et Allen, 1991), permet d'établir un point de comparaison au regard du sens du travail. D'abord, les hypothèses (H3 et H4) de la présente étude supposant que l'engagement organisationnel contribue négativement aux intentions de retrait sont confirmées. Spécifiquement, la composante affective de l'engagement est la plus fortement liée à l'intention de quitter et à l'intention de s'absenter, même si la relation avec cette dernière variable est moins importante. Ces résultats concordent avec les conclusions de plusieurs auteurs voulant que ce type d'engagement contribue à une meilleure présence au travail (Mathieu et Zajac, 1990; Somers, 1995; Meyer *et al.*, 1993, 2002; Cohen, 2000; Meyer et Allen, 1991), en plus d'agir négativement sur l'intention de quitter et le roulement (Meyer *et al.*, 2002; Tett et Meyer, 1993; Mathieu et Zajac, 1990). Ainsi, nos résultats dévoilent que l'engagement

affectif joue un rôle davantage significatif pour les employés que le sens qu'ils accordent à leur travail au regard de leur intention de s'absenter ou de quitter l'organisation.

En revanche, le sens du travail et la nature affective de l'engagement présentent tout de même des similitudes. En effet, nos résultats confirment l'hypothèse de recherche (H10) proposant que ces deux concepts soient statistiquement liés. Cette observation est en concordance avec les travaux de Morin (2008), à savoir qu'une perception positive du travail contribue à ce que l'individu soit affectivement engagé envers son organisation. D'ailleurs, plusieurs facteurs, tels que le soutien perçu par l'employé ou le développement de ses compétences, contribuent à donner un sens à son travail en plus de renforcer son engagement envers l'organisation (Morin, 2008). Cependant, ce qui caractérise d'abord l'effet résultant du sens consenti au travail est le sentiment de bien-être qu'il procure (Morin, 2006, 2010; Morin et Forest, 2007; Arnold *et al.*, 2007; Clausen et Borg, 2011). D'un autre côté, l'employé engagé affectivement s'identifie à son organisation et développe une attitude positive à son égard (Bentein *et al.*, 2000). Cela laisse donc présager que cette orientation émotionnelle, découlant de l'engagement affectif, crée un fort lien entre l'employé et l'organisation et agit négativement sur son intention de s'absenter ou de quitter. Cette distinction viendrait à la fois expliquer le fait que ces deux états d'être ont des traits en commun, mais que l'attachement découlant de la composante affective de l'engagement influe plus significativement les intentions de retrait comparativement au sens du travail. Il convient également de spécifier que les caractéristiques du travail sont présentées comme des antécédents de l'engagement affectif (Meyer *et al.*, 2002) et du sens du travail (Morin, 2008, 2010). Il est donc également possible de penser que le sens découle de l'évaluation de ces caractéristiques de l'organisation du travail, et qu'il s'ensuit un attachement affectif envers l'organisation.

L'engagement organisationnel est souvent étudié en lien la satisfaction au travail. Cette dernière attitude permet d'établir d'autres comparaisons avec le sens du travail, point d'ancrage de cette étude. D'abord, les relations entre la satisfaction au travail et les deux intentions de retrait, issues des hypothèses formulées (H5 et H6), sont confirmées par de

fortes relations statistiques. Nos résultats sont donc conformes à ceux de plusieurs travaux soutenant une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement ou l'intention de quitter (Porter et Steers, 1973; Mobley *et al.*, 1979; Wils *et al.*, 1994; Hom et Griffeth, 1995; Cotton et Tuttle, 1996; Iverson et Deery, 1997; Griffeth *et al.*, 2000; Trevor, 2001; Price, 2001; Lee *et al.*, 1999; Lambert *et al.*, 2001; Meyssonier et Roger, 2006) ainsi qu'avec l'absence (Muchinsky, 1977; Porter et Steers, 1973; Brooke et Price, 1989; Farell et Stamm, 1988; Kristensen *et al.*, 2006; Martocchio et Judge, 1994; Cohen et Golan, 2007). À la lumière des données recueillies dans la présente étude, les employés qui ressentent de la satisfaction au travail seront moins enclins à s'absenter ou à quitter définitivement leur organisation. En fait, pour les répondants, l'influence de la satisfaction sur les deux intentions de retrait est plus significative que celle du sens du travail et de l'engagement affectif. Ce résultat est cohérent avec les propos de Cohen et Golan (2007), voulant que l'absentéisme semble davantage affecté par des circonstances à court terme représentées par la satisfaction au travail, puisque l'engagement organisationnel est un processus à plus long terme.

Pourtant, il est tout de même possible de concevoir que la satisfaction et le sens consenti au travail présentent des similitudes. D'abord, une relation positive, de force relativement moyenne, relie ces deux variables et confirme l'hypothèse (H11) formulée à cet égard. En effet, le sens du travail se forge à travers différentes caractéristiques du travail communes à la satisfaction au travail. Plusieurs antécédents leur sont communs, tels que la reconnaissance et les compliments reçus, les relations avec les collègues de travail, la possibilité d'utiliser ses capacités, l'autonomie ou le style de leadership exercé par le supérieur. Les travaux de Morin *et al.* (2001), portant sur la qualité de vie au travail, révèlent la proximité de certains facteurs de la satisfaction au travail et du sens du travail. Alors que la satisfaction est une forme de mesure de l'appréciation portée par les employés envers le travail (Price, 2001), le sens relève également de l'appréciation de l'individu relativement à ses tâches et à ses conditions de travail (Morin et Forest, 2007). De fait, ces attitudes sont toutes deux issues d'une évaluation subjective et varient en fonction des perceptions et des valeurs propres à chacun. Cependant, une nuance peut être apportée entre

les deux concepts. La mesure de la satisfaction inclut certaines caractéristiques extrinsèques au travail, telles que les possibilités d'avancement, la stabilité d'emploi, les conditions de travail et le salaire. Or, cette composante de la satisfaction, plus tangible, se distingue des caractéristiques clés qui consentent du sens au travail. Il est donc possible de présager que ces aspects, davantage liés à la nature instrumentale du travail, agissent de façon plus soutenue sur les intentions de retrait que les facteurs qui concourent à donner du sens au travail. Ce constat permet donc d'avancer une piste d'explication supplémentaire au fait que l'influence du sens du travail n'est que très peu significative au regard des intentions de retrait, contrairement au niveau de satisfaction ressenti par les employés.

Comme dans le cas du sens du travail (section 4.1), l'effet médiateur de l'intention de s'absenter a également été mesuré en relation avec la satisfaction et l'engagement, et ce, afin de confirmer les hypothèses de recherches (H8 et H9) formulées à ce sujet. Toujours au sens de Baron et Kenny (1986), ces deux médiations se sont avérées partielles, c'est-à-dire que l'effet indirect de l'intention de s'absenter est de moindre importance que la relation directe entre ces deux variables (satisfaction et engagement) et l'intention de quitter. En d'autres termes, le rôle intermédiaire de l'intention de s'absenter est nettement plus important dans la relation impliquant le sens du travail. Il s'agit de la seule variable indépendante démontrant des liens plus significatifs avec l'intention de s'absenter plutôt qu'avec l'intention de quitter. Cela signifie que l'employé qui ne consent pas de sens à son travail démontrera possiblement des signes précurseurs en s'y absentant volontairement. Ainsi, l'absentéisme peut servir d'indication au fait que l'individu a l'intention de quitter l'organisation, conformément aux affirmations de Cohen et Golan (2007). À l'opposé, et à la lumière de nos résultats, les manifestations de l'insatisfaction ressentie au travail se traduiront plutôt par l'absence de l'employé ou par son retrait définitif de l'organisation, sans toutefois transiter par un processus où l'absence précède le départ. La même conclusion peut être tirée des résultats émanant de l'engagement organisationnel. Fortement influencé par sa dimension affective, un faible engagement se manifestera par l'absence et, principalement, par le départ définitif de l'employé.

Enfin, il convient de mentionner que, dans un contexte économique difficile, l'employé sera moins enclin à avoir l'intention de rompre définitivement le lien avec l'organisation qui l'emploie (Meyssonnier et Roger, 2006). Cet état d'incertitude, lié à l'obtention d'un nouvel emploi (Mobley, 1982a), crée un frein à la possibilité de laisser son travail actuel. Le manque d'alternatives d'emploi perçu par l'employé n'est pas nécessairement le motif principal d'un départ volontaire (Price, 1977; 2001), mais il le rend moins probable (Mowday *et al.*, 1982). De surcroît, les employés qui demeurent dans l'organisation parce qu'ils y sont contraints présentent un engagement de continuité (Bentein *et al.*, 2000). Cette dimension de l'engagement, résultant parfois d'un manque d'alternatives d'emploi (Allen et Meyer, 1990; Bentein *et al.*, 2000), présente ici un faible lien statistique avec l'intention de s'absenter. Ainsi, l'employé reste dans l'organisation parce qu'il ne trouve pas mieux ailleurs, mais il aura tendance à s'absenter. Un parallèle peut donc être fait avec le contexte économique actuel, un facteur à prendre en considération dans le continuum d'intentionnalité de l'intention de quitter.

4.3 PRÉCONISATIONS À L'ÉGARD DES GESTIONNAIRES

L'analyse des résultats et les pistes d'explication qui s'en dégagent permettent de proposer quelques recommandations aux gestionnaires œuvrant dans les organisations. D'abord, rappelons que l'objet de recherche est celui de la **relation entre le sens du travail et les comportements de retrait** en milieu de travail. Bien que les liens entre ces variables ne soient pas les plus significatifs, ces constats contribuent à la compréhension de la problématique à l'étude. En effet, ce processus, pendant lequel l'individu traverse différentes étapes avant de quitter définitivement son emploi, permet au gestionnaire de poser certains gestes dans le but d'éviter le départ volontaire de ses employés. À la lumière de nos données, il est donc possible de présager que les journées d'absence constituent des signes précurseurs au fait qu'un employé ne consente pas de sens à son travail. Les gestionnaires ont donc avantage à porter attention à ces manifestations et, à la suite

d'absences répétitives, rencontrer individuellement les employés concernés afin d'en discuter. L'organisation du travail étant peut-être en cause, des actions peuvent être posées au regard des facteurs organisationnels concernés.

Puis, l'adoption, par les employés, de certains comportements inhabituels au travail devrait également éveiller la vigilance de leur supérieur immédiat. Par exemple, des signes de stress ou de tension avec des collègues de travail, des problèmes d'inattention et un rendement minimal sont probablement des symptômes du déploiement de stratégies défensives par l'employé (Morin, 2010). Considérant que cette étape est susceptible de précéder une période d'absence, ces avertissements sont à prendre en considération.

En plus d'appuyer un courant de la littérature au sujet de l'importance de la satisfaction des employés en milieu de travail, les constats de notre étude permettent de proposer aux gestionnaires des moyens d'agir en amont des comportements de retrait. En ce sens, des sondages de satisfaction peuvent être déployés pour cibler les éléments problématiques dans les organisations. Cette suggestion prend également appui sur le fait que diverses caractéristiques de l'emploi font l'objet de corrélations avec la satisfaction au travail. En connaître davantage sur les raisons qui sous-tendent les insatisfactions des employés facilite le déploiement d'initiatives en ce sens. Également, dans le contexte où le gestionnaire doit faire face au départ volontaire d'un employé, une entrevue peut être réalisée *a posteriori*, dans le but d'en apprendre davantage sur les motifs qui ont guidé la décision de l'employé. Ainsi, ce procédé est susceptible d'orienter les efforts des dirigeants et de contrer les conséquences négatives de possibles départs additionnels.

4.4 CONCLUSION DU CHAPITRE

L'analyse des résultats de cette étude mène à plusieurs constats intéressants. Tout d'abord, le manque de sens au travail entraîne un continuum d'intentionnalités, par lequel les absences de l'employé prédisposent son départ définitif de l'organisation. Puis, le sens

du travail présente à la fois des similitudes avec la dimension affective de l'engagement organisationnel, ainsi qu'avec la satisfaction au travail. Ainsi, l'insatisfaction ressentie par l'employé au travail influe significativement les probabilités qu'il s'absente ou qu'il quitte volontairement son emploi, constat qui rejoint un bon nombre de travaux à ce sujet. Enfin, l'examen conjoint des deux attitudes déjà reconnues comme antécédents des comportements de retrait, soit l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail, a permis un positionnement éclairant face au concept du sens du travail. En plus de distinguer les liens entre ces trois variables, il a permis de le mettre en lumière, la littérature actuelle étant encore discrète à son sujet.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La littérature demeure à ce jour modeste quant aux effets du sens consenti au travail par les employés dans leur milieu professionnel. De fait, la plupart des travaux se sont plutôt intéressés aux caractéristiques à sa source. Le sens du travail semble avoir très peu fait l'objet d'études empiriques en lien avec le roulement du personnel et, plus encore, il ne semble pas avoir été mesuré simultanément avec l'absentéisme. Pourtant, ces deux problèmes organisationnels constituent des enjeux d'actualité auxquels les gestionnaires sont confrontés. Ces derniers ont donc avantage à mieux comprendre les facteurs explicatifs qui les sous-tendent.

L'objectif principal de cette étude était d'examiner la relation entre le sens du travail et les comportements de retrait des employés. Pour ce faire, les intentions de retrait ont été privilégiées comme mesure prédictive de ces comportements, lesquelles se déclinent en deux dimensions : l'intention de s'absenter et l'intention de quitter l'organisation. Ensuite, l'ajout de deux attitudes abondamment étudiées au regard de ces problématiques, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail, a permis d'établir un point de comparaison des liens unissant les trois variables principales.

Quelques constats majeurs découlent de nos travaux. D'une part, le manque de sens au travail entraîne un processus dans lequel le comportement de retrait suit une progression. C'est ainsi que les absences d'un employé percevant peu de sens à son travail découleront probablement au final en un départ volontaire, c'est-à-dire qu'il quittera définitivement son emploi, et ce, en transitant par l'absentéisme volontaire. Les gestionnaires ont donc avantage à porter attention à ces signes précurseurs et à comprendre leur fondement.

Puis, les conclusions émanant de l'analyse des deux autres attitudes vont dans le même sens que les grands courants de la littérature à leur sujet. D'une part, l'insatisfaction

au travail est significativement liée aux intentions d'absence des employés ainsi qu'à leur intention de quitter l'organisation. Considérant cela, les racines de ces insatisfactions ne devraient pas demeurer inconnues des gestionnaires. De surcroît, une personne affectivement engagée envers son organisation aura moins tendance à s'y absenter ou à la quitter. D'ailleurs, nos données soulèvent des similitudes entre ces deux attitudes et le sens du travail. À certains égards, ces trois concepts ne sont donc pas étrangers.

Notre étude présente toutefois quelques limites, l'une d'elles étant l'utilisation des intentions comme outil de mesure plutôt que les comportements. Bien que l'intention de retrait soit la variable prédisant le mieux l'acte réel (Paillé, 2006; Mobley, 1982a), rien ne confirme qu'elle se concrétisera véritablement en absence ou en départ volontaire. Il serait donc intéressant que de futurs travaux s'intéressent simultanément à ces deux comportements de retrait, même si l'obtention d'une mesure d'absence uniforme semble complexe (Mowday *et al.*, 1982; Rhodes et Steers, 1990). Finalement, l'échantillon non probabiliste représente également une faiblesse, puisqu'il restreint la capacité de généraliser les résultats.

Malgré ces limites, le caractère novateur de cette étude repose entre autres sur la mise en lumière du sens du travail au regard de deux comportements souvent néfastes en milieu de travail et de deux attitudes déjà connues sous divers angles. En conséquence, il pourrait être intéressant de répliquer le croisement de ces variables dans un contexte organisationnel bien précis. Le recours à une méthodologie de recherche qualitative permettrait également d'affiner la compréhension de ce sujet.

ANNEXES

Annexe I - Questionnaire de recherche

Madame,
Monsieur,

Par la présente, nous sollicitons votre participation à une recherche réalisée dans le cadre de la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, à l'UQAR. Cette étude porte principalement sur le sens consenti au travail, l'absentéisme et le roulement du personnel.

Pour y répondre, vous devez être actuellement employé d'une organisation située dans la province de Québec, sans toutefois occuper un poste de cadre ou de gestionnaire.

Nous vous demandons de bien vouloir répondre au questionnaire au plus tard le 18 janvier 2015.

Vous répondez aux questions en suivant les consignes présentées pour chacune des parties. Cela ne devrait prendre que quelques minutes de votre temps. Répondez sans hésitation aux questions, car ce sont souvent les premières impressions qui reflètent le mieux votre pensée. Répondez sincèrement, car votre opinion est importante pour cette recherche. Nous garantissons la pleine confidentialité et seuls les soussignés auront accès à vos réponses.

Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration.

Sarah Pouliot, étudiante à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
Catherine Beaudry PhD., directrice de recherche
Bruno Urli, codirecteur de recherche

Coordonnées :
Université du Québec à Rimouski,
300, Allée des Ursulines
Rimouski (Québec) G5L 3A1

Courriels : sarah.pouliot@uqar.ca
catherine_beaudry@uqar.ca
bruno_urli@uqar.ca

1. Les questions suivantes servent à évaluer jusqu'à quel point votre **travail actuel a du sens pour vous**. Pour chaque énoncé, veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre opinion.

**(1) Tout à fait en désaccord (2) Assez en désaccord (3) Un peu en désaccord
(4) Un peu d'accord (5) Assez d'accord (6) Tout à fait d'accord**

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Le travail que je fais est très important pour moi. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| Mes activités professionnelles ont du sens pour moi. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| Le travail que je fais est utile. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| Mes activités professionnelles sont importantes pour moi. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| Le travail que je fais a du sens pour moi. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| Je sens que le travail que je fais a de la valeur. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |

2. La liste des énoncés qui suit porte sur les relations que vous entretenez avec l'**organisation** qui vous emploie. Veuillez cocher la case qui représente le mieux votre opinion de chacun de ces énoncés.

Que pensez-vous de votre organisation?

**(1) Pas du tout d'accord (2) Un peu d'accord (3) Assez d'accord
(4) Très d'accord (5) Tout à fait d'accord**

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme étant les miens. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Je n'ai pas le sentiment de «faire partie de la famille» dans mon organisation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon organisation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

mon organisation.	
Je reste dans mon organisation parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.	① ② ③ ④ ⑤
Je suis fier (fière) d'appartenir à cette organisation.	① ② ③ ④ ⑤
Mon organisation représente beaucoup pour moi.	① ② ③ ④ ⑤
J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation.	① ② ③ ④ ⑤
Pour moi, personnellement, quitter mon organisation aurait plus d'inconvénients que d'avantages.	① ② ③ ④ ⑤
Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.	① ② ③ ④ ⑤
Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.	① ② ③ ④ ⑤
Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation maintenant.	① ② ③ ④ ⑤
Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant mon organisation.	① ② ③ ④ ⑤
Je ne voudrais pas quitter mon organisation parce que j'aurais beaucoup à y perdre.	① ② ③ ④ ⑤
Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation, même si j'y trouvais avantage.	① ② ③ ④ ⑤

3. Les questions suivantes portent sur la **satisfaction au travail**. Pour chaque item, veuillez cocher la case qui correspond à votre degré d'accord avec la question suivante : **Dans votre emploi actuel, quel est votre niveau de satisfaction par rapport à chacun des items suivants ?**

**(1) Très insatisfaisant (2) Insatisfaisant (3) Ni satisfaisant ni insatisfaisant
(4) Satisfaisant (5) Très satisfaisant**

Possibilités d'avancement	① ② ③ ④ ⑤
Conditions de travail	① ② ③ ④ ⑤
Possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	① ② ③ ④ ⑤
Votre importance aux yeux des autres	① ② ③ ④ ⑤
Manière dont votre supérieur dirige ses employés	① ② ③ ④ ⑤

La compétence de votre supérieur dans les prises de décision	①	②	③	④	⑤
Possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience	①	②	③	④	⑤
La stabilité de votre emploi	①	②	③	④	⑤
Possibilités d'aider les gens dans l'organisation	①	②	③	④	⑤
Possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	①	②	③	④	⑤
Possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	①	②	③	④	⑤
Manière dont les règles et les procédures internes de l'organisation sont mises en application	①	②	③	④	⑤
De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	①	②	③	④	⑤
Possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	①	②	③	④	⑤
Possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail	①	②	③	④	⑤
Possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	①	②	③	④	⑤
Possibilités de travailler seul dans votre emploi	①	②	③	④	⑤
Manière dont vos collègues s'entendent entre eux	①	②	③	④	⑤
Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	①	②	③	④	⑤
Sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	①	②	③	④	⑤

4. Les questions suivantes portent sur l'**intention de s'absenter** de votre organisation. Pour chaque item, veuillez cocher la case qui correspond à votre degré d'accord avec les questions suivantes :

**(1) Pas du tout d'accord (2) Pas d'accord (3) Ni en désaccord ni d'accord
(4) D'accord (5) Tout à fait d'accord**

Je pense souvent m'absenter sans raison de mon travail. ① ② ③ ④ ⑤

Dès que je le peux, je m'absente sans raison de mon travail. ① ② ③ ④ ⑤

5. Les questions suivantes portent sur l'**intention de quitter** votre organisation. Pour chaque item, veuillez cocher la case qui correspond à votre degré d'accord avec les questions suivantes :

**(1) Pas du tout d'accord (2) Pas d'accord (3) Ni en désaccord ni d'accord
(4) D'accord (5) Tout à fait d'accord**

Je cherche activement un emploi pour travailler ailleurs. ① ② ③ ④ ⑤

Je pense souvent quitter définitivement mon organisation actuelle. ① ② ③ ④ ⑤

Dès que je le peux, je quitte définitivement mon organisation. ① ② ③ ④ ⑤

Les questions suivantes portent sur le **profil des participants**. Pour chaque item, veuillez cocher le choix de réponse approprié.

6. Quel est votre âge?

20-29 ans

30-39 ans

40-49 ans

50-59 ans

60 et plus

7. Vous êtes?

un homme une femme

8. Quel est votre plus haut diplôme obtenu?

sans diplôme

secondaire

collégial

universitaire

9. Votre poste est-il syndiqué?

oui non

10. 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

11. Quel est votre revenu familial annuel brut?
- moins de 50 000 \$
 - 50 001 \$ à 100 000 \$
 - 100 001 \$ à 150 000 \$
 - 150 001 \$ et plus
12. 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 ans et plus
13. Quel est votre statut d'emploi actuel?
- Temps complet
 - Temps partiel
14. 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
15. Quel est le statut de votre organisation?
- Privée
 - Publique
 - Parapublique
 - Organisation sans but lucratif (OSBL)
16. Quel est le secteur d'activité de votre organisation?
- Services financiers, immobiliers, professionnels et administratifs
 - Fabrication
 - Enseignement, santé et assistance sociale
 - Commerce
 - Culture, information, loisirs et hébergement
 - Transport et entreposage
 - Autre, précisez : _____
17. Quel poste occupez-vous? _____

Merci de votre collaboration!

Annexe II – Analyse de la dimensionnalité

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,866
Khi-deux approximé		4124,291
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	276
Signification de Bartlett		,000

Matrice des composantes*

	Composante			
	1	2	3	4
Le travail que je fais est très important pour moi.	,918	,175	,146	-,029
Mes activités professionnelles ont du sens pour moi.	,906	,104	,162	-,096
Le travail que je fais est utile	,898	,004	,109	,012
Mes activités professionnelles sont importantes pour moi.	,878	,162	,168	-,076
Le travail que je fais a du sens pour moi.	,927	,158	,110	-,067
Je sens que le travail que je fais a de la valeur.	,901	,118	,124	-,055
Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation.	-,007	-,371	,081	,639
Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme étant les miens.	,170	,039	,481	,152
Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation.	,134	,294	,695	,057
Je n'ai pas le sentiment de «faire partie de la famille» dans mon organisation.	,097	,778	,017	-,027
Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon organisation.	,143	,710	,116	-,073
J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation.	-,006	-,388	-,067	,718

J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation.	,154	,819	,266	,008
Je reste dans mon organisation parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.	-,114	-,401	-,069	,698
Je suis fier (fière) d'appartenir à cette organisation.	,122	,824	,207	,006
Mon organisation représente beaucoup pour moi.	,138	,797	,299	-,046
J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation.	,067	,192	,745	,000
Pour moi, personnellement, quitter mon organisation aurait plus d'inconvénients que d'avantages.	-,085	,280	,135	,685
Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.	-,066	,081	,071	,724
Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.	,151	,029	,845	-,013
Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation maintenant.	,065	,098	,888	,001
Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant mon organisation.	,112	,150	,847	,053
Je ne voudrais pas quitter mon organisation parce que j'aurais beaucoup à y perdre.	-,015	,331	,217	,616
Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation, même si j'y trouvais avantage.	,100	,141	,760	,118

*Le poids le plus élevé de chaque énoncé permet l'identification de la composante auquel il se réfère.

Légende :

1 = Sens du travail

2 = Engagement affectif

3 = Engagement normatif

4 = Engagement de continuité

Annexe III – Régressions linéaires simples

Analyse de la variance : Sens du travail et intention de s'absenter

Modèle		Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,841	1	12,841	17,647	,000
	Résidus	165,177	227	,728		
	Total	178,017	228			

Analyse de la variance : Sens du travail et intention de quitter

Modèle		Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,932	1	14,932	10,809	,001
	Résidus	316,332	229	1,381		
	Total	331,264	230			

Analyse de la variance : Engagement organisationnel et intention de quitter

Modèle		Sommes des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	47,463	1	47,463	39,282	,000
	Résidus	269,444	223	1,208		
	Total	316,907	224			

Analyse de la variance : Engagement organisationnel et intention de s'absenter

Modèle		Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,552	1	5,552	7,323	,007
	Résidus	167,569	221	,758		
	Total	173,121	222			

Analyse de la variance : Satisfaction au travail et intention de quitter

Modèle		Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	96,777	1	96,777	105,935	,000
	Résidus	202,809	222	,914		
	Total	299,587	223			

Analyse de la variance : Satisfaction au travail et intention d'absenter

Modèle		Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,756	1	33,756	55,574	,000
	Résidus	134,235	221	,607		
	Total	167,991	222			

Régression linéaire : Engagement affectif et intention de quitter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503	,253	,250	1,03651

Analyse de la variance : Engagement affectif et intention de quitter

Modèle		Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	83,840	1	83,840	78,037	,000
	Résidus	247,103	230	1,074		
	Total	330,943	231			

Régression linéaire : Engagement normatif et intention de quitter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,159	,025	,021	1,17850

Analyse de la variance : Engagement normatif et intention de quitter

Modèle		Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,327	1	8,327	5,995	,015
	Résidus	320,828	231	1,389		
	Total	329,155	232			

Régression linéaire : Engagement de continuité et intention de quitter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,018	,000	-,004	1,18802

Analyse de la variance : Engagement de continuité et intention de quitter

Modèle		Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,108	1	,108	,077	,782
	Résidus	321,795	228	1,411		
	Total	321,903	229			

Régression linéaire : Engagement affectif et intention de s'absenter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,384	,147	,144	,81404

Analyse de la variance : Engagement affectif et intention de s'absenter

Modèle		Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	26,118	1	26,118	39,414	,000
	Résidus	151,087	228	,663		
	Total	177,205	229			

Régression linéaire : Engagement normatif et intention de s'absenter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,130	,017	,013	,87085

Analyse de la variance : Engagement normatif et intention de s'absenter

Modèle		Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,984	1	2,984	3,935	,048
	Résidus	173,667	229	,758		
	Total	176,652	230			

Régression linéaire : Engagement de continuité et intention de s'absenter

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,247	,061	,057	,85678

Analyse de la variance : Engagement de continuité et intention de s'absenter

Modèle		Sommes des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,794	1	10,794	14,705	,000
	Résidus	165,902	226	,734		
	Total	176,696	227			

Annexe IV – Coefficients de Pearson

		Intention quitter	Intention absence	Sens	Engaff	Engcont	Engnor	Satisf
Intention quitter	Corrélation de Pearson	1	,486**	-,212**	-,503**	,018	-,159*	-,568**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,782	,015	,000
	N	235	233	231	232	230	233	224
Intention absence	Corrélation de Pearson	,486**	1	-,269**	-,384**	,247**	-,130*	-,448**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,048	,000
	N	233	233	229	230	228	231	223
Sens	Corrélation de Pearson	-,212**	-,269**	1	,340**	-,122	,293**	,253**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,068	,000	,000
	N	231	229	231	228	226	229	220
Engaff	Corrélation de Pearson	-,503**	-,384**	,340**	1	-,088	,453**	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,188	,000	,000
	N	232	230	228	232	227	230	221
Engcont	Corrélation de Pearson	,018	,247**	-,122	-,088	1	,121	-,042
	Sig. (bilatérale)	,782	,000	,068	,188		,068	,537
	N	230	228	226	227	230	228	220
Engnor	Corrélation de Pearson	-,159*	-,130*	,293**	,453**	,121	1	,349**
	Sig. (bilatérale)	,015	,048	,000	,000	,068		,000
	N	233	231	229	230	228	233	222
Satisf	Corrélation de Pearson	-,568**	-,448**	,253**	,592**	-,042	,349**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,537	,000	
	N	224	223	220	221	220	222	224

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABELSON, Micheal A. 1987. « Examination of avoidable and unavoidable turnover », *Journal of Applied Psychology*, volume 72, numéro 3, pp. 382-386.
- ABRAHAM, Steven E., Barry A. FRIEDMAN et Randall K. THOMAS. 2005. « The Impact of union membership on intent to leave: Additional evidence on the voice face of unions », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, volume 17, numéro 4, pp. 201-213.
- AJZEN, Icek et Martin FISHBEIN. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 278 p.
- AJZEN, Icek et Martin FISHBEIN. 1977. « Attitude-behavior relations : A theoretical analysis and review of empirical research ». *Psychological Bulletin*, volume 84, numéro 5, pp. 888-918.
- ALLAN, Blake A., Kelsey L. AUTIN et Ryan D. DUFFY. 2014. « Examining Social Class and Work Meaning Within the Psychology of Working Framework », *Journal of Career Assessment*, Volume 22, numéro 4, pp. 543-561.
- ALLEN, David G., Karen R. MOFFIT et Kelly P. WEEKS. 2005. « Turnover Intentions and Voluntary Turnover : The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion », *Journal of Applied Psychology*, volume 90, numéro 5, pp. 980-990.
- ALLEN, David G., Lynn M. SHORE et Rodger W. GRIFFETH. 2003. « The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process », *Journal of Management*, volume 29, numéro 1, pp. 99-118.
- ALLEN, Natalie J. et John P. MEYER. 1990. « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, volume 63, numéro 1, pp. 1-18.
- APPELBAUM, Eileen. 2004. « Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs ». Dans *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, sous la direction de Gregor Murray et al., pp. 119-154. St-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval.
- ARNOLD, Kara A., Nick TURNER, Julian BARLING, Kevin KELLOWAY et Margaret C. McKEE. 2007. « Transformational Leadership and Psychological

Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work », *Journal of Occupational Health Psychology*, volume 12, numéro 3, pp. 193-203.

ARTHUR, Diane. 2001. *The employee recruitment and retention handbook*. New York : Amacom. 402 p.

ARTHUR, Jeffrey B. 1994. « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover », *Academy of Management Journal*, volume 37, numéro 3, pp. 670-687.

ANGERS, Maurice. 1996. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Deuxième édition. Anjou : Les Éditions CEC inc. 381 p.

BANVILLE, Brigitte et Denis CHÊNEVERT. 2006. « Les déterminants de l'absentéisme en milieu hospitalier : le rôle de l'engagement affectif et de l'épuisement professionnel ». Dans : *XVIIème Congrès de la AGRH – Le travail au cœur de la GRH*. (Reims, 16-17 novembre 2006), pp. 1-20.

BAKKER, Arnold B., Evangelia DEMEROUTI, Elpine DE BOER et Wilmar B. SCHAUFELI. 2003. « Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency », *Journal of Vocational Behavior*, volume 62, numéro 2, pp. 341-356.

BARON, Reuben M. et David A. KENNY. 1986. « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, volume 51, numéro 6, pp. 1173-1182.

BAUMARD, Philippe, Carole DONADA, Jérôme IBERT et Jean-Marc XUEREB. 2007. « La collecte des données et la gestion de leurs sources ». Dans *Méthodes de recherches en management*, sous la direction de Raymond-Alain Thietart et coll., 3e édition, pp. 228-262. Paris : Dunod.

BEAUD, Jean-Pierre. 2009. « L'échantillonnage ». Dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la direction de Benoît Gauthier, 5e édition. pp. 251-283. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

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 ». Dans *Professionaliser la fonction ressources humaines*, sous la direction de Farid Ben Hassel et de Benoît Raveleau, pp. 365-384. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

- BEAUDRY, Catherine et Mélanie GAGNON. 2013. « Lorsque la vie perd son sens, qu'en est-il du travail? », *Humanisme et Entreprise*, volume 5, numéro 315, pp. 61-76.
- BENTEIN, Kathleen, Florence STINGLHAMBER et Christian VANDENBERGHE. 2000. « L'engagement des salariés dans le travail », *Revue québécoise de psychologie*, volume 21, numéro 3, pp. 133-157.
- BÉLANGER, Jacques, Michèle BILODEAU et Alain VINET. 1991. « Contrôle du travail et absences de courte durée : une étude empirique », *Relations industrielles*, volume 46, numéro 4, pp. 703-721.
- BISHOP, James W., Dow SCOTT et Susan M. BURROUGHS. 2000. « Support, commitment, and employee outcomes in a team environment », *Journal of Management*, volume 26, numéro 6, pp. 1113-1132.
- BLAIS, André et Claire DURAND. 2009. « Le sondage ». Dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la direction de Benoît Gauthier, 5e édition. pp. 445-487. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- BLAU, Gary. 2000. « Job, organizational, and professional context antecedents as predictors of intent for inter-role work transitions », *Journal of Vocational Behavior*, volume 56, numéro 3, pp. 330-345.
- BLUEDORN, Allen C. 1978. « A Taxonomy of Turnover », *The Academy of Management Review*, juillet 1978, volume 3, pp. 647-651.
- 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. pp. 1-18. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.
- BOURBONNAIS, Renée et Myrto MONDOR. 2001. « Job Strain and Sickness Absence Among Nurses in the Province of Québec », *American Journal of Industrial Medicine*, volume 39, numéro 2, pp. 194-202.
- BOURBONNAIS, Renée, Monique COMEAU, Michel VÉZINA et Guylaine DION. 1998. « Job strain, psychological distress, and burnout in nurses », *American Journal of Industrial Medicine*, volume 34, pp. 20-28.

- BOUVILLE, Grégor. 2006. « Absentéisme, âge et manque d'implication au travail : l'exemple des éboueurs », Dans : *XVIIème Congrès de la AGRH – Le travail au cœur de la GRH*. (Reims, 16-17 novembre 2006), pp. 1-19.
- BOXALL, Peter, Keith MACKY et Erling RASMUSSEN. 2003. « Labour Turnover and Retention in New Zeland: The Causes and Consequences of Leaving and Staying with Employers », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, volume 41, numéro 2, pp. 195-214.
- BRANHAM, Leigh. 2012. *The 7 hidden reasons employees leave : how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. Deuxième édition. New York : Amacom, 242 p.
- BRIEF, Arthur P. et Walter R. NORD. 1990. *Meaning of occupational work*. Lexington : Lexington Books, 320 p.
- BROOKE Jr., Paul P. 1986. « Beyond the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance », *Academy of Management Review*, volume 11, numéro 2, pp. 345-362.
- BROOKE Jr., Paul P. et James L. PRICE. 1989. « The determinants of employee absenteeism: an empirical test of a causal model », *Journal of Occupational Psychology*, volume 62, numéro 1, pp. 1-19.
- CAMPION, Micheal A. 1991. « Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research », *Journal of Applied Psychology*, volume 76, numéro 2, pp. 199-212.
- CARMELI, Abraham. 2005. « The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior », *International Journal of Manpower*, volume 26, numéro 2, pp. 177-195.
- CASCIO, Waine F. 1991. *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations*, 3e édition, Boston : PWS-KENT Publishing Company, 322 p.
- CHADWICK-JONES, John K., Nigel NICHOLSON et Colin BROWN. 1982. *Social psychology of absenteeism*. New York : Praeger Publishers. 161 p.
- CHADWICK-JONES, John K., Colin BROWN et Nigel NICHOLSON. 1973. « A-type and B-type absence : empirical trends for women employees », *Occupational Psychology*, volume 47, pp. 75-80.

- CHADWICK-JONES, John K., Colin BROWN, Nigel NICHOLSON et C. SHEPPARD. 1971. « Absence measures : their reliability and stability in an industrial setting », *Personnel Psychology*, volume 24, pp. 463-470.
- CHAN, David. 1996. « Cognitive misfit or problem-solving style at work : A facet of person-organization fit », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, volume 68, pp. 194-207.
- CHRÉTIEN, Lise, Guy ARCAND et GENEVIÈVE TELLIER. 2010. *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise*. « Centre d'expertise en gestion des ressources humaines ». Rapport de recherche. Québec : Secrétariat du Conseil du trésor. 63 p.
- CLAUSEN, Thomas et Vilhelm BORG. 2011. « Job demands, job resources and meaning at work », *Journal of Managerial Psychology*, volume 26, numéro 8, pp. 665-681.
- CLAUSEN, Thomas et Vilhelm BORG. 2010. « Do positive work-related states mediate the association between psychosocial work characteristics and turnover? A longitudinal analysis », *International Journal of Stress Management*, volume 17, numéro 4, pp. 308-324.
- CLAUSEN, Thomas, Karl Bang CHRISTENSEN et Vilhelm BORG. 2010. « Positive work-related states and long-term sickness absence: a study of register-based outcomes », *Scandinavian Journal of Public Health*, volume 38, supplément 3, pp. 51-58.
- CLEGG, Chris W. 1983. « Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and a empirical study », *Journal of Applied Psychology*, volume 68, numéro 1, pp. 88-101.
- COHEN, Aaron. 2000. « The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models », *Human Relations*, volume 53, numéro 3, pp. 387-417.
- COHEN, Aaron et Ronit GOLAN. 2007. « Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes : An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities », *Career Development International*, volume 12, numéro 5, pp. 416-432.
- CÔTÉ, Diane et Robert R. HACCOUN. 1991 « L'absentéisme des femmes et des hommes: une méta-analyse », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, volume 8, numéro 2, pp. 130-139.

- COTTON, John L. et Jeffrey M. TUTTLE. 1986. « Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research », *The Academy of Management Review*, volume 11, numéro 1, pp. 55-70.
- DALTON, Dan R. et Debra J. MESCH. 1991. « On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions », *Journal of Applied Psychology*, volume 76, numéro 6, pp. 810-817.
- DALTON, Dan R. et James L. PERRY. 1981. « Absenteeism and the collective bargaining agreement: An empirical test », *Academy of Management Journal*, volume 24, numéro 2, pp. 425-431.
- DAWLEY, David, Jeffery D. HOUGHTON et Neil S. BUCKLEW. 2010. « Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit », *The Journal of Social Psychology*, volume 150, numéro 3, pp. 238-257.
- D'ASTOUS, Alain. 2010. *Le projet de recherche en marketing*. 4e édition. Montréal : Chenelière éducation. 387 p.
- DE BOER, Elpine M., Arnold B. BAKKER, Jef E. SYROIT et Wilmar B. SCHAUFELI. 2002. « Unfairness at work as a predictor of absenteeism », *Journal of Organizational Behavior*, volume 23, numéro 2, pp. 181-197.
- DURAND, Claire et André BLAIS. 2009. « La mesure ». Dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la direction de Benoît Gauthier. pp. 227-250. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- DRUCKER-GODARD, Carole, Sylvie EHLINGER et Corinne GRENIER. 2007. « Validité et fiabilité de la recherche ». Dans *Méthodes de recherches en management*, sous la direction de Raymond-Alain Thietart et coll. 3e édition, pp. 263-293. Paris : Dunod.
- EDWARDS, Paul K. 1995. « Human Resource management, union voice and the use of discipline: an analysis of WIRS3 », *Industrial Relations Journal*, volume 26, numéro 3, pp. 204-220.
- EISENBERGER, Robert, Florence STINGLHAMBER, Christian VANDENBERGUE, Ivan L. SUCHARSKI, et Linda RHOADES. 2002. « Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention », *Journal of Applied Psychology*, volume 87, numéro 3, pp. 565-573.

- EISENBERGER, Robert, Stephen ARMELI, Barbara REXWINKEL, Patrick D. LYNCH et Linda RHOADES. 2001. « Reciprocation of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, volume 86, numéro 1, pp. 42-51.
- EISENBERGER, Robert, Peter FASOLO et Valerie DAVIS-LAMASTRO. 1990. « Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation », *Journal of Applied Psychology*, volume 75, numéro 1, pp. 51-59.
- EISENBERGER, Robert, Robin HUNTINGTON, Steven HUTCHISON et Debora SOWA. 1986. « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, volume 71, numéro 3, pp. 500-507.
- EL AKREMI, Assaad. 2005. « Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équation structurelle ». Dans *Management des ressources humaines Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, sous la direction de Patrice Roussel et Frédéric Wacheux. pp. 325-348. Belgique : De Boeck.
- EMPLOI-QUÉBEC. 2013. « Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec (EREQ) : Rapport analytique, volume 12 », Dans *Emploi-Québec*. En ligne. 37 p. <http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_EREQ-2011_rapport-analytique.pdf> Consulté le 25 octobre 2015.
- FARRELL, Dan et Corel Lee STAMM. 1988. « Meta-analysis of the correlates of employee absence », *Human Relations*, volume 41, numéro 3, pp. 211-227.
- FIELDS, Dail, Myra E. DINGMAN, Paul M. ROMAN et Terry C. BLUM. 2005. « Exploring predictors of alternative job change », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, volume 78, numéro 1, pp. 63-82.
- FISHER, Cynthia D. et Richard GITELSON. 1983. « A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity », *Journal of Applied Psychology*, volume 68, numéro 2, pp. 320-333.
- FORTIN, Marie-Fabienne (avec la collaboration de Johanne GAGNON). 2010. *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. 2e édition. Montréal : Chenelière Éducation. 632 p.
- FOUCHER, Roland et Philippe MOREAU. 2002. « L'intention de s'absenter. Ses liens avec le comportement d'absence ». Dans *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*, sous la direction de C. Vandenberghe, N. Delobbe et N. Karnas. pp. 179-186. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.

- GAGNON, Mélanie et Catherine BEAUDRY. 2013. « Le retour au travail lors d'un deuil périnatal : des pratiques organisationnelles en porte-à-faux? », *Relations industrielles*, volume 68, numéro 3, pp. 457-478.
- GAUDINE, Alice P. et Alan M. SAKS. 2001. « Effets on a absenteeism feedback intervention on employee absence behavior », *Journal of Organizational Behavior*, volume 22, numéro 1, pp. 15-29.
- 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. pp. 87-138. Paris : Pearson Éducation.
- GELLATLY, Ian R. 1995. « Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model : Summary », *Journal of Organizational Behavior*, volume 16, numéro 5, pp. 469-485.
- GELLATLY, Ian R. et Andrew A. LUCHAK. 1998. « Personal and Organisational Determinants of Perceived Absence Norms », *Human Relations*, volume 51, numéro 8, pp. 1085-1102.
- GEORGE, Jennifer M. 1989. « Mood and absence », *Journal of Applied Psychology*, volume 74, numéro 2, pp. 317-324.
- GEURTS, Sabine A., Wilmar B. SCHAUFELI et Christel G. RUTTE. 1999. « Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship », *Work and stress*, volume 13, numéro 3, pp. 253-267.
- GEURTS, Sabine A., Bram P. BUUNK et Wilmar B. SCHAUFELI. 1994. « Social comparisons and absenteeism : A structural modeling approach », *Journal of Applied Social Psychology*, volume 24, numéro 21, pp. 1871-1890.
- GHADI, Mohammed Yasin, Mario FERNANDO et Peter CAPUTI. 2013. « Transformational leadership and work engagement : The mediating effect of meaning of work », *Leadership and Organization Development Journal*, volume 34, numéro 6, pp. 532-550.
- GIBSON, R. Oliver. 1966. « Toward a conceptualisation of absence behavior of personnel in organisations », *Administrative Science Quarterly*, volume 11, numéro 1, pp. 107-133.

- GODARD, John. 2001. « High Performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work », *Industrial and Labor Relations Review*, volume 54, numéro 4, pp. 776-805.
- GODARD, John. 2004. « A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm ». *British Journal of Industrial Relations*, volume 42, numéro 2, pp. 349-378.
- GOLDBERG, Caren B. et David A. WALDMAN. 2000. « Modeling employee absenteeism: testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction », *Journal of Organizational Behavior*, volume 21, numéro 6, pp. 665-676.
- GOODMAN Paul S. et Robert S. ATKIN. 1984. « Effets of Absenteeism on Individuals and Organizations ». Dans *Absenteeism : New Approaches to Understanding, Measuring, and Managing Employee Absence*, sous la direction de Paul S. Goodman et Robert S. Atkin. pp. 276-321. San Francisco : Jossey-Bass.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 2015. « Secteurs d'activité : Description des secteurs d'activité ». Dans *Portail Québec : Services Québec – Entreprises*. En ligne. <<http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/popupgrand?x=aideSecteursActivites#commerce-detail>>. Consulté le 15 avril 2015.
- GRIFFETH, Rodger W. et Peter W. HOM. 2001. *Retaining valued employees*. Thousand Oaks : Sage Publications. 288 p.
- GRIFFETH, Rodger W., Peter W. HOM et Stefan GAERTNER. 2000. « A meta-Analysis of antecedents and correlates of employee turnover : update, moderator tests, and research implications for the next millennium ». *Journal of Management*, volume 26, numéro 3, pp. 463-488.
- GUTHRIE, James P. 2000. « Alternative pay practices and employee turnover : An organisation economic perspective ». *Group and Organisation Management*, volume 25, numéro 4, pp. 419-439.
- GUTHRIE, James P. 2001. « High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand », *Academy of Management Journal*, volume 44, numéro 1, pp. 180-191.
- HACKETT, Rick D. 1990. « Age, tenure, and employee absenteeism », *Human Relations*, volume 43, numéro 7, pp. 610-619.

- HACKETT, Rick D. 1989. « Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature », *Journal of Occupational Psychology*, volume 62, numéro 3, pp. 235-248.
- HACKETT, Rick D. et Peter BYCIO. 1996. « An evaluation of employee absenteeism as a coping mechanism among hospital nurses », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, volume 69, numéro 4, pp. 327-338.
- HACKMAN, J. Richard et Greg R. OLDHAM. 1980. *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 330 p.
- HACKMAN, J. Richard et Greg R. OLDHAM. 1975. « Development of the Job Diagnostic Survey », *Journal of Applied Psychology*, volume 60, numéro 2, pp. 159-170.
- HARPAZ, Itzhak et Xuanning FU. 2002. « The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change », *Human Relations*, volume 55, numéro 6, pp. 639-667.
- HARPAZ, Itzhak et Ilan MESHOULAM. 2010. « The meaning of work, employment relations, and strategic human resources management in Israel », *Human Resource Management Review*, volume 20, numéro 3, pp. 212-223.
- HARRISON David A. et Kenneth H. PRICE 2003. « Context and consistency in absenteeism : studying social and dispositional influences across multiple settings », *Human Resource Management Review*, volume 13, numéro 2, pp. 203-225.
- HARRISON David A. et Joseph J. MARTOCCHIO. 1998. « Time for Absenteeism : A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcome », *Journal of Management*, volume 24, numéro 3, pp. 305-350.
- HASSAN, Masood Ul, Ammara AKRAM et Sana NAZ. 2012. « The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate », *International Journal of Human Resource Studies*, volume 2, numéro 3, pp. 172-188.
- HOLTOM, Brooks C., Terrence R. MITCHELL, Thomas W. LEE et Marion B. EBERLY. 2008. « Turnover and Retention Research : A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future », *The Academy of Management Annals*, volume 2, numéro 1, pp. 231-274.

- HOLTOM, Brooks C., Terrence R. MITCHELL, Thomas W. LEE et Edward J. INDERRIENDEN. 2005. « Shocks as cases of turnover: What they are and how organization can manage them », *Human Resource Management*, volume 44, numéro 3, pp. 337-352.
- HOM, Peter W., Fanny CARANIKAS-WALKER, Gregory E. PRUSSIA et Rodger W. GRIFFETH. 1982. « A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, volume 77, numéro 6, pp. 890-909.
- HOM, Peter W. et Rodger W. GRIFFETH. 1995. *Employee turnover*. Cincinnati, Ohio : South-Western College Pub, 340 p.
- HOWES, John C., Russel CROPANZANO, Alicia A. GRANDEY et Caroline J. MOHLER. 2000. « Who supporting whom? Quality team effectiveness and perceived organizational support », *Journal of Quality Management*, volume 5, numéro 2, pp. 207-223.
- HUSELID Mark A. 1995, « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of management journal*, volume 38, numéro 3, pp. 635-672.
- ICHINO Andrea et Enrico MORETTI. 2009. « Biological Gender Differences, Absenteeism, and the Earnings Gap », *American Economic Journal: Applied Economics 2009*, volume 1, numéro 1, pp. 183-218.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ). 2008. « La qualité de l'emploi au Québec : Développements conceptuels et création d'une typologie ». Dans *Institut de la statistique du Québec*. En ligne. <<http://www.stat.gouv.qc.ca/docs-hmi/statistiques/travail-remuneration/qualite-emploi/index.html>>. Consulté le 25 octobre 2015.
- ISAKSEN, Jesper. 2000. « Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work », *Journal of Humanistic Psychology*, volume 40, numéro 3, pp. 84-107.
- IVERSON, Roderick D. et Jacqueline 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*, volume 26, numéro 5, pp. 977-1003.
- IVERSON, Roderick D. et Margaret DEERY. 1997. « Turnover culture in the hospitality industry ». *Human Resource Management Journal*, volume 7, pp. 71-87.

- JOHNS, Gary. 2010. « Presenteeism in the workplace: A review and research agenda », *Journal of Organizational Behavior*, volume 31, numéro 4, pp. 519-542.
- JOHNS, Gary. 2003. « How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work », *Human Resource Management Review*, volume 13, pp. 157-184.
- JOHNS, Gary. 1997. « Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, volume 12, pp. 115-173.
- KAISER, Carl P. 1998. « What Do We Know About Employee Absence Behavior? An Interdisciplinary Interpretation », *Journal of Socio-Economics*, volume 27, numéro 1, pp. 79-96.
- KHAN, William A. 1990. « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management Journal*, volume 33, numéro 4, pp. 692-724.
- KO, Jong-Wook, James L. PRICE et Charles W. MUELLER. 1997. « Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea », *Journal of Applied Psychology*, volume 82, numéro 6, pp. 961-973.
- KOCAKÜLÂH, Mehmet C., Ann Galligan KELLEY, Krystal M. MITCHELL et Margaret P. RUGGIERI. 2009. « Absenteeism Problems And Costs : Causes, Effects And Cures », *International Business & Economics Research Journal*, Mai 2009 volume 8, numéro 5, pp. 81-88.
- KRAUSZ, Moshe, Meni KOSLOWSKY et Asher EISER. 1998. « Distal and Proximal Influences on Turnover Intentions and Satisfaction : Support for a Withdrawal Progression Theory », *Journal of Vocational Behavior*, volume 52, numéro 1, pp. 59-71.
- KRAUSZ, Moshe, Meni KOSLOWSKY, Nirra SHALOM et Nirra ELYAKIM. 1995. « Predictors of intentions to leave the ward, the hospital, and nursing profession: A longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, volume 16, numéro 3, pp. 277-288.

- KRISTENSEN, Kai, Hans Jorn JUHL, Jacob ESKILDSEN, Jesper NIELSEN, Niels FREDERIKSEN et Carsten BISGAARD. 2006. « Determinants of absenteeism in a large Danish bank », *The International Journal of Human Resource Management*, volume 17, numéro 9, pp. 1645-1645.
- KRISTOF-BROWN, Amy L., Ryan D. ZIMMERMAN et Erin C. JOHNSON. 2005. « Consequences of individuals' fit at work : A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit », *Personnel Psychology*, volume 58, numéro 2, pp. 281-340.
- LADD, Deborah et Rebecca A. HENRY. 2000. « Helping coworkers and helping the organization: The role of support of perceptions, exchange ideology, and conscientiousness », *Journal of Applied Social Psychology*, volume 30, numéro 10, pp. 2028-2049.
- LAMBERT, Susan J. 2000. « Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behaviour », *Academy of Management Journal*, volume 43, numéro 5, pp. 801-815.
- LAMBERT, Eric G., Nancy L. HOGAN et Shannon M. BARTON. 2001. « The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers », *The Social Science Journal*, volume 38, pp. 233-250.
- LEE, Thomas W., Brooks C. HOLTOM et Linda S. McDANIEL. 1999. « The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension », *Academy of Management Journal*, volume 42, numéro 4, pp. 450-462.
- LEE, Thomas W. et Terrence R. MITCHELL. 1994. « An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover », *The Academy of Management Review*, volume 19, numéro 1, pp. 51-89.
- LÉGARÉ, Jacques. 2004. « Les fondements démographiques de la main-d'oeuvre québécoise de demain », *Gestion*, volume 29, numéro 3, pp. 13-19.
- LEIGH, J. Paul. 1983. « Sex Differences in Absenteeism », *Industrial Relations*, volume 22, numéro 3, pp. 349-361.
- LOCKE, Edwin A. 1976. « The nature and causes of job satisfaction », dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de Martin D. Dunnette, pp. 1297-1349. Chicago : Rand McNally.

- LUNA-AROCAS, Roberto et Joaquin CAMPS. 2008. « A model of high performance work practices and turnover intentions », *Personnel Review*, volume 37, numéro 1, pp. 26-46.
- MAHARAJ, Ishara et Anton F. SCHLECHTER. 2007. « Meaning in life and meaning of work: Relationships with organisational citizenship behaviour, commitment and job satisfaction », *Management Dynamics*, volume 16, numéro 3, pp. 24-41.
- MALHOTRA, Naresh, Jean-Marc DÉCAUDIN et Afifa BOUGUERRA. 2007. *Études marketing avec SPSS*. 5e édition. Paris : Pearson Éducation, 683 p.
- MARCH James G. et Herbert A. SIMON. 1958. *Organization*. New York : John WILEY and Sons. 262 p.
- MARTOCCHIO, Joseph J. 1994. « The effects of absence culture on individual absence ». *Human Relations*, volume 47, numéro 3, pp. 243-262.
- MARTOCCHIO, Joseph J. 1989. « Age-Related Differences in Employee Absenteeism: A Meta-Analysis », *Psychology and Aging*, volume 4, numéro 4, pp. 409-414.
- MARTOCCHIO, Joseph J. et David A. HARRISON. 1993. « To be there or not to be there? Questions, theories, and methods in absenteeism research ». Dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, sous la direction de G. R. Ferris, volume 11, pp. 259-329. Greenwich, CT : JAI Press.
- MARTOCCHIO, Joseph J. et Timothy A. JUDGE. 1994. « A policy-capturing approach to individuals' decisions to be absent », *Organizational Behavior and Human decision processes*, volume 57, numéro 3, pp. 358-386.
- MARTOCCHIO, Joseph J., David A. HARRISON et Howard BERKSON. 2000. « Connections between lower back pain, interventions, and absence from work: A time-based meta-analysis », *Personnel Psychology*, volume 53, numéro 3, pp. 595-624.
- MARTOCCHIO, Joseph J. et Diana I. JIMENO. 2003. « Employee absenteeism as an affective event ». *Human Resource Management Review*, volume 13, numéro 2, pp. 227-241.
- MASON, Claire M. et Mark A. GRIFFIN. 2003. « Group absenteeism and positive affective tone: a longitudinal study ». *Journal of Organizational Behavior*, volume 24, numéro 6, pp. 667-687.

- MATHIEU, John E. et Dennis M. ZAJAC. 1990. « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment ». *Psychological Bulletin*, volume 108, numéro 2, pp. 171-194.
- MAY, Douglas R., Richard L. GILSON et Lynn M. HARTER. 2004. « The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, volume 77, numéro 1, pp. 11-37.
- MAYFIELD, Jacqueline et Milton MAYFIELD. 2008. « The creative environment's influence on intent to turnover : A structural equation model and analysis ». *Management Research News*, volume 31, numéro 1, pp. 41-56.
- MBENGUE, Ababacar et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ. 2007. « Analyse causale et modélisation ». Dans *Méthodes de recherches en management*, sous la direction de Raymond-Alain Thietart et coll. 3e édition, pp. 350-390. Paris : Dunod.
- MEYSSONNIER, Rébiha et Alain ROGER. 2006. « L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter ». Dans : *XVIIème Congrès de la AGRH – Le travail au cœur de la GRH*. (Reims, 16-17 novembre 2006), pp. 1-23.
- MEYER, John P. et Natalie J. ALLEN. 1997. *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*. Newbury Park, CA : Sage. 160 p.
- MEYER, John P. et Natalie J. ALLEN. 1991. « A three-component conceptualization of organisational commitment », *Human Resource Management Review*, volume 1, numéro 1, pp. 61-89.
- MEYER John P., David J. STANLEY, Lynne HERSCOVITCH et Laryssa TOPOLNYTSKY. 2002. « Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, volume 61, numéro 1, pp. 20-52.
- MEYER John P. et Lynne HERSCOVITCH. 2001. « Commitment in the workplace : toward a general model », *Human Resource Management Review*, volume 11, numéro 3, automne 2001, pp. 299-326.
- MEYER, John P., Natalie J. ALLEN et Catherine A. SMITH. 1993. « Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component

Conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, volume 78, numéro 4, pp. 538-551.

MIGNONAC, Karim. 2001. « Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs », *Management*, volume 4, numéro 2, pp. 47-78.

MILLIMAN, John, Andrew J. CZAPLEWSKI et Jeffery FERGUSON. 2003. « Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment », *Journal of Organizational Change Management*, volume 16, numéro 4, pp. 426-447.

MITCHELL, Terence R., Brooks C. HOLTOM, Thomas W. LEE, Chris J. SABLYNSKI et Miriam EREZ. 2001. « Why people stay : Using job embeddedness to predict voluntary turnover », *Academy of Management Journal*, volume 44, numéro 6, pp. 1102-1121.

MITRA, Atul, G. Douglas JENKINS Jr et Nina GUPTA. 1992. « A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover », *Journal of Applied Psychology*, volume 77, numéro 6, pp. 879-889.

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

MOBLEY, William H. 1982a. *Employee Turnover : Causes, Consequences, and Control*, Reading : Addison-Wesley Publishing. 212 p.

MOBLEY, William H. 1982b. « Some unanswered questions in turnover and withdrawal research », *The Academy of Management Review*, volume 7, numéro 1, janvier 1982, pp. 111-116.

MOBLEY, William H., Rodger W. GRIFFETH, Herbet H. HAND et Bruce M. MEGLINO. 1979. « Review and conceptual analysis of the employee turnover process », *Psychological Bulletin*, volume 86, numéro 3, pp. 493-522.

MORIN, Denis. 2007. « Une introduction à la problématique de rétention du personnel », *Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines*, UQAM, pp. 1-9.

MORIN, Estelle M. 2010. « La santé mentale au travail : une question de gros bon sens », *Gestion*, volume 35, numéro 3, pp. 34-40.

- MORIN, Estelle M. 2008. Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel (avec la collaboration de F. Aranha, FGV-EASP). « Études et recherches », rapport R-543, Montréal : IRSST, 62 p.
- MORIN, Estelle M., Mélanie ARCHAMBAULT et Hélène GIROUX (avec la collaboration de Guillaume RICARD et Marion ROUSSON). 2001. Projet QVT : rapport final. « Cahier de recherche », Montréal : École des HEC, 86 p.
- MORIN, Estelle M. 2000. Bilan de la recherche sur le sens du travail « Cahiers de recherche HEC », no 00-31. Montréal : École des HEC, 27 p.
- MORIN, Estelle M. et Jacques FOREST. 2007. « Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail », *Gestion*, volume 32, numéro 2, pp. 31-36.
- MORIN, Lucie et Stéphane RENAUD. 2009. « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération : État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail », Dans *20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)* (Toulouse, 10 septembre 2009), 17 p.
- MOW International Research Team. 1987. *The Meaning Of Working*. « Organizational and occupational psychology ». London : Academic Press, 400 p.
- MOWDAY, Richard T., Lyman W. PORTER et Richard M. STEERS. 1982. *Employee-Organisation Linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York : Academic Press. 253 p.
- MOWDAY, Richard T. 1984. « Strategies for Adapting to High Rates of Employee Turnover », *Human Resource Management*, volume 23, numéro 4, pp. 365-380.
- MUCHINSKY, Paul M. 1977. « Employee absenteeism: A review of the literature », *Journal of Vocational Behavior*, volume 10, numéro 3, pp. 316-340.
- MUELLER, Charles W., E. Marcia BOYER, James L. PRICE et Roderick D. IVERSON. 1994. « Employee attachment and non-coercive conditions of work », *Work and occupations*, volume 21, numéro 2, pp. 179-212.
- MUELLER, Charles W. et James L. PRICE. 1989. « Some Consequences of Turnover: A Work Unit Analysis », *Human Relations*, volume 42, numéro 5, pp. 389-402.
- NEVEU, Jean-Pierre et Maurice THÉVENET. 2002. *L'implication au travail*, Paris : Vuibert, 229 p.

- NEVEU, Jean-Pierre. 1996. *La Démission du Cadre d'Entreprise. Étude sur l'intention de départ volontaire*, Paris : Economica, 181 p.
- NICHOLSON, Nigel et Gary JOHNS. 1985. « The absence culture and the psychological contract: Who's in control of absence? » *Academy of Management Review*, volume 10, numéro 3, pp. 397-407.
- O'REILLY, Charles A., Jennifer CHATMAN et David F. CALDWELL. 1991. « People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit », *Academy of Management Journal*, volume 34, numéro 3, pp. 487-516.
- PAILLÉ, Pascal. 2009. « The Relationship between Support, Commitment and intent to leave team. A social exchange perspective », *Team Performance Management: An international Journal*, volume 15, numéro 1/2, pp. 49-62.
- PAILLÉ, Pascal. 2007. « Fidélisation des ressources humaines : une approche en termes d'échange social », *Management International*, Automne 2007, volume 12, numéro 1, pp. 45-54.
- PAILLÉ, Pascal. 2006. « Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait », *Revue européenne de psychologie appliquée*, volume 56, numéro 2, pp. 139-149.
- PATTON, Eric et Gary JOHNS. 2007. « Women's absenteeism in the popular press: Evidence for a gender-specific absence culture », *Human Relations*, volume 60, numéro 11, pp. 1579-1612.
- PODSAKOFF, P. N., Jeffery A. LEPINE et Marcie A. LEPINE. 2007. « Differential challenge stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, volume 92, numéro 2, pp. 438-454.
- PORTER, Lyman W. et Richard M. STEERS. 1973. « Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism » *Psychological Bulletin*, volume 80, numéro 2, pp. 151-176.
- PRATT, Micheal G. et Blake E. ASHFORTH. 2003. « Fostering meaningfulness in working and at work ». Dans *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, sous la direction de Kim S. Cameron, Jan E. Dutton et Robert E. Quinn. pp. 309-327. San Francisco : Berrett-Koehler

- PRICE, James L. 2004. « The Development of a Causal Model of Voluntary Turnover ». Dans *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*, sous la direction de Roger Griffeth et Peter Hom. pp. 3-32. Greenwich : Information Age Publishing.
- PRICE, James L. 2001. « Reflections on the determinants of voluntary turnover », *International Journal of Manpower*, volume 22, numéro 7, pp. 600-624.
- PRICE, James L. 1989. « The Impact of Turnover on the Organization », *Work and Occupation*, volume 16, numéro 4, novembre 1989, pp. 461-473.
- PRICE, James L. 1977. *The study of turnover*, Ames : Iowa State University Press, 160 p.
- PRICE, James L. et Charles W. MUELLER. 1986. *Absenteeism and turnover of hospital employees*, Greenwich, CT : JAI Press, 282 p.
- RENTSCH, Joan R. et Robert P. STEEL. 2003. « What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research », *Human Resource Management Review*, volume 13, numéro 2, pp. 185-202.
- RHODES, Susan R. 1983. « Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis », *Psychological Bulletin*, volume 93, numéro 2, pp. 328-367.
- RHODES, Susan R. et Richard M. STEERS. 1990. *Managing Employee Absenteeism*, Reading, MA : Addison-Wesley, 209 p.
- RHOADES, Linda et Robert EISENBERGER. 2002. « Perceived Organizational Support: A Review of the Literature », *Journal of Applied Psychology*, volume 87, numéro 4, pp. 698-714.
- ROBERSON, Loriann. 1990. « Functions of work meanings in organizations : Work meanings and work motivation ». Dans *Meaning of Occupational Work*, sous la direction de Arthur P. Brief et Walter R. Nord. pp. 107-134. Lexington : Lexington Books.
- ROCHELEAU, Isabelle et Stéphane RENAUD. 2003. « Les politiques de gestion de l'absence des entreprises et leurs impacts sur l'absentéisme au travail », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, volume 20, numéro 2, pp. 149-165.

- ROS Maria, Shalom H. SCHWARTZ et Shoshana SURKISS. 1999. « Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work », *Applied psychology : An International Review*, volume 48, numéro 1, pp. 49-71.
- ROSEMAN, Edward. 1981. *Managing employee turnover : a positive approach*, New York : Amacom, 260 p.
- ROSSE, Joseph G. et Charles L. HULIN. 1985. « Adaptation to work: an analysis of employee health, withdrawal, and change », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, volume 36, numéro 3, pp. 324-347.
- ROSSO, Brent D., Kathryn H. DEKAS et Amy WRZESNIEWSKI. 2010. « On the meaning of work: A theoretical integration and review », *Research in Organizational Behavior*, volume 30, pp. 91-127.
- ROUSSEL, Patrice. 1996. *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Economica, 306 p.
- RUFFIN, Julian E. 1984. « The anxiety of meaningless », *Journal of Counselling and Development*, volume 63, numéro 1, pp. 40-42.
- SABOURIN, Stéphane, Pierre VALOIS et Yvan LUSSIER. 1998. « L'utilisation des questionnaires en recherche ». Dans *Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique*, sous la direction de Stéphane Bouchard et de Caroline Cyr. pp. 263-304. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.
- SCHERMERHORN, John R. Jr., Richard N. OSBORN, Mary UHL-BIEN, James G. HUNT, et Claire DE BILLY. 2014. *Comportement humain et organisation*. 5e édition. Saint Laurent : Pearson, 602 p.
- SCOTT, K. Dow et G. Stephen TAYLOR. 1985. « An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism : A meta-analysis », *Academy of Management Journal*, volume 28, numéro 3, pp. 599-612.
- SHAMIAN, Judith, Linda O'BRIEN-PALLAS, Donna THOMSON, Chris ALKSNIS et Micheal Steven KERR. 2003. « Nurse absenteeism, stress and workplace injury: What are the contributing factors and what can/should be done about it? », *The International Journal of Sociology and Social Policy*, volume 23, numéro 8/9, pp. 81-103.

- SHAW, Jason D., John E. DELERY, G. Douglass JENKINS, Jr et Nina GUPTA. 1998. « An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover », *Academy of Management Journal*, volume 41, numéro 5, pp. 511-525.
- SHEA-VAN FOSSEN, Rita J. et Donald J. VREDENBURGH. 2014. « Exploring Differences in Work's Meaning : An Investigation of Individual Attributes Associated with Work Orientations », *Journal of Behavioral and Applied Management*, volume 15, numéro 2, pp. 101-120.
- SNAPE, Ed et Tom REDMAN. 2003. « Too old or too young? The impact of perceived age discrimination », *Human Resource Management Journal*, volume 13, numéro 1, pp. 78-89.
- SNIR, Raphael et Itzhak HARPAZ. 2002. « Work-leisure relations : Leisure orientation and the meaning of work », *Journal of Leisure Research*, volume 34, numéro 2, pp. 178-203.
- SOMERS, Mark John. 1995. « Organizational Commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and indirect effects », *Journal of Organizational Behavior*, volume 16, numéro 1, pp. 49-58.
- SPREITZER, Gretchen M. 1995. « Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement, and validation », *Academy of Management Journal*, volume 38, numéro 5, pp. 1442-1465.
- STANSFELD, Stephen, Amanda FEENEY, Jenny HEAD, Robert CANNER, Finona NORTH et Micheal MARMOT. 1995. « Sickness absence for psychiatric illness : The whitehall II study », *Social Science & Medicine*, volume 40, numéro 2, pp. 189-197.
- STATISTIQUE CANADA. 2015. « Tableau 279-0029 : Statistiques d'absence du travail chez les employés à temps plein, pour le Canada, les provinces et les régions métropolitaines de recensement (RMR) et selon le sexe ». Dans *Statistique Canada*. En ligne. <<http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a01?lang=fra&p2=1>>. Consulté le 23 octobre 2015.
- STAW, Barry M. 1980. « The consequences of turnover », *Journal of occupational behaviour*, volume 1, numéro 4, octobre 1980, pp. 253-273.
- STAW, Barry M. et Greg R. OLDHAM. 1978. « Reconsidering Our Dependent Variables : A Critique and Empirical Study », *Academy of Management Journal*, volume 21, numéro 4, pp. 539-559.

- ST-ARNAUD, Louise, Micheline SAINT-JEAN, Jean DAMASSE et Jean DARSIGNY. 2004. *La réintégration au travail à la suite d'un problème de santé mentale*, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du secrétariat du Conseil du trésor. Gouvernement du Québec, 163 p.
- ST-ONGE, Sylvie, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT. 1998. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 701 p.
- STEEL, Robert P. 2003. « Methodological and operational issues in the construction of absence variables ». *Human Resource Management Review*, volume 13, numéro 2, pp. 243-251.
- STEEL, Robert P. 2002. « Theoretical theory at the empirical interface : Problems of fit and function », *Academy of Management Journal*, volume 27, numéro 3, pp. 346-360.
- STEERS, Richard M. et Susan R. RHODES. 1978. « Major influences on employee attendance : A process model », *Journal of Applied Psychology*, volume 63, numéro 4, pp. 391-407.
- STEERS, Richard M. et Richard T. MOWDAY. 1981. « Employee turnover and post-decision justification ». Dans L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, volume 3, pp. 235-282. Greenwich, CT : JAI Press.
- STEGER, Micheal F., Bryan J. DIK et Ryan D. DUFFY. 2012. « Measuring Meaningful Work : The Work and Meaning Inventory (WAMI) », *Journal of Career Assessment*, volume 20, numéro 3, pp. 322-337.
- STINGLHAMBER, Florence et Christian VANDENBERGUE. 2004. « Favorable job conditions and perceived support: the role of organizations and supervisors », *Journal of Applied Social Psychology*, volume 34, numéro 7, pp. 1470-1493.
- STINGLHAMBER, Florence, Kathleen BENTEIN et Christian VANDENBERGHE. 2002. « Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test », *European Journal of Psychological Assessment*, volume 18, numéro 2, pp. 123-138.
- TANGTHONG, Sorasak, Jirasek TRIMETSOONTOR et Nutthawut ROJNIRUNTIKUL. 2014. « HRM Practice and Employee Retention in Thailand-A Literature Review », *International Journal of Trade, Economics and Finance*, volume 5, numéro 2, pp. 162-266.

- TETT, Robert P. et John P. MEYER. 1993. « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings ». *Personnal psychology*, volume 46, numéro 2, juin 1993, pp. 259-293.
- TREMBLAY, Michel, Lia MILESI et Gilles SIMARD. 2013. « Effet médiateur du niveau de mobilisation dans la relation entre la satisfaction et l'absentéisme et effet modérateur de la dispersion : une étude des unités de travail ». Dans *24e Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines : La GRH : pour une connaissance praticable*. (Paris, 20-22 novembre 2013), pp. 1-36. Paris (France) : Les Actes des Congrès AGRH.
- TREMBLAY, Michel et Thierry WILS. 2005. « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, volume 30, numéro 2, pp. 37-49.
- TREVOR, Charlie O. 2001. « Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover », *Academy of Management Journal*, volume 44, numéro 4, pp. 621-638.
- VANDENBERGUE, Christian. 2004. « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, volume 39, numéro 3, pp. 64-72.
- VANDENBERGUE, Christian, Kathleen BENTEIN et Florence STINGLHAMBER. 2004. « Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes », *Journal of Occupational behavior*, volume 64, numéro 1, pp. 47-71.
- VANDENHEUVEL, Audrey et Mark WOODEN. 1995. « Do explanations of absenteeism differ for men and women? », *Human Relations*, volume 48, numéro 11, pp. 1309-1329.
- VINET, Alain. 2004. *Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes*, Québec : Les Presses de l'Université Laval. 384 p.
- WEISS, David J., Rene V. DAWIS, George W. ENGLAND et Lloyd H. LOFQUIST. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, volume 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. Minneapolis : University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- WILS, Thierry, Tania SABA et Gilles GUÉRIN. 1994. « Facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'importance de la carrière », *Relations industrielles*, volume 49, numéro 1, pp. 152-159.

- WRZESNIEWSKI, Amy. 2003. « Finding positive meaning in work ». Dans *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, sous la direction de Kim S. Cameron, Jan E. Dutton et Robert E. Quinn. pp. 296-308. San Francisco : Berret-Koehler
- XIE, Jia Lin et Gary JOHNS. 2000. « Interactive effects of absence culture salience and group cohesiveness: a multi-level and cross-level analysis of work absenteeism in the Chinese context », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, volume 73, pp. 31-52.
- YAO, Xin, Thomas W. LEE, Terence R. MITCHELL, James P. BRUTON et Chris J. SABLINSKI. 2004. « Job embeddedness : Current Research and Future Directions ». Dans *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*, sous la direction de Roger Griffeth et Peter Hom. pp. 153-187. Greenwich : Information Age Publishing.