



Université du Québec
à Rimouski

**Les facteurs organisationnels de bien-être au travail contribuant
à la rétention du personnel dans les petites et moyennes
entreprises en contexte insulaire**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **MARIE-LAURE BOURGEOIS**

Janvier 2025

Composition du jury :

Charles Côté, président du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Marie-Noëlle Hervé Albert, professeure, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 15 janvier 2025

Dépôt final le 27 janvier 2025

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 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.

« *Croire en soi c'est déjà
presque réussir.* »

Victor Hugo

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements s'adressent à ma directrice de recherche, Catherine Beaudry qui a accepté de m'accompagner à chaque étape de ce mémoire. Sa rigueur, sa bienveillance, son écoute, sa disponibilité et surtout sa grande expertise ainsi que ses conseils judicieux ont su me guider et me mener à bon port. Je remercie également les membres du jury pour l'évaluation de ce travail de recherche. Puis, il m'apparaît essentiel d'adresser mes sincères remerciements à tous mes professeurs et chargés de cours de la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail de l'UQAR pour leur grande contribution à mon évolution tant sur le plan professionnel que personnel.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à Israël, qui est là, à mes côtés, depuis 12 ans. Je le remercie pour son soutien indéniable tout au long de mon parcours académique qui a grandement contribué à ma réussite. Je ne peux passer sous silence de remercier mes filles pour leur compréhension, malgré leur bas âge et surtout pour leur amour qui m'a donné du courage pour avancer même si les nuits étaient courtes par moment. Je remercie ma famille, particulièrement mes parents et mes sœurs, ma belle-famille, mes amis et mes collègues pour leur soutien et leurs mots d'encouragements.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent à tous les participants à la recherche, qui m'ont généreusement offert de leur temps. C'est grâce à ces personnes que la recherche avance. Finalement, je remercie toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet.

AVANT-PROPOS

En début de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, je ne savais pas exactement vers où orienter ma recherche. Cependant, j'ai eu un déclic lors du cours portant sur la gestion du bien-être au travail. De plus, ayant vécu, plus jeune, quelques expériences de travail où le bien-être n'était pas toujours la priorité de mes employeurs et donc, où j'ai malheureusement éprouvé un sentiment de mal-être, j'ai eu envie d'explorer davantage le thème afin de comprendre les raisons profondes faisant en sorte que les employés éprouvent davantage un sentiment de bien-être ou au contraire un sentiment de souffrance au travail. Heureusement, plus tard j'ai connu ce que c'était d'éprouver un sentiment de bien-être au travail grâce à des employeurs de choix, qui plaçaient ce bien-être au cœur de leurs actions. Dans cette perspective, j'ai eu le désir d'offrir des pistes aux gestionnaires leur permettant de contribuer au bien-être et plus encore aux gestionnaires de PME en contexte insulaire, qui souvent disposent de peu de ressources ou n'ont pas d'expertise en gestion des ressources humaines. Malgré les limites de cette étude, j'espère sincèrement qu'elle saura aider des gestionnaires de PME en contexte insulaire à établir des stratégies favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention de leur personnel.

RÉSUMÉ

La rareté de main-d'œuvre, voire la pénurie dans certains secteurs d'activité, se fait ressentir dans la province de Québec et rend difficile le recrutement du personnel pour de nombreuses entreprises. Le défi est décuplé dans les régions éloignées et plus encore en situation d'insularité. Ainsi, dans ce contexte où le recrutement peut être difficile, la rétention du personnel devient essentielle. Les organisations gagnent à maintenir leurs ressources humaines à l'emploi et le bien-être au travail est l'une des clés pour y parvenir.

L'objectif principal de ce mémoire est de dégager et de décrire les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises (PME) en contexte insulaire. L'approche descriptive qualitative a été utilisée. Au total, huit (8) entrevues se sont déroulées avec des gestionnaires et des employés de PME en contexte insulaire.

Plusieurs constats intéressants ressortent de cette étude. Notamment, les points de vue des gestionnaires et des employés rencontrés se rejoignent étroitement. Parmi les facteurs organisationnels de bien-être au travail identifiés se trouvent les conditions de travail, la rémunération, l'organisation du travail, le climat de travail, le style de gestion, les relations interpersonnelles, le sentiment d'appartenance et la reconnaissance. À la lumière des entrevues, en plus des facteurs organisationnels, différents facteurs socio-économiques affectant la capacité de rétention des organisations ressortent. Ces facteurs socio-économiques sont spécifiques au contexte insulaire, dont celui des Îles-de-la-Madeleine. Il s'agit du manque de logement, du manque de places en milieux de garde, de la culture du travail saisonnier et de l'accès à l'assurance emploi. Finalement, les résultats de cette étude montrent qu'il existe peu de mesures de soutien aux employeurs ou du moins que les employeurs interrogés les connaissent ou les utilisent peu.

Mots clés : rétention, bien-être au travail, gestion de ressources humaines, meilleures pratiques, PME, contexte insulaire, méthode qualitative

ABSTRACT

The rarity of labour, or even shortage in certain sectors of activity, is felt in the province of Quebec and makes it difficult for many companies to recruit staff. The challenge is increased tenfold in remote regions and even more so in insular situation. Thus, in this context where recruitment can be difficult, staff retention becomes essential. Organizations benefit from keeping their human resources employed and well-being at work is one of the keys to achieving this.

The main objective of this research is to identify and describe the organizational factors that promote well-being at work and contribute to staff retention in small and medium-sized enterprises (SMEs) in an insular context. The qualitative descriptive method was used. In total, (8) eight interviews were conducted with managers and employees of SMEs in an insular context.

Several interesting findings emerge from this study. Notably, the points of view of the managers and employees interviewed closely converge. Among the organizational factors of well-being at work identified are working conditions, compensation, work organization, work climate, management style, interpersonal relationships, sense of belonging and recognition. The highlights of the interviews, in addition to organizational factors, various socio-economic factors affecting the retention capacity of organizations emerge. These socio-economic factors are specific to the insular context, including that of the Magdalen Islands. These include the lack of housing, the lack of places in childcare settings, the culture of seasonal work and access to employment insurance. Finally, the results of this study show that there are few support measures for employers or at least that the employers surveyed know them or use them little.

Keywords: retention, well-being at work, SMEs, insular situation, human resources management, best practices, qualitative method

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	viii
AVANT-PROPOS	ix
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xiv
LISTE DES TABLEAUX.....	xviii
LISTE DES FIGURES.....	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
Chapitre 1 Recension des écrits	3
1.1 MISE EN CONTEXTE	3
1.2 LA RETENTION DU PERSONNEL	5
1.2.1 Définitions des concepts.....	5
1.2.2 Les conséquences du roulement du personnel	8
1.2.3 Les facteurs de roulement ou de rétention du personnel	12
1.3 LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL	26
1.3.1 Définitions des concepts.....	26
1.3.2 Les conséquences du bien-être en matière de rétention du personnel	31
1.3.3 Les facteurs qui influencent le bien-être au travail ou la souffrance au travail.....	31
CONCLUSION DU CHAPITRE	38
Chapitre 2 Cadre d’analyse et méthodologie	39
2.1 QUESTION DE RECHERCHE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	39
2.2 PERTINENCE SOCIALE ET SCIENTIFIQUE DE LA PROBLEMATIQUE	40

2.3 CONCEPTS A L'ETUDE	41
2.3.1 La rétention du personnel.....	42
2.3.2 Le bien-être au travail	42
2.4 DEVIS DE RECHERCHE.....	42
2.4.1 Raisonnement de recherche	42
2.4.2 Approche méthodologique.....	43
2.5 PRESENTATION DU MODE DE COLLECTE DE DONNEES	44
2.6 PRESENTATION DE LA POPULATION ETUDIEE	46
2.6.1 Échantillon	47
2.7 ANALYSE DES DONNEES	49
2.8 CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE	51
CONCLUSION DU CHAPITRE	52
Chapitre 3 Présentation des résultats	53
3.1 L'ETAT DE BIEN-ETRE DES TRAVAILLEURS DE PME EN CONTEXTE INSULAIRE	53
3.2 LES RAISONS POUR LESQUELLES LES TRAVAILLEURS ENVISAGENT DE DEMEURER AU SEIN DE LEUR ORGANISATION EN CONTEXTE INSULAIRE	54
3.3 LES RAISONS POUR LESQUELLES LES TRAVAILLEURS ENVISAGENT DE QUITTER LEUR ORGANISATION EN CONTEXTE INSULAIRE.....	56
3.4 LES DIFFICULTES AUXQUELLES SONT CONFRONTES LES EMPLOYEURS EN CONTEXTE INSULAIRE AU REGARD DE LA RETENTION DU PERSONNEL	59
3.5 LES MESURES DE SOUTIEN AUX EMPLOYEURS AU REGARD DE LA RETENTION DU PERSONNEL	60
3.6 LES MESURES DE RETENTION DEPLOYEES PAR LES EMPLOYEURS	62
3.7 LES MESURES DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL DEPLOYEES PAR LES EMPLOYEURS	64
3.8 LES MESURES QUE LES TRAVAILLEURS SOUHAITENT QUE LEUR EMPLOYEUR PRENNE POUR AMELIORER LEUR BIEN-ETRE AU TRAVAIL	67
3.9 LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL AFIN DE FAVORISER LA RETENTION DU PERSONNEL	67

3.10 LES DIFFICULTES LIEES A L'IMPLANTATION DE MESURES DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL	69
CONCLUSION DU CHAPITRE	71
Chapitre 4 Discussion.....	72
4.1 L'ETAT DE BIEN-ETRE DES TRAVAILLEURS DE PME EN CONTEXTE INSULAIRE.....	72
4.2 LES RAISONS POUR LESQUELLES LES TRAVAILLEURS ENVISAGENT DE DEMEURER AU SEIN DE LEUR ORGANISATION EN CONTEXTE INSULAIRE.....	73
4.3 LES RAISONS POUR LESQUELLES LES TRAVAILLEURS ENVISAGENT DE QUITTER LEUR ORGANISATION EN CONTEXTE INSULAIRE	74
4.4 LES DIFFICULTES AUXQUELLES SONT CONFRONTES LES EMPLOYEURS EN CONTEXTE INSULAIRE AU REGARD DE LA RETENTION DU PERSONNEL.....	75
4.5 LES MESURES DE SOUTIEN AUX EMPLOYEURS AU REGARD DE LA RETENTION DU PERSONNEL	76
4.6 LES MESURES DE RETENTION DEPLOYEES PAR LES EMPLOYEURS	77
4.7 LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL AFIN DE FAVORISER LA RETENTION DU PERSONNEL	79
CONCLUSION DU CHAPITRE	80
CONCLUSION GÉNÉRALE	81
ANNEXE 1 – COURRIEL DE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS	84
ANNEXE 2 – ANNONCE DE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS	85
ANNEXE 3 – GUIDE D'ENTRETIEN (EMPLOYEUR)	86
ANNEXE 4 – GUIDE D'ENTRETIEN (EMPLOYÉ).....	88
ANNEXE 5 – FORMULAIRE SOCIODÉMOGRAPHIQUE	90
ANNEXE 6 – CERTIFICATION ÉTHIQUE DE L'UQAR.....	91
ANNEXE 7 – FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (FIC) CONCERNANT LA PARTICIPATION.....	95
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	100

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Portait des participants	48
---	----

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Le modèle à trois composantes de l'engagement organisationnel	16
Figure 2. Cadre conceptuel des sources organisationnelles de la souffrance au travail.....	32

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CER-UQAR Comité d'Éthique de la Recherche de l'UQAR

ECSE Enquête canadienne sur la situation des entreprises

PME Petites et Moyennes Entreprises

RH Ressources humaines

UQAR Université du Québec à Rimouski

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La situation actuelle de rareté de main-d'œuvre se faisant ressentir dans plusieurs secteurs au Québec rend difficile le recrutement et la rétention du personnel pour un bon nombre d'organisations. Cet enjeu est exacerbé pour les entreprises situées en régions éloignées et plus encore pour celles en contexte d'insularité. Ainsi, les employeurs sont appelés, plus que jamais, à orienter leurs actions vers le bien-être des personnes afin d'assurer la rétention du personnel (Watson, 2007).

Le présent mémoire s'intéresse donc au bien-être au travail et à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises (PME) en contexte insulaire. Plus précisément, l'objectif principal de cette recherche consiste à dégager et à décrire les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les PME en contexte insulaire.

Si la littérature fait état des facteurs organisationnels de bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel, il y a toutefois absence de données sur les enjeux pour les PME en contexte insulaire. Dans cette perspective, cette étude est pertinente tant sur le plan social que scientifique. En effet, elle présente une utilité certaine pour les petites moyennes entreprises insulaires disposant de peu de ressources ou n'ayant pas d'expertise en gestion des ressources humaines, puis elle contribue à l'avancement des connaissances. La démarche utilisée repose sur l'approche descriptive qualitative, la méthode de collecte de données privilégiée étant l'entrevue semi-dirigée. Des entretiens se sont déroulés avec des gestionnaires et des employés de PME en contexte insulaire.

Ce mémoire est constitué de quatre chapitres. Le premier chapitre présente le contexte ayant mené à la question de recherche ainsi qu'une recension des écrits portant sur les différents thèmes à l'étude. Le second chapitre décrit le cadre d'analyse et la méthodologie utilisée. Quant au troisième chapitre, il expose les résultats de la recherche. Puis, le quatrième chapitre présente la discussion au regard des constats de l'étude. En guise de conclusion, les limites de la recherche et des pistes de réflexion pour des études futures sont mises de l'avant.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

Ce premier chapitre présente une recension de la littérature des thèmes à l'étude. D'abord, une mise en contexte de l'objet d'étude est présentée. Puis, sont définis les concepts de rétention du personnel et de bien-être au travail. Ensuite les conséquences du roulement du personnel et du bien-être au travail pour les organisations et pour les personnes sont présentées ainsi que les facteurs favorisant la rétention et le bien-être du personnel.

1.1 MISE EN CONTEXTE

Le Québec vit une situation de rareté de la main-d'œuvre, voire de pénurie dans certains secteurs d'activité. Les difficultés à recruter du personnel et à le maintenir en poste persistent et sont rencontrées par une grande proportion d'entreprises. Selon l'Enquête canadienne sur la situation des entreprises (ECSE) réalisée du 4 juillet au 8 août 2022 par Statistique Canada, 65,7 % des entreprises confrontées à des obstacles liés à la main-d'œuvre les éprouvent (Institut de la Statistique du Québec [ISQ], 2022). Cette situation s'explique, en partie, par la progression du nombre d'emplois et du taux d'activité, le déclin des emplois peu qualifiés ainsi que par la décroissance de la taille de la population active. En effet, le vieillissement de la population, qui a pour conséquence des prises de retraites massives, combiné à un faible taux de natalité, restreint le bassin de main-d'œuvre disponible (Dytchwald et al., 2006 ; Gravel, 2014; ISQ, 2021; Légaré, 2004 ; Levanon et al., 2014). Le problème est décuplé dans les régions périphériques du Québec et plus encore en contexte d'insularité, notamment par la migration des jeunes vers les grands centres urbains (Lachance, 2011) lorsque vient le temps des études post-secondaires, par la capacité

d'accueil en matière de logement (Société canadienne d'hypothèque et de logement [SCHL], 2022) et par le manque de places en milieux de garde (ministère de la Famille, 2021).

Dans ce contexte où le recrutement peut être ardu, la rétention du personnel devient fondamentale. Les organisations gagnent à maintenir leurs ressources humaines à l'emploi et pour y parvenir, le bien-être au travail semble être la pierre angulaire. En effet, « la littérature porte à croire que plus un travailleur est bien au travail, plus il désire s'épanouir dans son milieu et par voie de conséquence, se fidéliser et s'investir dans son organisation » (Emeriau-Farges, 2018 : 109). Autrement dit, plus les organisations ont des politiques de ressources humaines orientées vers le bien-être au travail, plus elles encouragent leurs salariés à rester au sein de l'entreprise (Paillé, 2007).

L'importance du bien-être au travail a notamment été mise à jour par la crise sanitaire. En effet, les mesures restrictives mises en place, la distanciation sociale, les confinements, les quarantaines, la peur pour sa propre santé ou la peur d'infecter les autres, la perte de routine, la réduction des contacts sociaux et physiques, le manque de provisions de base, les informations inadéquates, les difficultés financières, le stigma et l'exclusion sociale sont des facteurs qui ont eu des répercussions majeures sur la santé mentale et le bien-être psychologique des personnes (Brooks et al., 2020). L'Enquête sur la COVID-19 et la santé mentale réalisée de septembre à décembre 2020 par Statistique Canada en collaboration avec l'Agence de la santé publique du Canada révèle qu'environ 1 Canadien sur 5 (21 %) de 18 ans et plus a au moins un des trois troubles de santé mentale évalués, soit le trouble dépressif majeur, le trouble d'anxiété généralisée et le trouble de stress post-traumatique. Parmi les personnes ayant un résultat positif pour un trouble, 68 % indiquent que leur santé mentale s'est détériorée depuis le début de la pandémie (Statistique Canada, 2020). L'Enquête sur la COVID-19 et la santé mentale réalisée plus tard, soit de février à

mai 2023, par Statistique Canada en collaboration avec l'Agence de la santé publique du Canada, révèle que cette proportion augmente pour atteindre le ratio de 1 adulte sur 4 au début de 2021. Deux ans plus tard, ce taux est inchangé. En effet, les symptômes de dépression, d'anxiété et de trouble de stress post-traumatique demeurent élevés (Statistique Canada, 2023). Ces données rappellent alors l'importance de considérer la santé mentale des travailleurs avec bienveillance afin d'assurer leur bien-être et favoriser la rétention du personnel.

1.2 LA RETENTION DU PERSONNEL

Cette section présente les principaux concepts en lien avec la rétention du personnel ainsi que les conséquences et les facteurs associés.

1.2.1 Définitions des concepts

1.2.1.1 La rétention

Selon Arthur (2001), la rétention du personnel réfère à la capacité d'une organisation à retenir les ressources humaines dont elle a besoin dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques et organisationnels. St-Onge et al. (2009) définissent quant à eux la rétention comme le processus qui incite les employés à rester dans l'organisation qui les emploie. Dans la littérature, la rétention du personnel est généralement abordée par son opposé, soit le roulement du personnel. En effet, pour évaluer la capacité de rétention du personnel d'une organisation, les études sur la question se penchent sur le départ des employés de l'organisation (Beaudry et al., 2011).

1.2.1.2 Le roulement

Le roulement du personnel correspond à la fin d'un contrat de travail entre un individu et une entreprise (Tett et Meyer, 1993). Autrement dit, il s'agit d'une séparation physique avec l'organisation (Carmeli, 2005; Mobley, 1982a). Le roulement comprend les différents mouvements de personnel, soit les entrées et les sorties (Price, 2001) et il peut être involontaire ou volontaire (Campion, 1991 ; Iverson et Pullman, 2000 ; Price, 1977). Le roulement involontaire résulte de la décision de l'employeur de mettre fin au contrat de travail ou encore d'événements, comme la retraite, la maladie, le décès, etc. (Larose, 2003; Shaw et al., 1998). Il se manifeste notamment par le congédiement ou le licenciement. Quant au roulement volontaire, il résulte de la décision de l'employé de quitter l'organisation en démissionnant. Le roulement volontaire peut être évitable ou inévitable (Abelson, 1987). Les organisations peuvent plus facilement agir sur le roulement volontaire évitable que sur le roulement volontaire inévitable. Les départs qui résultent de motifs tels qu'un meilleur salaire, de meilleures conditions de travail, des problèmes avec le supérieur ou avec l'administration et la présence d'offres d'emplois intéressantes sont considérées comme évitables (Abelson, 1987). En revanche, les départs découlant de raisons telles qu'un déménagement pour suivre le conjoint, un changement de carrière, une grossesse et la décision de demeurer à la maison pour prendre soin des enfants ou du conjoint sont inévitables. Le niveau d'engagement envers l'organisation est plus élevé pour les personnes qui quittent pour des raisons inévitables que pour celles qui quittent pour des raisons évitables.

Les études sur la capacité de rétention des organisations s'intéressent généralement au roulement volontaire plutôt qu'au roulement involontaire puisqu'elles tentent de comprendre les raisons pour lesquelles les employés quittent et sur lesquelles les organisations peuvent agir (Beaudry et al., 2011). Elles appréhendent généralement le roulement volontaire en évaluant l'intention de quitter des employés.

1.2.1.3 L'intention de quitter

L'intention de quitter désigne la volonté de quitter l'organisation de manière consciente et délibérée (Tett et Meyer, 1993). En d'autres termes, il s'agit du désir du salarié de rompre sa relation avec l'entreprise, donc son contrat d'emploi (Meyssonier et Roger, 1996). L'intention de quitter est mesurée en fonction d'une durée spécifique. Il s'agit généralement de la dernière étape avant le départ réel du travailleur (Tett et Meyer 1993). L'intention de quitter réfère donc à l'attitude annonciatrice du départ du salarié (Mobley et al., 1978 ; Paillé, 2006 ; Porter et Steers, 1973 ; Tett et Meyer, 1993). Selon Hayes et al. (2006), l'intention de quitter est un indicateur « proactif » du roulement volontaire. La théorie de l'action raisonnée prétend qu'une intention cristallise un précurseur psychologique de tout acte comportemental (Ajzen et Fishbein, 1980), justifiant ainsi le choix de l'intention de quitter comme un déterminant de la décision de quitter l'organisation (Porter et Aymen, 2010). L'intention de quitter est donc liée de façon significative au taux de roulement (Carmeli, 2005). Ce serait même le seul facteur à avoir un impact direct sur le roulement (Mobley et al., 1978). Toutefois, même si l'intention de quitter est considérée comme le meilleur prédicteur du roulement, lorsque peu de temps s'écoule entre l'intention et le départ réel du travailleur, la prédiction est plus difficile. Effectivement, les comportements impulsifs sont moins liés aux intentions que les comportements réfléchis, nuisant ainsi à l'efficacité de la prédiction du roulement (Mobley et al. 1978). Enfin, l'intention de quitter est davantage examinée que la décision de quitter, puisqu'elle est un précurseur important de la décision de quitter, mais également puisque la décision de quitter est plus complexe à étudier (Hayes et al., 2006).

1.2.2 Les conséquences du roulement du personnel

Les conséquences du roulement du personnel sont diverses et multiples. Les prochaines sections présentent les conséquences du roulement pour les organisations ainsi que pour les individus.

1.2.2.1 Les conséquences pour les organisations

Le roulement du personnel est parfois perçu comme étant positif pour les organisations, notamment lors du départ d'employés non performants (Mobley, 1982b). En ce sens, les entrées et sorties des employés peuvent générer de la vitalité et contribuer à la viabilité de l'organisation à long terme (Roseman, 1981 ; Staw, 1980). Price (1977, 1989) affirme que le roulement engendre occasionnellement de l'innovation, surtout lorsqu'il se produit à un niveau hiérarchique supérieur. Effectivement, il est susceptible d'encourager la direction à revoir ses pratiques organisationnelles et les tâches liées à certains postes. Ainsi, le roulement contribue à l'amélioration de certains processus organisationnels (Mobley, 1982a), permet une meilleure flexibilité (Meyssonier et Roger, 2006) et représente une occasion pour l'organisation de s'adapter à son environnement (Staw, 1980).

Bien que le roulement du personnel ait des conséquences positives pour l'organisation, les effets négatifs sont bien présents. Selon Roseman (1981), la perte d'employés performants représente la conséquence la plus importante du roulement. En effet, lorsque des employés appréciés quittent, le roulement devient certainement un problème plus grave que lorsque la situation inverse se produit (Mowday, 1984). Pour Staw (1980), le départ d'un employé clé ou très spécialisé freine l'organisation et une des conséquences est l'énergie et les frais consacrés à son remplacement. Plusieurs mois peuvent s'écouler avant qu'un nouvel employé devienne performant, d'autant plus que sa

formation est susceptible de se déployer sur une longue période (Staw, 1980). Or, un roulement élevé conduit possiblement à une diminution de la productivité (Price, 1989) et de l'efficacité de l'organisation (Price, 2001) en plus de complexifier l'atteinte de certains objectifs (Mowday, 1984).

Certains auteurs (Cascio, 1991; Mobley, 1982a; Staw, 1980) se sont intéressés aux coûts directs et indirects associés au départ d'employés. Notamment, Griffeth et Hom (2001) présentent les coûts liés au roulement du personnel en trois grandes catégories, soit 1) les coûts de séparation, 2) les coûts de remplacement du personnel sortant et 3) les coûts reliés à la formation et à l'orientation des nouveaux employés. Les coûts de séparation correspondent aux frais directs en lien avec le départ de l'employé. Plus précisément, il s'agit des sommes reliées à l'entrevue de départ, aux tâches administratives entourant la cessation d'emploi, la paie et certaines indemnités de départ (Cascio, 1991). Des coûts administratifs reliés au transfert d'attribution des dossiers peuvent également s'ajouter (Griffeth et Hom, 2001). En ce qui concerne les coûts de remplacement du personnel sortant (Cascio, 1991), ils font référence à l'affichage du poste, aux fonctions administratives préparatoires au recrutement, aux entrevues d'embauche, aux tests préliminaires, aux examens médicaux, aux réunions du personnel, aux frais de déplacement ou de relocalisation et à la diffusion d'information après l'embauche. Enfin, les coûts reliés à la formation et à l'orientation des nouveaux employés découlent des programmes de formation formels, de la documentation ainsi que du temps d'affectation des personnes nouvellement embauchées avec des employés d'expérience (Cascio, 1991). La durée de formation nécessaire pour atteindre un niveau de performance efficace dépend du degré de complexité de l'emploi (Staw, 1980).

Certains impacts plus difficiles à quantifier s'ajoutent à ces coûts tangibles, notamment la perturbation du moral des employés, l'augmentation de la charge de travail, la perturbation des équipes, la création d'un sentiment d'insécurité, la préoccupation quant

à la supervision et l'orientation de nouveaux employés, l'atteinte à la réputation et la stimulation de départs supplémentaires (Roseman, 1981). Un facteur à prendre en considération est le niveau de spécialisation et/ou d'interdépendance des postes de l'entreprise. En effet, plus les postes dépendent les uns des autres ou plus ils demandent un haut niveau de spécialisation, plus les problèmes de performance et de productivité risquent d'être élevés lors du départ de l'employé (Staw, 1980). Enfin, les conséquences négatives associées au roulement varient selon le niveau hiérarchique ou encore selon la performance de l'individu qui quitte. Le départ d'un employé performant ou qui occupe un poste élevé dans la hiérarchie engendre davantage de coûts et de conséquences que le départ d'un employé à faible performance ou qui occupe un poste d'entrée (Audet, 2005).

1.2.2.2 Les conséquences pour les individus

Le roulement du personnel n'a pas seulement des conséquences pour les organisations. En effet, il a également des conséquences variées, soit positives ou négatives, tant pour les employés qui quittent que pour ceux qui demeurent (Mobley, 1982b).

D'abord, les conséquences du roulement du personnel pour les individus sont parfois positives. En effet, pour les employés qui quittent, un nouvel emploi peut contribuer à l'avancement de la carrière, une augmentation de salaire, une meilleure adéquation entre la personnalité et le travail, une stimulation renouvelée dans un nouvel environnement, une amélioration de la perception d'efficacité et des possibilités d'autodéveloppement (Mobley, 1982b). Pour ceux qui restent dans l'entreprise, le départ d'un collègue est peut-être l'occasion d'obtenir une promotion ou encore d'aspirer à un poste auquel il est habituellement difficile d'accéder (Staw, 1980). Par ailleurs, certains salariés déjà en place sont stimulés par l'arrivée en poste de nouvelles personnes. Le départ de certains employés

est susceptible d'amener une augmentation de la satisfaction au travail, de la cohésion des membres de l'équipe et de l'engagement organisationnel (Mobley, 1982b).

À l'opposé, le roulement du personnel a des impacts négatifs. Effectivement, lorsqu'un employé quitte son organisation, il perd généralement certains avantages (Mobley, 1982a). En effet, plusieurs coûts peuvent être associés à la décision de laisser un emploi, comme la perte d'ancienneté et la perte de conditions de travail. À ces conséquences, s'ajoutent aussi les déceptions potentielles reliées aux attentes créées par le nouvel emploi. Effectivement, un employé peut être déçu par rapport à son nouvel emploi, celui-ci ne correspondant pas à ses attentes ou encore étant considéré comme une régression de poste par rapport au poste occupé auparavant. De plus, si le nouvel emploi impose un déménagement, la vie familiale peut être affectée, par exemple si le conjoint doit changer d'emploi ou encore si les enfants doivent changer d'école, sans oublier que certains liens établis avec le réseau social peuvent être menacés (Holtom et al., 2005 ; Mobley, 1982a; Mowday et al., 1982). Ce changement risque de provoquer son lot de stress (Mobley, 1982a) et certains ajustements peuvent s'étaler sur une période d'un an, incluant le temps nécessaire pour que tout reprenne son cours normal (Holtom et al., 2005). Dans la plupart des cas, le roulement du personnel est associé, chez un employé qui quitte l'organisation, à des comportements ou des attitudes qui précèdent son départ, tel que l'absentéisme, la diminution de la loyauté, la baisse de la satisfaction au travail et la productivité (Mayfield et Mayfield, 2008).

Quant aux employés qui demeurent dans l'organisation, ils peuvent également ressentir des impacts négatifs liés au roulement du personnel (Mobley, 1982a; Staw, 1980). En effet, le moral de ceux qui restent est parfois perturbé (Roseman, 1981; Staw, 1980), entre autres par la perte d'un collègue proche (Mowday et al., 1982). Cet effet démoralisateur (Staw, 1980) cause une diminution de la satisfaction au travail, de la

motivation, de l'engagement organisationnel et de la cohésion d'équipe (Mayfield et Mayfield, 2008; Mobley, 1982a). Certains ont le sentiment que leur situation est peu enviable comparativement à ceux qui quittent. Ces sentiments peuvent amener des remises en question sur leur motivation à demeurer au sein de l'organisation (Staw, 1980). Le départ d'un employé provoque également une surcharge de travail pour les collègues qui restent. Cette surcharge contribue à créer du stress et de l'insatisfaction chez ces derniers, les amenant même à quitter leur emploi (Mobley 1982a). Les employés qui demeurent à l'emploi éprouvent parfois de la difficulté à effectuer certaines tâches qui étaient associées à celles de la personne qui quitte (Mowday et al., 1982; Staw, 1980). Même si l'organisation procède au remplacement, une période est souvent consacrée à la supervision et à l'orientation des nouveaux employés. Ces situations occasionnent alors du stress et de l'insécurité, en plus de perturber les équipes de travail (Mowday et al., 1982; Roseman, 1981).

1.2.3 Les facteurs de roulement ou de rétention du personnel

Les conséquences du roulement du personnel étant nombreuses et souvent négatives, il s'avère essentiel de s'intéresser aux facteurs qui y contribuent ou encore qui, au contraire, favorisent la rétention du personnel. En effet, il est important de comprendre les raisons de départ et les facteurs irritants ressentis par les employés avant qu'ils quittent l'organisation afin de potentiellement déployer des stratégies de rétention (Mowday, 1984). Certains facteurs peuvent avoir un impact plus significatif que d'autres sur le roulement et ils sont déclinés en trois catégories, soit les facteurs socio-économiques, les facteurs individuels et les facteurs organisationnels.

1.2.3.1 Les facteurs socio-économiques

Les facteurs socio-économiques réfèrent aux changements qui surviennent dans l'environnement externe des organisations, sur le plan social et économique. D'abord, les conditions du marché du travail influencent à différents niveaux le roulement du personnel en encourageant ou en freinant les intentions de départ des employés (Meyssonier et Roger, 2006). Effectivement, le vieillissement des baby-boomers, l'entrée tardive des jeunes sur le marché du travail ou son caractère concurrentiel sont des phénomènes qui ont des impacts sur le roulement du personnel (Mobley, 1982b).

Ensuite, un taux de chômage faible ou une situation de plein emploi favorise un plus grand roulement, car ils accroissent la mobilité externe (Fields et al., 2005). Inversement, un taux de chômage plus élevé peut réduire la probabilité qu'un employé quitte son travail (Cotton et Tuttle, 1986; Edwards, 1995), étant donné l'incertitude d'en obtenir un nouveau (Mobley, 1982a). Dans cette perspective, plusieurs théories soutiennent que la majorité 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. En effet, un nombre d'emplois alternatifs élevé augmente le roulement. À l'inverse, si peu d'alternatives d'emploi existent, l'employé est moins susceptible de quitter l'organisation (Mowday et al., 1982).

Par ailleurs, les membres de l'organisation qui possèdent des informations sur les possibilités d'emplois sont plus susceptibles de partir que les employés qui n'ont pas connaissance de ces opportunités (Price, 1977). Ainsi, la perception d'alternatives d'emploi est positivement corrélée avec le roulement du personnel (Cotton et Tuttle, 1986). Cependant, l'attractivité des alternatives d'emploi est davantage liée au départ d'employés que la présence d'opportunités elle-même (Griffeth et al., 2000). Effectivement, si une

opportunité d'emploi correspond davantage au projet de carrière du travailleur (Meysonnier et Roger, 2006) ou si elle concorde mieux avec ses compétences ou offre des conditions de travail plus avantageuses (Morin, 2007), il est probable qu'il préfère cette opportunité à son emploi actuel. Au contraire, si l'opportunité d'emploi extérieure n'est pas considérée comme plus avantageuse que l'emploi occupé par le travailleur, celui-ci risque de reconsidérer son désir de quitter l'organisation (Mobley et al., 1979).

1.2.3.2 Les facteurs individuels

Les facteurs individuels se rapportent aux caractéristiques personnelles de l'individu ainsi qu'à ses attitudes à l'égard de son emploi, tels que son engagement organisationnel ainsi que sa satisfaction au travail.

D'abord, le roulement du personnel semble être influencé par certaines caractéristiques personnelles, celles-ci relevant de variables sociodémographiques (Huselid, 1995), comme l'âge, l'ancienneté dans l'emploi, la scolarité et le genre. Cependant, certaines contradictions sont présentes dans la littérature. En ce qui concerne la variable de l'âge, les plus jeunes employés sont plus susceptibles de quitter leur emploi que les plus anciens (Boxall et al., 2003 ; Cotton et Tuttle, 1986 ; Iverson et Deery, 1997; Iverson et Pullman, 2000). Ce phénomène s'explique notamment par le fait que les employés plus âgés, ayant généralement de l'ancienneté, ont davantage investi dans l'organisation que les plus jeunes (Iverson et Pullman, 2000) et ont donc plus à perdre s'ils quittent. À l'inverse, les décisions des plus jeunes sont plus souvent temporaires du fait qu'ils expérimentent différents choix de carrière et types d'employeurs (Boxall et al., 2003). Ensuite, les résultats de la méta-analyse de Griffeth et al., (2000) démontrent que la scolarité est associée positivement au roulement. En effet, plus une personne a un haut niveau de scolarité, plus elle a tendance à quitter l'organisation (Griffeth et al., 2000). Quant au genre,

Iverson et Deery (1997) soutiennent que les hommes sont plus susceptibles de quitter l'organisation que les femmes, alors que Cotton et Tuttle (1986) illustrent le contraire. D'autres études (Boxall et al., 2003; Griffeth et al., 2000; Hom et Griffeth, 1995) révèlent que les femmes ne sont pas plus susceptibles de quitter l'organisation que les hommes.

En ce qui a trait aux attitudes de l'employé à l'égard de son emploi, c'est-à-dire à son engagement organisationnel ainsi qu'à sa satisfaction au travail, les définitions et les modèles qui s'y rapportent sont nombreux et diffèrent au fil du temps. D'abord, la conception de l'engagement la plus répandue dans la littérature et qui implique un lien avec le roulement du personnel est celle de Meyer et Allen (1991). Ces auteurs définissent l'engagement organisationnel 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. Le modèle multidimensionnel de Meyer et Allen (1991) est présenté à la figure 1.

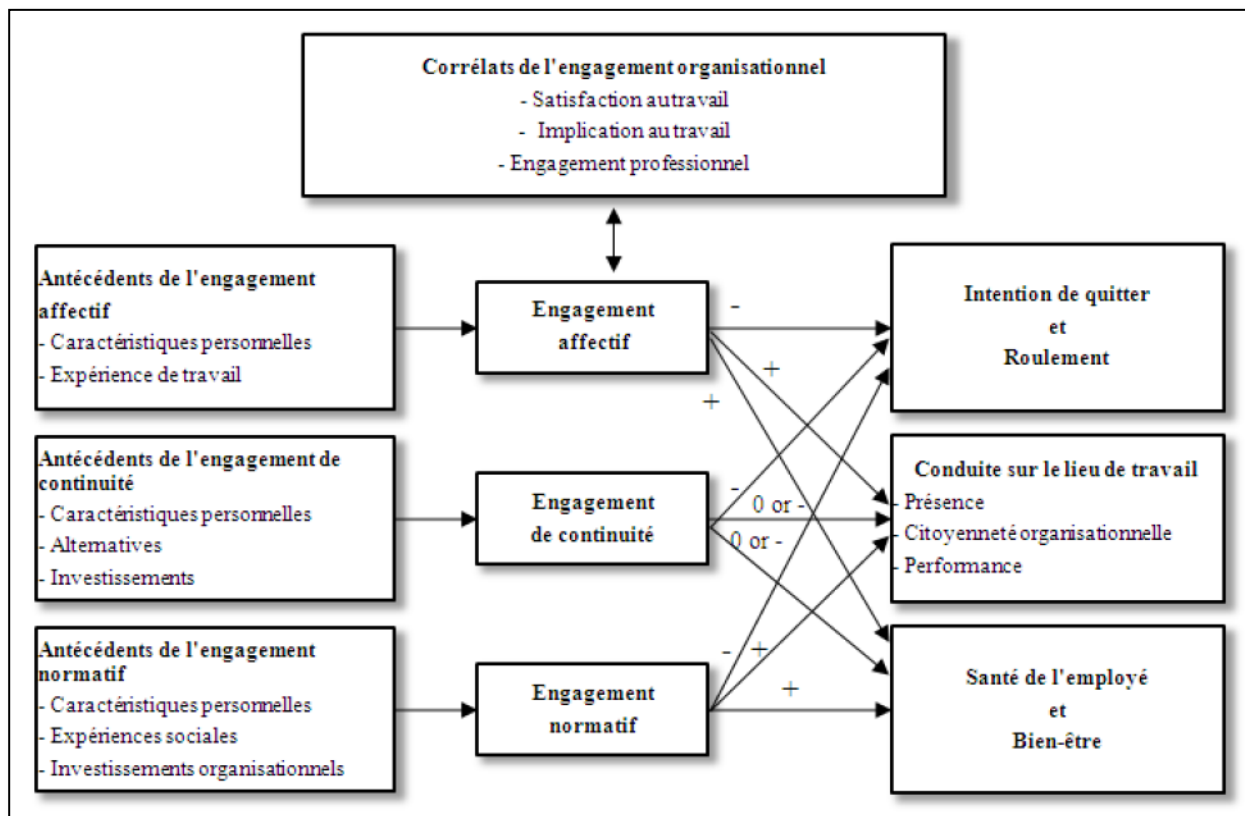


Figure 1. Le modèle à trois composantes de l'engagement organisationnel

Source : Adaptation de Meyer *et al.*, 2002 : 22.

Ce modèle propose trois formes d'engagement organisationnel, soit l'engagement affectif, normatif et de continuité. L'explication de ces trois types d'engagement identifiés par Meyer et Allen (1991) est reprise par Bentein et al. (2000). Pour eux, l'engagement affectif renvoie à un attachement émotionnel à l'organisation. Quant à l'engagement normatif, il représente l'attitude de loyauté que ressent l'employé envers l'organisation, son sentiment d'obligation morale. Puis, l'engagement de continuité réfère à la rupture du lien contractuel avec l'organisation (pertes de salaire, transférabilité limitée, alternatives d'emploi peu nombreuses, etc.). Le modèle de Meyer et al. (2002) présente les trois aspects de l'engagement qui sont eux-mêmes influencés par différentes caractéristiques ou causes individuelles et organisationnelles, ce qui les place à un niveau intermédiaire pour influencer le roulement. Ce point est important pour le développement de ce modèle qui est

encore très répandu. Parmi les trois types d'engagement exposés, l'engagement affectif présente la relation négative la plus forte avec l'intention de quitter et le roulement (Meyer et al., 2002). Ensuite, 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 et avec le roulement. La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990), regroupant plusieurs travaux, confirme la relation négative établie par Mowday et al. (1982) 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 (Allen et al., 2003; Eisenberger et al., 1990, 2001, 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002; Vandenbergue et al., 2004), ainsi qu'avec une autre attitude, soit la satisfaction au travail (Allen et al., 2003).

La satisfaction au travail est définie comme un sentiment positif qu'un employé éprouve envers son emploi ou une expérience de travail (Locke, 1976). Autrement dit, elle constitue une forme de mesure de l'appréciation portée par les employés envers leur travail (Price, 2001) et elle varie en fonction des perceptions des employés et de leurs valeurs (Mobley, 1982a). La satisfaction au travail est présentée comme un corrélât de l'engagement organisationnel dans certains travaux (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002). 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'ont aucun lien significatif. Dans cette perspective, la littérature ne fait pas état d'un consensus à propos de la relation causale entre ces deux variables (Meyer et al., 2002). Toutefois, malgré les divergences, la satisfaction au travail demeure une variable importante dans la majorité des théories liées au roulement (Lee et al., 1999) et elle est au cœur de plusieurs modèles conceptuels (March et Simon, 1958; Price, 1977; Mobley, 1977). Selon Mobley (1982a), la satisfaction au travail est une contribution majeure au modèle de March et Simon (1958), lequel illustre qu'une plus grande satisfaction envers le travail influence négativement le désir de le quitter (Meyssonier et Roger, 2006). Bien que

la plupart des travaux présentent un lien direct entre la satisfaction et le roulement, ceux de Mobley (1977) examinent certaines étapes intermédiaires et exposent plusieurs types d'intentions de retrait, c'est-à-dire songer à quitter, avoir l'intention de chercher des alternatives d'emploi et avoir l'intention de quitter l'organisation. Par ailleurs, de nombreux facteurs organisationnels sont mis en relation avec la satisfaction, soit l'autonomie, la justice, le stress, la rémunération et le soutien social (Price, 1977), les possibilités de promotion et la routine (Iverson et Deery, 1997 ; Price, 1977) ainsi que les conflits de rôle (Iverson et Deery, 1997). Ces facteurs influencent eux-mêmes la satisfaction au travail qui est présentée comme une variable modératrice du roulement. Enfin, la satisfaction au travail est un facteur grandement étudié et plusieurs travaux soutiennent une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement ou l'intention de quitter (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Hom et Griffeth, 1995; Iverson et Deery, 1997; Lambert et al., 2001; Lee et al., 1999; Meyssonier et Roger, 2006 ; Mobley et al., 1979; Porter et Steers, 1973; Price, 2001; Trevor, 2001; Wils et al., 1994). À certains égards, l'insatisfaction au travail est même considérée comme le meilleur prédicteur du roulement (Griffeth et al., 2000).

Les deux attitudes en lien avec le roulement du personnel les plus souvent étudiées sont alors l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail (Mitchell et al., 2001). Cependant, certaines recherches introduisent de nouveaux construits (Mitchell et al., 2001), notamment le concept d'enracinement au travail (*job embeddedness*). Il s'agit d'une notion multidimensionnelle qui rassemble des forces internes et des forces externes susceptibles de maintenir un individu à l'emploi (Mitchell et al., 2001). Plus précisément, Mitchell et al. (2001) proposent trois dimensions, soit les connections (liens) établies avec différentes personnes ou institutions, la perception de confort et de compatibilité (fit) avec l'organisation ou son environnement et certains bénéfices pouvant être perdus (sacrifices) après avoir pris la décision de quitter l'organisation. De ces trois dimensions, 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, à ses besoins, à ses objectifs de carrière ainsi qu'à ses plans pour le futur en lien avec l'organisation (Yao et al., 2004). Or, l'employé qui a une meilleure compatibilité avec l'organisation est plus enclin à y demeurer longtemps (Chan, 1996; Hassan et al., 2012 ; Kristof-Brown et al., 2005; O'Reilly et al., 1991).

1.2.3.3 Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels de roulement ou de rétention du personnel sont reliés à l'organisation ou à certaines caractéristiques du poste occupé. D'abord, différentes pratiques de gestion des ressources humaines (RH) font partie des facteurs organisationnels pouvant être associées au roulement de personnel. Cependant, la littérature offre peu d'explications quant à la façon dont ces pratiques influencent la décision de départ d'un employé (Allen et al., 2003). Ces pratiques RH peuvent être liées au processus d'embauche, à la formation octroyée au personnel (Bentein et al., 2000), à la participation aux prises de décision ou à la justice des récompenses (Allen et al., 2003). Selon Price (2001), la justice distributive, référant à l'équité des récompenses/punitions liées à la performance de l'employé, a un effet positif sur le roulement. La justice distributive est élevée lorsque la bonne performance est récompensée (Mueller et al., 1994; Price, 2001). Quant à Branham (2012), il traite de sept raisons cachées de quitter l'entreprise. Plusieurs d'entre elles sont reliées à l'organisation et à ces pratiques de gestion : peu de coaching et de rétroaction, peu de possibilités de développement professionnel, manque de reconnaissance, l'emploi ou le milieu de travail ne correspond pas aux attentes, 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 d'employés qui présentent une faible productivité est possiblement un signe que les pratiques de gestion sont efficaces (Mowday, 1984). À

l'inverse, un taux de roulement volontaire élevé d'employés plus performants peut être un indicateur que les pratiques de gestion sont inadéquates (Branham, 2012). L'influence d'une pratique spécifique peut s'avérer différente selon la présence ou l'absence d'autres pratiques de gestion (Shaw et al., 1998). Selon Bentein et al. (2000), chaque pratique RH n'agit pas de manière isolée.

Certaines caractéristiques de l'organisation du travail peuvent influencer le roulement du personnel. Notamment, un manque d'autonomie est susceptible d'influencer les départs volontaires. Selon Price (2001), l'autonomie est le degré de pouvoir qu'exerce un employé dans le cadre de son emploi. La relation entre l'autonomie et le roulement est négative (Porter et Steers, 1973; Price, 2001). De plus, les effets du stress au travail ont également été mesurés en lien avec le roulement. Le stress est la difficulté à 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) : l'insuffisance des ressources ou le manque de moyens pour performer, l'ambiguïté des rôles et le manque de clarté des consignes reçues, les conflits de rôle ou l'incompatibilité de ses obligations face à l'emploi et 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 précisément, les conflits de rôles et les ambiguïtés de rôle sont corrélés positivement avec l'intention de quitter l'organisation (Fisher et Gitelson, 1983). Les travaux de Podsakoff et al. (2007) s'intéressent à deux catégories d'agents stresseurs et démontrent que des facteurs plus contraignants (*hindrance stressors*), comme 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. En revanche, cette relation s'avère négative avec des agents stresseurs plutôt liés aux défis de l'emploi (*challenge stressors*), tel que la pression ressentie pour accomplir certaines tâches. En effet, les employés ont tendance à considérer ces demandes comme une possibilité de réalisation ou de développement personnel (Podsakoff et al., 2007).

Les pratiques de gestion des organisations peuvent être issues de modèles de travail à haute performance. Ces pratiques se différencient par trois grandes caractéristiques, c'est-à-dire par la participation des employés aux décisions, par des pratiques de gestion améliorant les compétences des travailleurs et par des pratiques qui les incitent à la participation (Appelbaum, 2004). Par ailleurs, elles ont un caractère flexible et innovateur (Godard, 2001) et elles assurent 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 impacts sur le roulement et la productivité. En effet, le roulement est lié positivement avec la productivité lorsque l'utilisation de ces pratiques est faible, tandis que la relation entre le roulement et la productivité est négative lorsque l'utilisation de ces pratiques est trop élevée (Arthur, 1994, Guthrie, 2001). Ainsi, selon certains auteurs (Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Shaw et al., 1998), ce mode d'organisation du travail améliore la rétention des employés. Cependant, il favorise l'acquisition d'un savoir spécialisé ayant pour effet de rendre les employés plus distinctifs et plus difficiles à remplacer (Guthrie, 2001). Par ailleurs, ces pratiques de travail sont souvent génératrices de stress (Godard, 2001) et donc les organisations qui les adoptent doivent également faire appel à des politiques complémentaires afin de diminuer le roulement (Guthrie, 2001).

La rémunération est un facteur qui est souvent étudié en lien avec le roulement du personnel (Price, 2001). Effectivement, plusieurs études montrent qu'un salaire élevé influence négativement le roulement ou l'intention de quitter (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Lambert et al., 2001; Luna-Arocas et Camps, 2008; Price, 2001). Toutefois, ce lien varie selon la population étudiée (Mobley, 1982a). Cette relation est

encore plus significative pour les employés plus performants (Griffeth et al., 2000). Price (2001) soutient que l'impact de la rémunération sur le roulement est souvent modéré par certaines variables, comme la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le comportement de recherche d'emploi et l'intention de rester. De plus, la relation entre les niveaux de rémunération et le roulement n'indique pas forcément que la personne quitte pour un emploi qui lui procure un salaire supérieur (Mobley, 1982a). Dans certains cas, le salaire est toutefois considéré comme une importante stratégie de rétention (Luna-Arocas et Camps, 2008). Certains avantages sociaux sont également 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). Enfin, bien qu'ils reconnaissent la relation positive avec le roulement, certains auteurs (Boxall et al., 2003) considèrent que la rémunération n'est pas le facteur le plus important.

D'autres conditions de travail découlent de la dimension structurelle du milieu et de l'environnement de travail (Iverson et Pullman, 2000). Effectivement, l'absence de certaines conditions de travail particulières peut amener les employés à quitter l'organisation (Iverson et Pullman, 2000). Des études montrent 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). Ainsi, ces récompenses extrinsèques c'est-à-dire la rémunération, les promotions et la sécurité d'emploi, sont liées à la rétention des employés (Boxall et al., 2003; Tangthong et al., 2014).

Bien que Price (1977) n'illustre pas la relation entre la présence syndicale et le roulement, certains auteurs (Cotton et Tuttle, 1986; Edwards, 1995) démontrent qu'elle est un corrélât 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 d'assurer la protection des 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). Les travaux d'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 d'Iverson et Deery (1997) se penche également à la présence syndicale, mais en incluant la notion de loyauté. Ces auteurs soutiennent que plus la loyauté de l'employé envers le syndicat et l'organisation est grande, plus il y a de chance qu'il reste.

La capacité de rétention des organisations est souvent influencée par le climat psychologique (Hassan et al., 2012) et l'environnement de travail. Selon Iverson et Deery (1997), une culture de roulement peut conduire à des départs supplémentaires. En effet, les employés sont plus propices à quitter l'organisation si leurs pairs agissent ainsi (Iverson et Deery, 1997). Carmeli (2005) étudie le lien entre la culture organisationnelle et les intentions de retrait sous l'angle de différentes caractéristiques de l'emploi, soit les défis de l'emploi, la communication, la confiance, l'innovation et la cohésion sociale. Ces différentes dimensions sont significativement liées de façon négative aux intentions de retrait de l'occupation, de l'emploi et de l'organisation (Carmeli, 2005). Ensuite, selon Mayfield (2008), la perception d'un environnement de travail créatif, c'est-à-dire le soutien créatif de la part de l'employeur, la flexibilité des caractéristiques du travail et la présence de blocs de travail créatifs, influence négativement l'intention de quitter. De ce fait, un employé qui œuvre dans un tel environnement de travail est plus susceptible de demeurer au sein de l'organisation (Mayfield, 2008).

Selon Boxall et al. (2003), lorsqu'un employé perçoit son travail comme étant intéressant, qu'il est heureux avec ses collègues et qu'il entretient une bonne relation avec

son supérieur hiérarchique, il y a plus de chance qu'il demeure à l'emploi de son organisation. La relation positive avec le supérieur hiérarchique résulte notamment du soutien que celui-ci accorde à ses employés. Ce soutien accordé à l'employé est observé à trois niveaux dans la littérature. Il s'agit du soutien provenant de l'organisation, des superviseurs et des équipes de travail (Paillé, 2009). Le soutien des pairs est également étudié, mais d'un point de vue plus sociologique (Price, 2001). La forme la plus répandue de soutien dans la littérature sur la gestion des ressources humaines est la perception du soutien organisationnel (Paillé, 2009). Eisenberger et al. (2001) définissent la perception du soutien organisationnel comme 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. Les théories du soutien organisationnel présument que les employés ont 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). Selon Paillé (2009), ce construit réfère à la perception des employés par rapport aux décisions liées aux ressources humaines et à l'amélioration des politiques de l'organisation du travail. Le soutien organisationnel perçu par l'employé est négativement corrélé avec l'intention de quitter l'organisation (Allen et al., 2003; Dawley et al., 2010; Bishop et al., 2000; Rhoades et Eisenberger, 2002) et le roulement volontaire (Eisenberger et al., 2002). Howes et al. (2000) présentent des conclusions semblables, cependant la force de la relation est assez modeste. Le soutien offert par l'organisation est donc perçu par l'employé comme un certain incitatif pouvant créer un sentiment d'obligation envers l'organisation (Allen et al., 2003). Ce sentiment d'obligation est susceptible de lier l'individu à l'organisation. Par ailleurs, certaines pratiques RH, telles que la participation dans la prise de décision, les possibilités de développement et la justice des récompenses, influencent positivement la perception du soutien organisationnel (Allen et al., 2003). De ce fait, les employés qui perçoivent un plus grand soutien sont moins enclins à chercher un autre emploi ou à quitter l'organisation (Allen et al., 2003). Néanmoins, la contribution de l'employeur requiert 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). Ensuite, la conciliation entre le travail et la vie personnelle a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu (Boxall et al., 2003; Lambert, 2000). En effet, les avantages offerts jugés utiles par les employés renforcent certainement leur perception que l'organisation prend soin d'eux (Lambert, 2000). Par exemple, l'équilibre travail-vie, facilitant la conciliation de plusieurs aspects de la vie personnelle et familiale de l'employé, est ainsi un facteur de rétention (Boxall et al., 2003; Lambert, 2000). Notamment, la flexibilité au travail que permet le télétravail complet ou le télétravail en mode hybride est une demande importante de la part des travailleurs (Lebreton, 2023). Il s'agit d'un élément de rétention et un outil d'aménagement de fin de carrière, permettant de retarder les départs à la retraite en améliorant la qualité de vie au travail (Taskin et Tremblay, 2010; Tremblay et Demers, 2020).

Bien que le soutien soit davantage examiné sous un angle organisationnel, certains auteurs s'intéressent également au soutien du supérieur hiérarchique ainsi qu'au soutien des collègues de travail. Des liens sont établis entre le soutien de l'organisation et le soutien 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), toutefois peu d'attention est accordée à la direction de la causalité (Eisenberger et al., 2002). Étant donné que 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). Par ailleurs, les employés développent une perception générale de l'appréciation des supérieurs à leur égard (Rhoades et Eisenberger, 2002). Eisenberger et al. (2002) révèlent un lien positif entre le soutien du supérieur hiérarchique et la perception de soutien organisationnel. Effectivement, 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 (Howes et al., 2000; Paillé, 2009). De ce fait, l'employé qui se sent soutenu par ses collègues a tendance à rester membre de son équipe (Paillé, 2009), cependant la relation avec l'intention de quitter l'organisation n'est pas mesurée. Enfin, 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.

Les concepts entourant la rétention du personnel étant exposés, la prochaine section s'intéresse au bien-être au travail contribuant à cette rétention.

1.3 LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Cette section présente les principaux concepts en lien avec le bien-être au travail ainsi que les conséquences et les facteurs associés.

1.3.1 Définitions des concepts

1.3.1.1 Le bien-être

La définition du bien-être varie d'un auteur à l'autre en fonction de ce qui est pris en considération. D'abord, il peut être abordé selon un angle affectif (Warr, 1999), subjectif (Diener, 1994 ; Goldman et Kernis, 2002) ou psychologique (Ryff et Keyes, 1995). Il peut également être défini par le son caractère hédonique, sa composante subjective (Diener, 1994 ; Kahneman et al., 1999), qui réfère au niveau de plaisir, de confort et de bonheur ressenti, ou eudémonique, qui se concentre sur la réalisation de son plein potentiel et la croissance personnelle pour atteindre le bonheur (Waterman, 1993). Finalement, le bien-être s'exprime par un sentiment d'équilibre et de vitalité, de valeur, de maîtrise et d'efficacité personnelle, de recherche de relations, d'un besoin de s'engager dans des

projets avec autrui et de partager une expérience sociale (Achille, 2003 ; Gilbert et al., 2011 ; Kelloway et Day, 2005 ; Keyes, 2003 ; Morin, 2010 ; Savoie et al., 2010).

1.3.1.1.1 LE BIEN-ETRE AFFECTIF

Pour Warr (2007), l'approche affective du bien-être réfère à la coexistence de trois facteurs antagonistes, soit plaisir-déplaisir, anxiété-confort et dépression-enthousiasme. Il s'agit d'une conception qui s'appuie sur l'effet des émotions ressenties par un individu face à une situation spécifique. Les personnes qui éprouvent davantage de plaisir, de confort et d'enthousiasme ont tendance à être plus satisfaites, alors que les personnes qui éprouvent plus de déplaisir, d'anxiété et de dépression ont tendance à être moins satisfaites. Dans le même ordre d'idées, Makikangas et al. (2011) mesurent le bien-être affectif à travers l'anxiété, la dépression, le confort et l'enthousiasme. Les ressentis changent d'une personne à l'autre, et ce, même lorsqu'ils résultent du même contexte. En effet, ces différents sentiments antagonistes peuvent varier en fonction de la personnalité. Il est donc essentiel de prendre en compte le caractère subjectif dans l'évaluation du bien-être d'un individu.

1.3.1.1.2 LE BIEN-ETRE HEDONIQUE OU SUBJECTIF

Selon la psychologie hédoniste, le bien-être se définit comme un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif (Laguardia et Ryan, 2000). Quant à Diener (1994), il définit le bien-être subjectif selon trois critères. D'abord, l'auto-évaluation des événements de la vie quotidienne, notamment à travers la quantité de biens matériels qu'un individu peut posséder, ensuite l'évaluation positive qu'une personne fait de sa vie de manière globale et de la satisfaction qu'elle en retire, puis l'absence d'affects négatifs et la présence d'affects positifs. Pour Rolland (2000), le bien-être est la prédominance des états positifs sur les affects négatifs. Bryant et Veroff (1982) s'inscrivent également dans cette

conception du bien-être subjectif. Ils l'évaluent à partir de différentes dimensions, soit la perception d'un sentiment agréable, la perception de soi, les symptômes de détresse et l'adaptation à la vie sociale. Le bien-être subjectif est donc dit hédonique, car il considère le bonheur et la satisfaction face à la vie, traduits à travers les émotions que les individus ressentent (Diener et al., 1999). Diener et al. (1999) affirment que le bien-être subjectif ou hédonique est principalement sous-tendu par les cognitions et les émotions ; les premières orientant l'expression des secondes. Dans le même ordre d'idées, Dagenais-Desmarais (2010) ainsi qu'Andrews et McKennell (1980) indiquent que le bien-être subjectif est composé d'une partie cognitive, basée sur la satisfaction de la vie et d'une partie affective, basée sur le vécu émotionnel. Selon Cowen (1994), l'ensemble des manifestations positives, dont les relations interpersonnelles, le sentiment de maîtriser sa vie et l'acquisition de compétences cognitives adaptées à sa catégorie d'âge, conduit à un état de bien-être.

L'approche hédonique est remise en question par plusieurs auteurs. Notamment, par Lent (2004) pour qui l'approche ne met pas en lumière les influences et les interactions existantes entre les différentes composantes; par Ryff (1989) pour qui il n'y a pas de fondement théorique descriptif du bien-être et par Ménard et Brunet (2012), pour qui l'approche présente une limite, celle de ne pas inclure l'aspect eudémonique, c'est-à-dire le sentiment d'accomplissement qui est l'assise de la description du bien-être psychologique.

1.3.1.1.3 LE BIEN-ETRE PSYCHOLOGIQUE OU EUDEMONIQUE

Le bien-être eudémonique renvoie à des notions de réalisation de son plein potentiel (Deci et Ryan, 2008; Ryff, 1995; Waterman, 1993) et d'autodétermination (Ryff et Singer, 1998). Selon l'approche eudémonique, le bien-être est défini par le fait de vivre en concordance avec soi-même et ses valeurs (Waterman, 1993). Il est habituellement

conceptualisé en termes d'acceptation de soi, de relations positives avec les autres (Keyes, 1998), d'autonomie, de contrôle de son environnement, de but dans la vie et de croissance personnelle (Ryff, 1989; Ryff et Keyes, 1995). D'autres auteurs ont proposé des opérationnalisations, comme les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale (Ryan et Deci, 2000) ou le sens dans la vie (McGregor et Little, 1998).

1.3.1.2 Le bien-être au travail

Malgré qu'aucun cadre conceptuel ne distingue clairement le bien-être et le bien-être au travail (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012), les chercheurs indiquent qu'il existe une interrelation entre la satisfaction au travail et hors travail (Danna et Griffin, 1999). Bon nombre d'expressions sont utilisées par les auteurs pour désigner le bien-être au travail. Notamment, on y trouve le bonheur au travail, le mieux-être, la santé, l'équilibre personnel, le bien-être psychologique, etc. (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). Par ailleurs, le bien-être au travail est un concept en constante évolution, car le travail lui-même évolue. En effet, il est en changement continu en fonction du contexte, des individus et des organisations (Beaudry et Gagnon, 2019). Les attentes des employés en matière de bien-être au travail prennent différentes formes, selon le cycle de vie et de carrière des personnes, leurs caractéristiques personnelles, leur vécu, leurs capacités, leur appartenance socioprofessionnelle, etc. (Beaudry et Gagnon, 2019; Halfon et al., 2014; Saba, 2009). Il en est de même pour les besoins et les objectifs organisationnels, ceux-ci variant d'une entreprise à l'autre, selon la taille, le secteur d'activité, la localisation, etc.

Selon Dagenais-Desmarais (2010), le bien-être au travail est une expérience subjective positive où le meilleur de soi tente d'être exprimé et qui se construit à travers soi, à travers les relations sociales au travail et dans les interactions avec l'organisation. Le bien-être au travail est déterminé principalement par le point de vue de la personne qui le

ressent et par la présence de caractéristiques positives chez le travailleur (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). Comme le bien-être au travail est une notion difficile à définir de manière précise et qu'elle varie selon les approches et les disciplines, certains auteurs s'intéressent à son opposé; la souffrance au travail.

1.3.1.3 La souffrance au travail

Le concept de souffrance est le plus souvent abordé sous l'angle des risques psychosociaux qui regroupent le stress, l'épuisement professionnel, le harcèlement moral, les conflits relationnels et la violence (Hirogoyen, 2008). Cependant, à l'exception du harcèlement moral au travail, qui est passible de sanctions juridiques, les autres souffrances sont rarement reconnues puisqu'elles n'ont pas de définition juridique propre. Bien que la notion de bien-être au travail et la notion de souffrance au travail soient distinctes, elles sont interdépendantes en raison de leurs facteurs organisationnels communs (Hirogoyen, 2008). Comme il existe une multitude de sources de souffrance au travail et que la souffrance peut être exacerbée par les difficultés personnelles des employés ou par leur personnalité, la tâche de poser un diagnostic organisationnel, afin d'identifier ces facteurs, est complexe (Brun, 2003 ; Hartmann et Mathieu, 2017 ; Koenig, 2018).

1.3.1.4 La détresse psychologique

La détresse psychologique et le bien-être psychologique sont les deux pôles qui ont été associés à la santé psychologique. La détresse représente le pôle négatif de la santé psychologique et le bien-être représente plutôt le pôle positif (Dagenais-Desmarais, 2010). À l'intérieur de ces deux pôles sont présents différents niveaux d'intensité. Le niveau d'intensité varie en fonction des ressources personnelles et organisationnelles qu'un individu a à sa disposition à un moment donné (Gilbert, 2009). La détresse psychologique se traduit par des comportements de colère, d'irritabilité, un sentiment d'anxiété, de

l'épuisement, une tendance à se dévaloriser, à s'isoler et à refuser de s'engager (Achille, 2003 ; Gilbert et al., 2011 ; Kelloway et Day, 2005 ; Keyes, 2003 ; Morin, 2010 ; Savoie et al., 2010). Les individus dans un état de détresse psychologique ont peine à affronter leurs problèmes au travail, ressentent un intérêt diminué pour leurs tâches, se sentent moins efficaces et perdent le goût d'entamer des projets.

1.3.2 Les conséquences du bien-être en matière de rétention du personnel

En ce qui a trait aux conséquences du bien-être en matière de rétention du personnel, quelques études (Poisson, 2014; Wilson et al., 2004) révèlent qu'un lien existe. D'autres travaux (Morin, 2008; Page et Vella-Brodrick, 2009 ; Russell, 2008;) montrent également que les organisations où les employés obtiennent un résultat élevé à la mesure du bien-être présentent un taux de roulement moindre. Toutefois, bien que le lien entre les deux variables soit établi, un nombre limité d'études les mettent en relation dans la littérature. En ce sens, il est alors encore plus pertinent d'approfondir le thème à l'étude.

1.3.3 Les facteurs qui influencent le bien-être au travail ou la souffrance au travail

Cette section vise à identifier les principaux facteurs qui influencent le bien-être au travail ou son opposé la souffrance au travail. Parmi les principaux déterminants présentés dans les écrits scientifiques, trois types de facteurs sont identifiés (Beaudry et Aguir, 2012) : d'abord, les facteurs socio-économiques, comme une pandémie ; ensuite, les facteurs individuels, soit les traits de personnalité ou encore les expériences personnelles, telles qu'un deuil ; puis, les facteurs organisationnels, c'est-à-dire les pratiques et les politiques de gestion et la façon dont se comportent les gestionnaires et les collègues. Toutefois, comme les gestionnaires n'ont le pouvoir d'agir que sur les facteurs organisationnels, ceux-ci sont mis en évidence. Beaudry et Gagnon (2019) proposent de décliner en quatre catégories ces facteurs organisationnels, soit l'organisation du travail, les

conditions de travail, les relations interpersonnelles et le déséquilibre entre les contributions et les rétributions. Le cadre conceptuel des sources organisationnelles de souffrance au travail de Beaudry et Gagnon (2019) est présenté à la figure 2.

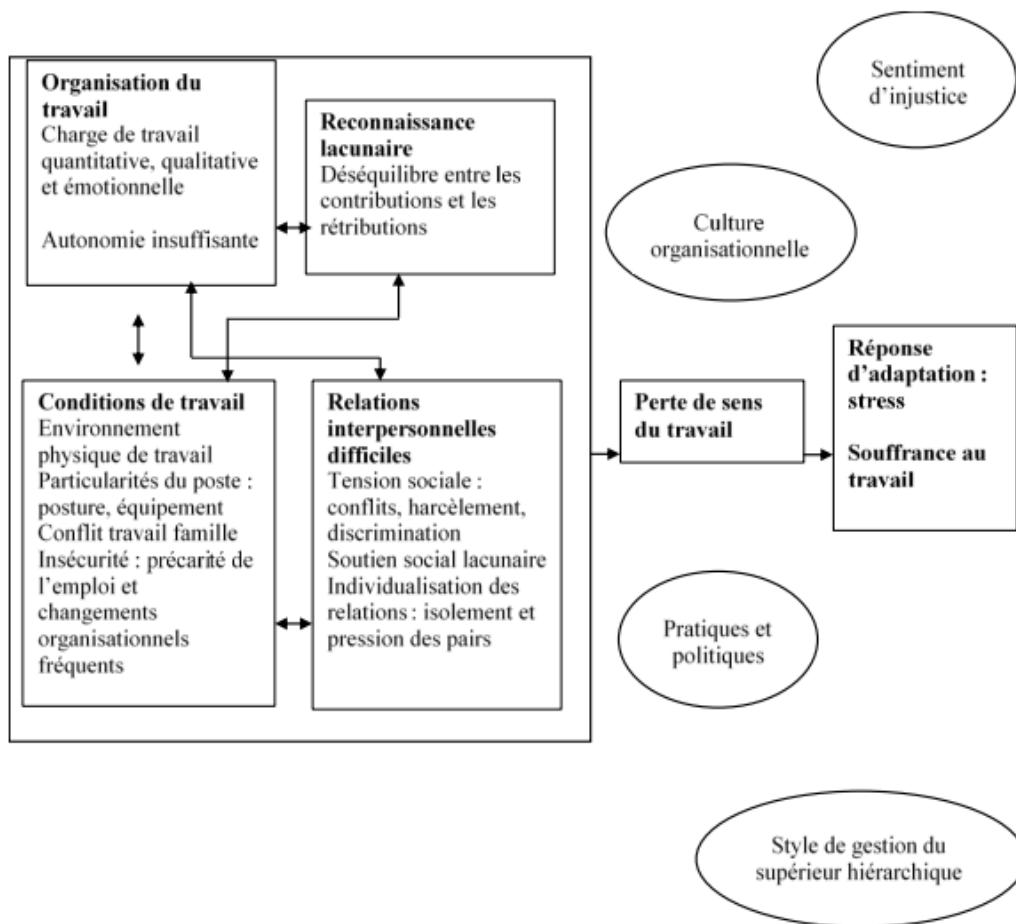


Figure 2. Cadre conceptuel des sources organisationnelles de la souffrance au travail

Source : Beaudry et Gagnon, 2019.

D'abord, l'organisation du travail réfère à la définition ou à la configuration des emplois (Bélanger et al., 2004). Plus précisément, elle correspond à la répartition des

différentes tâches et à la coordination des unités de travail entre lesquelles ces tâches sont réparties (Roy et Audet, 2003). Lorsque la charge de travail (Cazabat et al., 2008) est inadéquate, la souffrance peut alors découler de l'organisation du travail (Ciavaldini-Cartaut et al., 2017 ; Duroisin et Goyette, 2018). Cette charge de travail peut être quantitative, qualitative (Vinet, 2004) ou émotionnelle (Soares, 2003). Cependant, la plus connue est la charge de travail quantitative correspondant au volume des tâches à réaliser à l'intérieur d'un laps de temps donné (Vinet, 2004). La charge de travail quantitative réfère à la productivité des personnes en emploi, à leur cadence de travail. Lorsque celle-ci est élevée, il y a réduction des temps morts, soustrayant ainsi les moments de répit pour les employés. Une grande charge de travail quantitative est donc une source de stress (Poirel et al., 2017). Quant à la charge qualitative (Legault et Belarbi-Basbous, 2006), elle fait référence à la complexité du travail et à la concentration nécessaire pour effectuer les tâches (Vinet, 2004). La surcharge quantitative impacte nécessairement la charge qualitative, alors qu'une cadence effrénée fatigue le travailleur qui perd sa concentration, par exemple. Il en est de même pour la charge de travail émotionnelle (Ardaen, 2023 ; Van de Weerd et al., 2017) qui implique le fait de faire face aux émotions des autres et de puiser dans ses propres sentiments (Soares, 2003). Le travail émotionnel concerne toute activité professionnelle qui suppose « la gestion des sentiments permettant d'afficher une expression du visage et une posture publiquement observables » (Hochschild, 1983, p. 7). Au cœur du concept de la charge émotionnelle se trouve la gestion de ses propres émotions afin d'être en mesure de faire face à celle des autres (Hochschild, 2017). Un employé submergé de travail (surcharge quantitative) ou qui accomplit une tâche plus complexe (surcharge qualitative) peut percevoir que sa charge émotionnelle affectée. La dissonance émotionnelle, soit l'écart entre ce qui est affiché et ressenti, augmente la charge émotionnelle et influence le bien-être des employés (Man et Cowbrun, 2005). Ceux-ci se retrouvent donc dans une situation où ils en font plus, font mieux et contrôlent leurs émotions dans des contextes difficiles d'un point de vue affectif ou des valeurs.

Ils expriment encore un plus grand mal-être lorsque leur autonomie est réduite (Dansereau et al., 2017). Cette insuffisance de latitude décisionnelle (Niedhammer et al. 2006 ; Bourbonnais et al., 2005) s'explique par une limitation du pouvoir d'agir, en raison des règles et des procédures ou par l'impossibilité de participer à la prise de décisions les concernant et d'organiser leur travail selon leurs capacités physiques, cognitives et psychologiques (Lallement et al., 2011 ; Poirel et al., 2017). Dans ce contexte, les employés sont plus à risques d'avoir atteintes à leur santé (Ben Aissa et Sassi, 2019; Karasek et Theorrel, 1990). Ce pouvoir d'agir change en fonction du type de supervision exercé en milieu de travail qui peut varier entre une supervision directe et étroite des travailleurs en provenance de la hiérarchie et une autorégulation du personnel. Le contrôle ou l'autonomie n'est pas un jeu à somme nulle (Beaudry, 2008). Effectivement, le travailleur n'est pas totalement contrôlé ou totalement libre en ce qui a trait à l'organisation de son travail, étant donné les divers modes de coordination. Sa marge d'autonomie est plus ou moins grande selon le mode de coordination en place. Lorsque cet espace est restreint, le stress s'accroît, surtout si la charge de travail, qu'elle soit quantitative, qualitative ou émotionnelle, est grande. Le mal-être s'accroît également si l'employé n'utilise que faiblement ses compétences (Marchand et al., 2015).

Les conditions de travail (Boulet et Le Bourdais, 2016 ; St-Amour, 2005) dans lesquelles s'effectue l'emploi peuvent également contribuer à la souffrance au travail (Beaudry et Gagnon, 2019). Certaines conditions relevant de l'environnement de travail, comme le bruit, la poussière, l'exposition aux produits chimiques, la luminosité, etc. ainsi que celles relevant du poste, comme la posture, l'équipement, etc. peuvent être source de mal-être au travail. Par ailleurs, le conflit entre la sphère familiale et la sphère professionnelle en raison des modalités du travail (Coutrot et al. 2010) constitue une grande préoccupation pour les employés, et ce, de toutes les générations (Saba, 2009). Il s'agit d'une source de stress, plus encore pour les femmes (Boulet et Le Bourdais, 2016; Kempeneers et al., 2015 ; Van Pevenage, 2010) qui assument particulièrement les tâches

domestiques (Lacroix et Boulet, 2013). Malgré les demandes répétées en matière de conciliation, les mesures organisationnelles ne sont pas toujours présentes (Diotte, 2016 ; Gagnon et Beaudry, 2019). Les pratiques de gestion inflexibles compliquent alors l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. De plus, même si ces aspects sont généralement stipulés formellement dans les conventions collectives, les contrats de travail ou les politiques organisationnelles, les conditions de travail peuvent être utilisées comme moyen de négociation par les employeurs (Chasserio et Legault, 2005). En effet, les mesures de conciliation entre le travail et la vie personnelle ne seront alors mises en place qu'à condition d'une disponibilité accrue des employés lors de périodes critiques, qui ont un comportement exemplaire ou un rendement supérieur. De ce fait, des inégalités sont perçues (Lefrançois et al., 2017) et contribuent ainsi à un sentiment d'injustice organisationnelle concourant à la pénibilité au travail. Dans cette perspective, la manière de gérer les mesures de conciliation, avec équité, est à prendre en considération. Une autre condition de travail pouvant générer de la souffrance concerne les statuts d'emploi précaire. Ceux-ci contribuent à l'insécurité et au manque de prévisibilité (De Gaulejac, 2005). Effectivement, l'importance statistique du travail atypique, surtout parmi les jeunes et les femmes (ISQ, 2019), expose les travailleurs à une instabilité génératrice de stress, alors que ces emplois, sont souvent acceptés, faute de trouver mieux (Noiseux, 2012). Cette instabilité du statut se montre dans des contextes de changements organisationnels fréquents. Le point d'équilibre est fragile, alors que les employés sont continuellement en situation d'adaptation, et ce, tout en prenant en considération les relations avec les autres membres de l'organisation.

Au cœur des facteurs contribuant au bien-être au travail ou, au contraire, à la souffrance au travail, se trouvent les relations interpersonnelles (Mamprin, 2020 ; Mellor et al., 2018; Mérineau et al., 2020). En effet, un climat teinté de tensions, de conflits, de rivalités ou de harcèlement, augmente les risques pour la santé des personnes (Ciavaldini-Cartaut et al. 2017; Gauthier, 2017; Vézina et al., 2011 ; Vinet, 2004). La nature du climat

de travail est influencée par le style de gestion du supérieur immédiat, selon qu'il est davantage centré sur les personnes ou sur les tâches. D'autant plus, un soutien social lacunaire, découlant de l'organisation, des collègues ou des gestionnaires, est un facteur important de souffrance au travail (Beaudry et Gagnon, 2014-2015 ; Johnson et Hall, 1988 ; Martini et al, 2018; Marchand et al., 2015). Le soutien social est un concept multidimensionnel qui renvoie à la dispensation ou à l'échange de ressources de nature émotionnelle, informationnelle ou instrumentale, lorsqu'il y a perception d'un besoin chez l'autre (Caron et Guay, 2005). Il se manifeste par le biais de divers moyens, tels que l'écoute active et l'empathie. Les émotions peuvent être exprimées et la rétroaction est alors possible. Il s'agit également de fournir de l'aide concrète ainsi que l'information nécessaire à la résolution de problèmes. Un soutien social lacunaire peut conduire à des relations individualisées. L'atteinte des objectifs peut se traduire par un esprit de « chacun pour soi » ou par une pression des pairs lorsque le travail d'équipe est requis.

La souffrance au travail peut également s'expliquer par le déséquilibre entre les contributions de l'employé (Grouille et Leroy, 2021 ; Lamontagne, 2006) et les rétributions qu'il reçoit, qu'elles soient tangibles ou symboliques (Brun et Dugas, 2006 ; Daloz et al., 2007 ; Dansereau et al., 2017 ; Seigrist, 1996). Les demandes soutenues de l'employeur en lien avec l'engagement et la mobilisation des travailleurs nécessitent une réciprocité afin d'éviter que les personnes se retrouvent avec un sentiment d'injustice profond (Leclerc et al., 2017), ayant l'impression de donner abondamment, sans recevoir en retour. Le soutien social, la reconnaissance de l'individu lui-même, des résultats de son travail, de la manière dont il effectue la tâche et de son investissement dans le travail (Brun et Dugas, 2006) concourent au bien-être au travail.

Le sens que les employés donnent à leur travail, c'est-à-dire les représentations qu'ils s'en font, est influencé par la présence des risques psychosociaux (Morin et Forest,

2007; Morin, 2008). Ces représentations se manifestent entre autres par les attentes envers l'emploi (Mercure et al., 2012) correspondant aux orientations ou aux finalités du travail, c'est-à-dire à ce que l'individu recherche (Mercure et al., 2012; Morin et Forest, 2007; Morin, 2008). Elles sont variées (Davoine et Méda, 2009; Harpaz et Fu, 2002; Maharaj et Schlechter, 2007; Mercure et al., 2012; Mercure et Vultur, 2010; Morin, 2008; Morin et Forest, 2007; Ros et al., 1999; Snir et Harpaz, 2002) et sont reliées aux valeurs extrinsèques, comme la rémunération, la sécurité et le confort, puis intrinsèques du travail, comme l'actualisation de soi par l'autonomie, la croissance et la créativité. Elles reposent également sur l'utilité du travail, sur les opportunités de carrière, sur la possibilité de développer des relations sociales, sur le statut et sur le prestige que lui accorde l'emploi. La cohérence de l'activité professionnelle permet par ailleurs de lui donner un sens (Morin, 2008; Morin et Forest, 2007). Elle fait référence à la compatibilité entre l'individu et le travail qu'il réalise, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'il effectue au quotidien dans son milieu de travail (Morin et Forest, 2007). Cette cohérence s'oppose à un état de dissonance cognitive, générateur de tension. La souffrance dite éthique s'exprime lorsque le travailleur se sent obligé d'agir de manière contraire à ses valeurs (Dejours, 1993; Lorient, 2015). Un travail porteur de sens concourt alors à la santé mentale des salariés (Allan et al., 2017; Morin, 2008), à leur engagement et à leur satisfaction (Maharaj et Schlechter, 2007). À défaut de générer du sens, le travail devient, au contraire, source de souffrance.

Enfin, l'organisation du travail, les conditions de travail, les formes de reconnaissance et le climat de travail qui s'exprime par la qualité des relations interpersonnelles influencent le sens que les personnes accordent à leur activité professionnelle. Cependant, ces facteurs dépendent de la culture organisationnelle (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016), des pratiques et des politiques RH instaurées dans l'organisation, du style de gestion du supérieur hiérarchique et de la perception de justice organisationnelle. Ainsi, le bien-être au travail ou son opposé, la souffrance au travail, résulte de la combinaison d'une série de facteurs.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, ce premier chapitre trace un portrait des connaissances actuelles en ce qui a trait à la rétention du personnel et au bien-être au travail. Les concepts à l'étude étant bien définis, de même que leurs conséquences et les facteurs associés, le prochain chapitre présente le cadre d'analyse et la méthodologie privilégiée.

.

CHAPITRE 2

CADRE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE

Ce deuxième chapitre présente le cadre d'analyse et la méthodologie privilégiée dans cette étude. D'abord, l'objet de recherche est décliné sous la forme d'une question de recherche et d'objectifs de recherche. Ensuite, sont présentés successivement la pertinence scientifique et sociale de la problématique, les concepts à l'étude, le devis de recherche, le mode de collecte de données, la population étudiée, l'analyse des données ainsi que les considérations éthiques de la recherche.

2.1 QUESTION DE RECHERCHE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Le manque de main-d'œuvre se fait ressentir dans la province de Québec et rend difficile le recrutement du personnel pour de nombreuses entreprises. Le défi est assurément amplifié dans les régions éloignées et plus encore en situation d'insularité. Ainsi, la rétention du personnel devient essentielle. Dans ce contexte, la question de recherche qui guide ce mémoire est la suivante : ***quels sont les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire ?***

L'objectif principal de cette étude est de ***dégager et de décrire les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire.*** Cet objectif principal se décline en objectifs secondaires :

- décrire et comprendre l'état de bien-être des travailleurs de PME en contexte insulaire;
- dégager et décrire les raisons pour lesquelles les travailleurs envisagent de demeurer au sein de leur organisation en contexte insulaire;
- dégager et décrire les raisons pour lesquelles les travailleurs envisagent de quitter leur organisation en contexte insulaire;
- dégager et décrire les difficultés auxquelles sont confrontés les employeurs en contexte insulaire au regard de la rétention du personnel;
- dégager et décrire les mesures de soutien aux employeurs au regard de la rétention du personnel;
- dégager et décrire les mesures de rétention déployées par les employeurs;
- dégager et décrire les meilleures pratiques en matière de bien-être au travail afin de favoriser la rétention du personnel.

La prochaine section présente la pertinence de l'étude sur le plan scientifique et social.

2.2 PERTINENCE SOCIALE ET SCIENTIFIQUE DE LA PROBLEMATIQUE

Il est essentiel de s'assurer de la pertinence sociale et scientifique de la recherche. La pertinence sociale réfère à l'utilité des connaissances produites pour la société, les employeurs, les gestionnaires ou les travailleurs (Barthélemy, 2012). La pertinence scientifique, quant à elle, consiste à produire de nouvelles connaissances afin de faire avancer l'état des connaissances ou d'apporter une solution à un problème concret (Bourgeois, 2016). Étant donné l'ampleur de la situation de rareté de main-d'œuvre et la

préoccupation des entreprises en matière de rétention du personnel, l'étude proposée est pertinente et importante. Effectivement, elle est pertinente sur le plan social puisqu'elle prend en compte la situation particulière des petites moyennes entreprises en contexte insulaire. Plus spécifiquement, elle s'inscrit dans une pertinence sociale de type conceptuelle permettant aux gestionnaires de mieux comprendre leur environnement (Barthélemy, 2012). Ce projet consiste dans un premier temps à brosser un portrait de la situation, puis à proposer des grilles de lecture et enfin à faire des recommandations (Barthélemy, 2012). Les gestionnaires de PME insulaires vivant ce type de difficulté et disposant de peu de ressources ou n'ayant pas d'expertise en gestion des ressources humaines peuvent certainement profiter des résultats de cette recherche (Bourgeois, 2016).

Cette étude présente également une pertinence scientifique puisqu'elle contribue à l'avancement des connaissances (Bourgeois, 2016). Effectivement, ce mémoire apporte une contribution nouvelle et significative, car malgré qu'il existe quelques études en lien avec les facteurs organisationnels du bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel (Poisson, 2014; Morin, 2008; Russell, 2008; Page et Vella-Brodrick, 2009 ; Wilson et al., 2004), il y a absence de données sur la problématique pour les PME en contexte insulaire. Le thème mérite donc une attention soutenue. Dans cette perspective, il s'avère essentiel dans la prochaine section de revenir sur les concepts à l'étude et de présenter les définitions retenues pour ce projet parmi celles présentées précédemment.

2.3 CONCEPTS A L'ETUDE

Cette section présente la définition retenue pour chacun des concepts à l'étude. Deux concepts sont à l'étude dans ce projet de recherche, soit la rétention du personnel et le bien-être au travail.

2.3.1 La rétention du personnel

La définition retenue pour le concept de rétention du personnel est celle d'Arthur (2001) qui définit la rétention comme la capacité d'une organisation à retenir les ressources humaines dont elle a besoin dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques et organisationnels.

2.3.2 Le bien-être au travail

La définition retenue pour le concept de bien-être au travail est celle de Dagenais-Desmarais (2010) qui définit le bien-être au travail comme une expérience subjective positive où le meilleur de soi tente d'être exprimé et qui se construit à travers soi, à travers les relations sociales au travail et dans les interactions avec l'organisation.

2.4 DEVIS DE RECHERCHE

Le devis de recherche réfère à « l'ensemble des décisions à prendre pour mettre sur pied une structure permettant d'explorer de façon empirique les questions de recherche ou de vérifier des hypothèses » (Fortin, 2010). Le choix du devis de recherche doit se faire en fonction de l'objectif de la recherche. Le devis de recherche est décliné en raisonnement de recherche et en approche méthodologique présents aux sections suivantes.

2.4.1 Raisonnement de recherche

En cohérence avec les objectifs visés par ce projet d'étude, le raisonnement de recherche choisi est inductif. En effet, en raison de la pauvreté de connaissances scientifiques à ce jour sur les facteurs organisationnels du bien-être au travail contribuant à

la rétention du personnel dans les PME en contexte insulaire, il s'avère pertinent d'avoir recours à une approche ancrée inductivement. La démarche inductive étudie le réel (Alami et al., 2009) et c'est à partir d'observations que le chercheur est en mesure de dégager des propositions explicatives, de construire des hypothèses, des concepts ou des modèles permettant de mieux comprendre le phénomène étudié (Bourgeois, 2016).

2.4.2 Approche méthodologique

Il importe de choisir l'approche méthodologique appropriée en fonction des objectifs poursuivis. Les principales démarches de recherche sont la recherche qualitative et la recherche quantitative. L'approche qualitative permet de dégager certaines hypothèses ou propositions théoriques afin de mieux comprendre ou interpréter le phénomène étudié à partir d'observations sur le terrain de recherche (Bourgeois, 2016). Elle s'appuie sur l'interprétation et la perception plutôt que sur la recherche d'une vérité rationnelle ou objective (Lemoigne, 1995). La méthode de recherche qualitative permet de recueillir des données riches et détaillées (Gauthier et Bourgeois, 2016). Toutefois, comme l'échantillon est contraint à un petit nombre de participants, la généralisation des résultats est limitée à la population étudiée (D'Astous, 2010 ; Malhotra et al., 2007). En ce qui concerne l'approche quantitative, elle vise à mesurer un phénomène (Angers, 1996). Plus spécifiquement, elle permet de quantifier les données (Malhotra et al., 2007), 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). L'approche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu dans la littérature (Giordano et Jolibert, 2016). L'échantillon de cette approche est dûment sélectionné (Yin, 1991) et de plus grande taille, ce qui permet de généraliser les résultats (Malhotra et al., 2007). En contrepartie, l'approche quantitative offre des données moins riches et complexes (Gavard-Perret et al., 2008).

La présente étude privilégie l'approche qualitative afin de répondre à la question de recherche : ***quels sont les facteurs organisationnels de bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire ?*** Plus spécifiquement, le type de recherche qualitative emprunté pour répondre à la question est l'approche descriptive qualitative. Il s'agit de l'une des approches les plus fréquemment utilisées dans les disciplines appliquées (Fortin et Gagnon, 2022). Elle est idéale pour décrire les expériences personnelles et les réponses des personnes à un événement ou à une situation. Souvent utilisée dans le domaine exploratoire, l'approche descriptive qualitative s'intéresse notamment à des phénomènes ou à des situations peu connus (Trudel et al., 2007). Si quelques études s'intéressent effectivement au bien-être et à la rétention, peu d'entre elles s'inscrivent dans un contexte insulaire. En ce sens, l'approche descriptive qualitative s'avère appropriée pour la problématique au cœur de la présente étude. Enfin, l'approche descriptive qualitative organise les données par thème. La prochaine section est réservée à la présentation du mode de collecte de données.

2.5 PRESENTATION DU MODE DE COLLECTE DE DONNEES

Le choix du mode de collecte de données est une étape importante du processus de la recherche, puisque les méthodes et les outils utilisés jouent un rôle crucial en ce qui concerne la qualité des informations recueillies (Deslauriers, 1991). Dans le cadre de cette recherche, l'une des méthodes de collecte de données privilégiées est l'entrevue semi-dirigée aussi appelée entretien semi-dirigé. L'entretien semi-dirigé est une méthode qui s'applique à un petit échantillon et qui permet de recueillir de l'information qualitative (Institut national de santé publique du Québec [INSPQ], 2011). Il s'agit d'une interaction entre un intervieweur et un interviewé (Boutin, 2006 ; Poupart, 1997 ; Savoie-Zajc, 2009) en vue de partager un savoir expert et de dégager une compréhension d'un phénomène (Savoie-Zajc, 2009). Selon, Savoie-Zajc (2003), l'entrevue semi-dirigée est une interaction verbale animée de façon fluide par le chercheur. Celui-ci se laisse guider par le rythme et le

contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude est construite conjointement avec l'interviewé.

Si les entrevues se font généralement en face à face, elles peuvent également s'effectuer par courriel (Lavoie et Guillemette, 2009). Cette deuxième méthode de collecte retenue dans cette étude consiste à l'envoi des questions par le chercheur et au retour des réponses des participants par courriel. L'entrevue par courriel présente plusieurs avantages, notamment le fait que les participants ont une grande liberté étant donné qu'ils peuvent répondre aux questions au moment où ils le jugent opportun et dans des conditions de disponibilité qu'ils contrôlent davantage que lors d'une entrevue face à face. Certains participants peuvent également apprécier le fait qu'ils ne sont pas vus par le chercheur et donc se sentent plus à l'aise de répondre aux questions.

L'aspect directif de cette méthode de collecte de données, qu'elle soit en présence ou par courriel, permet de définir clairement et concrètement l'outil d'investigation, ce qui favorise la précision des réponses, alors que l'aspect non directif favorise l'authenticité et la prise en compte du contexte des réponses de l'interviewé (Blanchet et al., 1985). L'entrevue assure une certaine latitude puisqu'elle permet au répondant de développer sur des thèmes auxquels l'intervieweur n'aurait pas pensé (Boutin, 2006). Par ailleurs, elle permet la conciliation entre la validité et la fiabilité. En effet, l'entrevue permet d'obtenir des résultats fiables, correspondant à ce que pense véritablement la personne interviewée, tout en conservant l'accent sur les objectifs de la recherche (Blanchet et al., 1985). Une limite est qu'il n'est pas possible de généraliser ou de transférer les résultats. Effectivement, étant donné le nombre restreint de participants, la généralisation des résultats à l'ensemble du personnel dans les PME en contexte insulaire est difficile

(Baribeau et Royer, 2012). En dépit de cette limite, l'entrevue semi-dirigée en présence ou par courriel demeure le meilleur moyen pour rencontrer les objectifs de cette recherche puisqu'elle permet de saisir le sens que les acteurs donnent à leurs conduites, la façon dont ils se représentent le monde et la façon dont ils vivent leur situation, ceux-ci étant vus comme les mieux placés pour en parler (Poupart, 1997). La prochaine section est réservée à la population à l'étude ainsi que l'échantillon.

2.6 PRESENTATION DE LA POPULATION ETUDIEE

Cette section présente la population à l'étude. Selon Gourieroux (1981, page 35), la population est « un ensemble d'unités élémentaires sur lesquelles porte l'analyse ». La population est une collection d'individus humains ou non (Beaud, 2009). Ce projet de recherche fait appel à la triangulation, c'est-à-dire une stratégie qui consiste à combiner les données issues de plusieurs instruments, compensant ainsi les biais propres à chacun (Savoie-Zajc, 1996). Cette stratégie permet d'obtenir une plus grande rigueur à la recherche (Baribeau et Royer, 2012). Concrètement, cette étude porte un regard croisé en collectant des données auprès des employés, mais également auprès des employeurs de petites moyennes entreprises situées en contexte insulaire afin d'avoir accès à différents points de vue sur le thème. De ce fait, il importe de définir ce qu'est une PME et ce qu'est l'insularité. D'abord, une PME est un établissement commercial comptant entre 1 et 499 employés rémunérés. Plus précisément, une petite entreprise compte de 1 à 99 employés rémunérés, une moyenne entreprise compte de 100 à 499 employés rémunérés et une grande entreprise compte de 500 ou plus employés rémunérés (Innovation, Sciences et Développement économique du Canada [ISDE], 2022). Puis, l'insularité est le « caractère de ce qui forme une ou des îles »¹ (Le Petit Robert, 2022). Selon Tita et Richard (2009), l'insularité est un état d'esprit aussi bien qu'une réalité physique. Pour ce travail de recherche, la population visée est celle des employés et des employeurs de la Communauté

¹ Le petit Robert. (2022). Le Petit Robert de la langue française.

maritime des Îles-de-la-Madeleine faisant partie de la région administrative Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (Affaires municipales et Habitation, 2024). La distance séparant l'archipel du continent le différencie de la Gaspésie, notamment par le fait qu'il s'agit d'une région isolée plutôt qu'une région éloignée (Malenfant, 2010). La section suivante précise la façon dont l'échantillon est constitué.

2.6.1 Échantillon

Selon Beaud (2009), l'échantillon est une fraction de la population. Pirès (1997, p. 122) présente l'échantillon comme étant « une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème ». La technique d'échantillonnage de la présente étude est non probabiliste (Dufour et Larivière, 2012). Cette technique d'échantillonnage dépend de l'accessibilité de la population à l'étude, elle n'est donc pas basée sur les lois du calcul des probabilités. L'échantillon est choisi par le chercheur sur la base des caractéristiques de l'échantillon. Ensuite, l'échantillonnage est de type accidentel et volontaire. En effet, il est de type accidentel puisque les participants sont choisis au fur et à mesure qu'ils se présentent, selon leur disponibilité et leur emplacement dans un lieu donné. Ensuite, il est de type volontaire puisque les participants se manifestent au chercheur et donc participent sur une base volontaire (Dufour et Larivière, 2012). Les avantages de ce type d'échantillonnage sont que le processus est simple et peu coûteux. En revanche, comme il s'agit d'un échantillonnage volontaire, c'est-à-dire que ce sont généralement des personnes intéressées par le thème à l'étude qui se manifestent, il y a moins de garantie quant à la représentativité de l'échantillon. De plus, la présence potentielle de biais de participation et de sélection est possible (Statistique Canada, 2021). Les données collectées à l'aide d'un échantillonnage non probabiliste doivent donc être utilisées avec une prudence accrue (Statistique Canada, 2021) et ne peuvent être généralisées à l'ensemble de la population à l'étude.

En ce qui concerne le recrutement des participants, il s'effectue via courriels (annexe 1), réseaux sociaux (annexe 2), appels et les contacts personnels. Les critères de sélection, c'est-à-dire ce qui fait qu'une personne peut ou non participer à l'étude, sont les suivants :

- être un employé d'une petite moyenne entreprise en contexte insulaire et être en poste depuis au moins 6 mois;

OU

- être un gestionnaire d'une petite moyenne entreprise en contexte insulaire et être en poste depuis au moins 6 mois.

L'étude a été réalisée avec un échantillon de huit (8) participants répondant aux critères de sélection qui ont témoigné leur intérêt à participer à la recherche. Les huit (8) participants sont répartis selon les profils présentés au tableau 1 :

Tableau 1. Portait des participants

Code du participant	Statut	Groupe d'âge	SEXE	Plus haut diplôme obtenu	Taille de l'organisation	Nombre d'années dans l'organisation	Nombre d'années dans ce poste
GEST01	Gestionnaire	36-45 ans	Homme	Universitaires	51 à 75 emp.	6 mois	6 mois
GEST02	Gestionnaire	36-45 ans	Femme	Universitaires	- de 5 emp.	11 ans	11 ans
GEST03	Gestionnaire	26-35 ans	Femme	Universitaires	5 à 25 emp.	20 ans	10 ans
GEST04	Gestionnaire	56-65 ans	Femme	Secondaires	- de 5 emp.	17 ans	17 ans
EMP01	Employé	26-35 ans	Femme	Aucun	5 à 25 emp.	3 ans	3 ans
EMP02	Employé	46-55 ans	Femme	Professionnelles	- de 5 emp.	17 ans	17 ans
EMP03	Employé	18-35 ans	Femme	Universitaires	- de 5 emp.	5 ans	5 ans
EMP04	Employé	26-35 ans	Femme	Universitaires	- de 5 emp.	2 ans et demi	1 an et demi

Une (1) entrevue semi-dirigée face à face ainsi que sept (7) entrevues courriels ont été réalisées. En effet, étant donné le nombre limité d'organisations en contexte insulaire au Québec, il était difficile de recruter des participants. Or, les entrevues courriels ont facilité le recueil de données. L'entretien semi-dirigé face à face d'une durée d'environ 60 minutes a été réalisée en virtuel avec l'application Zoom. Au début de la rencontre, la chercheuse a présenté les objectifs de la recherche. Un formulaire d'information et de consentement a également été présenté avant le début de l'entrevue. Après en avoir pris connaissance, la participante a été invitée à le signer. Elle a pu par la suite remplir le formulaire sociodémographique permettant d'obtenir de plus amples informations sur son profil. Ensuite, l'entrevue s'est poursuivie avec les questions prévues au guide d'entretien. Pour les entrevues courriels, tous les documents ont été envoyés par courriel, c'est-à-dire le guide d'entretien (annexe 3 ou annexe 4), le formulaire sociodémographique (annexe 5) ainsi que le formulaire d'information et de consentement (annexe 7). Les participants pouvaient prendre connaissance des documents et y répondre à leur convenance. Ils ont ensuite retourné le formulaire de consentement, le formulaire sociodémographique et les réponses aux questions à la chercheuse, par courriel. Deux guides d'entretien ont été utilisés, soit un guide pour les employeurs (annexe 3) et un guide pour les employés (annexe 4). Les guides ont été conçus en fonction des objectifs de la recherche et contenaient des questions ouvertes. Les mêmes guides ont été utilisés, tant pour l'entrevue semi-dirigée en face à face que pour les entrevues courriels.

2.7 ANALYSE DES DONNEES

Les données sont analysées selon une analyse thématique. Les thèmes découlent des objectifs de recherche et des données qui ont émergées des entrevues :

- l'état de bien-être des travailleurs de PME en contexte insulaire;

- les raisons pour lesquelles les travailleurs envisagent de demeurer au sein de leur organisation en contexte insulaire;
- les raisons pour lesquelles les travailleurs envisagent de quitter leur organisation en contexte insulaire;
- les difficultés auxquelles sont confrontés les employeurs en contexte insulaire au regard de la rétention du personnel;
- les mesures de soutien aux employeurs au regard de la rétention du personnel;
- les mesures de rétention déployées par les employeurs;
- les mesures de bien-être au travail déployées par les employeurs;
- les mesures que les travailleurs souhaitent que leur employeur prenne pour améliorer leur bien-être au travail ;
- les meilleures pratiques en matière de bien-être au travail afin de favoriser la rétention du personnel ;
- les difficultés liées à l'implantation de mesures de bien-être au travail.

Une entrevue semi-dirigée en face à face a été enregistrée et retranscrite en verbatim. Pour les sept (7) entrevues courriels, les réponses écrites ont été analysées. Le verbatim et les réponses écrites ont tous été codifiés (numéro de code pour chaque participant) afin d'assurer la confidentialité. Ensuite, les extraits verbatim ont été classés par thématique. Ces thématiques découlaient des objectifs de la recherche, puis d'autres ont émergé en fonction des témoignages des participants. À l'intérieur de cette classification, les similitudes et les divergences dans les réponses ont permis d'établir des liens entre les différents vécus partagés par les employés et les employeurs, ce qui enrichit les résultats de l'étude.

2.8 CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE

L'éthique de la recherche vise la protection des personnes qui prennent part à la recherche scientifique (Lambert-Chan, 2012). Elle repose sur trois principes fondamentaux, soit le consentement libre et éclairé, le respect de la dignité du sujet, ainsi que le respect de la vie privée et de la confidentialité (Van Der Maren, 1999).

Tout au long de cette étude, différentes dispositions ont été mises en place pour assurer le respect des principes éthiques. D'abord, ce projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et a été approuvé par le Comité d'Éthique de la Recherche de l'UQAR (CER-UQAR) (# Projet : 2024-410 – annexe 6). Le certificat d'approbation éthique atteste de la conformité du projet en mentionnant le risque comme étant minimal.

La participation des employés et des gestionnaires de PME en contexte insulaire est volontaire. Chaque personne est libre de participer ou non à la recherche sans contrainte ou pression extérieure (Savoie-Zajc, 2007). Les participants peuvent mettre fin à l'entretien à n'importe quel moment et ils n'ont pas à répondre à toutes les questions s'ils ne sont pas à l'aise de le faire. Un formulaire d'information et de consentement (annexe 7) est présenté à chaque participant. Ces derniers sont invités à en prendre connaissance afin de bien saisir la portée de leur implication et la nature de l'étude, puis à le signer. Par ailleurs, les participants sont traités avec respect, dignité et loyauté. Puis, l'anonymat des personnes est garanti (Crête, 2009) et les informations transmises dans le mémoire ne permettront jamais d'identifier un participant. Il est assuré que les renseignements recueillis sont confidentiels et seules les personnes responsables du projet de recherche y ont accès.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce deuxième chapitre fait état du cadre d'analyse et de la méthodologie. La question et les objectifs de recherche, la pertinence scientifique et sociale, les concepts à l'étude, le devis de recherche, le mode de collecte de données, la population étudiée, l'analyse des données ainsi que les considérations éthiques de la recherche étant exposés, le prochain chapitre présente les résultats de la recherche.

CHAPITRE 3 PRESENTATION DES RESULTATS

Ce troisième chapitre présente les résultats obtenus par le biais de l'entrevue semi-dirigée et des entrevues courriel. Les données sont classées par thématique en lien avec les objectifs de la recherche qui consiste à dégager et à décrire les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les PME en contexte insulaire. Puis, pour chaque thématique, quelques constats généraux sont dégagés.

3.1 L'ETAT DE BIEN-ETRE DES TRAVAILLEURS DE PME EN CONTEXTE INSULAIRE

Sur quatre (4) travailleuses, trois (3) semblent éprouver un sentiment de bien-être au travail. En effet, celles-ci ont une perception positive de leur milieu de travail. Elles mentionnent principalement que les relations, soit avec leurs collègues ou avec leurs supérieurs, sont bonnes et que le climat de travail est agréable, ce qui fait en sorte qu'elles s'y sentent bien.

- **EMP01 :** *« C'est un milieu avec un bon climat de travail, une belle ambiance et une bonne communication entre collègues de travail. J'éprouve un sentiment de bien-être au travail, car c'est un bien-être de pouvoir aider et conseiller notre belle clientèle. »*
- **EMP02 :** *« J'aime mon travail, j'ai une sensation de liberté et une bonne relation avec mes supérieurs. J'éprouve davantage un sentiment de bien-être, j'aime mon travail. Je trouve que mon travail est gratifiant. »*

Toutefois, une (1) employée semble ressentir davantage un sentiment de souffrance au travail qui se manifeste par une conciliation difficile entre les sphères familiale et professionnelle ainsi que par un manque de soutien de la part de son employeur.

- **EMP03 :** *« C'est un milieu de travail bien organisé au plan physique (classements des dossiers, logiciels adaptés et aidants). Je dois avouer par contre qu'il est difficile de se concentrer aux tâches diverses, car la vie personnelle est beaucoup discutée sur les heures de travail. Il y a un déséquilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. »*
- **EMP03 :** *« Je me sens rarement écoutée par mon employeur et comme sa gestion des priorités et sa méthodologie de travail sont différentes des miennes pour plusieurs aspects, cela engendre beaucoup de déception et de frustration. Je ne me sens pas bien très souvent. Même avec des réunions et des discussions sur ce qui ne va pas, rien ne change pour retrouver l'harmonie et un bel équilibre au travail. »*

3.2 LES RAISONS POUR LESQUELLES LES TRAVAILLEURS ENVISAGENT DE DEMEURER AU SEIN DE LEUR ORGANISATION EN CONTEXTE INSULAIRE

Parmi les quatre (4) gestionnaires participants, trois (3) d'entre eux perçoivent le sentiment d'appartenance ou encore l'esprit de famille comme étant une des raisons pour laquelle les travailleurs demeurent au sein de leur organisation. Par ailleurs, deux (2) gestionnaires mentionnent que la flexibilité des horaires de travail ou autrement dit, la conciliation entre travail et la vie personnelle est un facteur de rétention de leur personnel. Une (1) gestionnaire indique que la rémunération et les conditions de travail ont également leur importance.

- **GEST01 :** *« Nous avons une très grande maniabilité au niveau des horaires. Nos employés nous donnent leurs disponibilités et nous tenons compte de leurs besoins. »*
- **GEST02 :** *« Pour l'esprit de famille de l'équipe et la bonne humeur qui y règne, pour la flexibilité des heures de travail et des vacances, pour la conciliation famille-travail qui est au cœur de nos valeurs. »*

- **GEST03 :** *« On est comme une famille, dans le sens qu'on fait beaucoup d'activités pour essayer de solidifier l'appartenance. On fait plein de petites choses dans notre quotidien, par exemple on dîne souvent ensemble le midi. On fait plein de chose comme ça, ce qui fait que ce n'est pas juste un travail, les gens sont attachés aux collègues et aux patrons. C'est ce qui fait la différence ! »*
- **GEST04 :** *« Les raisons probables pourquoi les travailleurs demeurent chez nous sont liées au fait qu'ils développent un sentiment d'appartenance, d'attachement, d'engagement et une forme de valorisation. L'aspect financier et les conditions de travail ont pris peut-être plus d'importance au début de l'embauche. Ils ont quand même toute leur importance aujourd'hui. Dans notre entreprise, nous nous occupons de tous les problèmes où nous avons un pouvoir d'agir et nous demeurons présents dans l'organisation. Nous tentons aussi de prévenir les situations désagréables et d'amoindrir le plus possible les irritants. Nous sommes exigeants mais nous travaillons nous même à créer les conditions favorables pour que le travail se fasse dans l'harmonie. »*

Pour trois (3) travailleuses, les bonnes relations interpersonnelles avec leurs supérieurs ou avec leurs collègues est une des raisons pour laquelle elles envisagent de demeurer au sein de leur organisation. Deux (2) employées mentionnent le climat de travail comme étant un facteur qui les incite à rester. L'organisation du travail, plus précisément les tâches à effectuer, est indiquée par deux (2) travailleuses. Une (1) salariée évoque aussi la conciliation travail-famille-vie personnelle comme étant un facteur qui l'encourage à demeurer.

- **EMP01 :** *« Le bel environnement de travail, l'entraide entre collègues et les diverses tâches à effectuer chaque jour. »*
- **EMP02 :** *« J'aime ça, j'ai une sécurité d'emploi et une bonne relation avec mes supérieurs. »*

- **EMP03 :** « *Mon cheminement professionnel est clairement enrichi depuis mon entrée en fonction au sein de cette entreprise. J'ai acquis énormément de connaissances pertinentes et développé de bonnes compétences. Les tâches sont diversifiées et tout à fait dans mes intérêts. »*
- **EMP04 :** « *L'organisation régionale qui me permet de me déplacer et faciliter mes déplacements pour voir ma famille, le télétravail et la souplesse dans l'horaire de travail, l'atmosphère professionnelle agréable et l'organisation soucieuse du bien-être, collègues que j'apprécie. »*

Il y a une correspondance entre la vision des gestionnaires et celle des employées quant aux raisons pour lesquelles les travailleurs envisagent de demeurer au sein de leur organisation. En effet, deux grandes thématiques sont abordées autant par les gestionnaires que par les employées. Il s'agit de l'aspect relationnel, plus précisément les notions de climat de travail et de dynamique interpersonnelle montrant qu'il est important d'être bien dans son milieu et avec les personnes. L'aspect des conditions de travail facilitant la conciliation entre le travail et la vie personnelle, notamment la flexibilité au regard des horaires de travail, est également évoqué tant par les employées que par les gestionnaires.

3.3 LES RAISONS POUR LESQUELLES LES TRAVAILLEURS ENVISAGENT DE QUITTER LEUR ORGANISATION EN CONTEXTE INSULAIRE

Sur quatre (4) gestionnaires, trois (3) mentionnent les conditions de travail comme étant un facteur qui influence les employés par rapport à leur intention de quitter. Plus précisément, ils font référence aux horaires de travail et à l'insécurité de l'emploi, c'est-à-dire le fait de ne pas être en mesure d'offrir de postes permanents. Par ailleurs, deux (2) gestionnaires évoquent la rémunération comme raison pour laquelle les travailleurs envisagent de quitter leur organisation. Une (1) gestionnaire indique également que le

manque de place en milieu de garde influence la rétention du personnel. Puis, d'autres facteurs externes à l'entreprise sont aussi évoqués par une (1) gestionnaire, notamment des raisons en lien avec des situations problématiques personnelles.

- **GEST01 :** *« Pour le moment nous ne disposons d'aucun poste permanent. »*
- **GEST02 :** *« Pour un salaire plus intéressant dans une plus grosse entreprise. »*
- **GEST03 :** *« Pour aller relever d'autres défis. Un exemple qu'on a vécu récemment c'est que d'autres employeurs approchent nos employés. Un employé s'est fait offrir 40 \$/ heure, même s'il y a personne qui a ça. Pour l'avoir, l'entreprise était prête à lui offrir ça. En plus, moi j'ai des aspects de mon organisation qui sont difficiles, par exemple les horaires. J'ai bien beau leur donner des bonnes conditions de travail, les horaires ne sont parfois pas évidents. Aussi, avec la problématique des garderies ce n'est pas facile de retenir du monde. »*
- **GEST04 :** *« Les raisons pour lesquelles les travailleurs ont quitté sont principalement en lien avec des situations problématiques personnelles telles que des problèmes financiers, des problèmes de disponibilité et de transport et aussi des problèmes de santé physique et/ou psychologique. Les départs ont principalement été le résultat de problèmes ou situations extérieures à l'entreprise, ou hors de notre contrôle. Il y a aussi eu des personnes qui avaient de la difficulté avec les horaires variables irrégulières et les longues journées occasionnelles, surtout l'été. L'industrie touristique est exigeante malgré qu'elle s'étende sur quelques mois seulement. Finalement l'impossibilité de fournir un nombre suffisamment d'heure a déjà été un enjeu. »*

Parmi les quatre (4) travailleuses, une (1) travailleuse n'envisage pas quitter l'organisation pour laquelle elle travaille, tandis que trois (3) peuvent envisager la quitter. La rémunération, évoquée par deux (2) employées, figure parmi les raisons d'un potentiel

départ. Une (1) travailleuse mentionne les conditions de travail, plus précisément l'insécurité de l'emploi, c'est-à-dire le fait que son poste soit à temps partiel et non à temps complet, comme facteur l'influençant. Puis, l'organisation du travail, particulièrement la charge de travail, est une raison soulevée par une (1) employée.

- **EMP02 :** *« Il m'arrive d'envisager de quitter à court moyen terme étant donné mon statut d'emploi. Mon poste est à temps partiel, je recherche plus à temps complet. Aussi, le salaire est un facteur qui pourrait faire en sorte que je quitte, je pense que je pourrais avoir mieux ailleurs. »*
- **EMP03 :** *« Oui, bientôt. Pour les raisons mentionnées ci-dessus, pour l'anxiété générée jour après jour due à la surcharge de travail et pour le non-respect de ce a été dit ou convenu avec les employées. »*
- **EMP04 :** *« Le coût de la vie qui augmente, les salaires sont bien, mais pas compétitifs, les projets personnels stimulants, l'entrepreneuriat. »*

Les deux parties s'entendent sur la plupart des raisons pour lesquelles les travailleurs envisagent de quitter leur organisation. Effectivement, autant du point de vue des gestionnaires que du point de vue des employées, les conditions de travail, notamment les horaires de travail et l'insécurité de l'emploi sont des facteurs qui peuvent influencer les employés par rapport à leur intention de quitter. Il en est de même pour la rémunération qui est abordée autant par les gestionnaires que par les travailleuses. En ce qui concerne le manque de place en milieu de garde, il s'agit d'un facteur qui est seulement abordé du côté des employeurs. Puis, l'organisation du travail, plus précisément la charge de travail, est un facteur qui est uniquement abordé du côté des employées.

3.4 LES DIFFICULTES AUXQUELLES SONT CONFRONTES LES EMPLOYEURS EN CONTEXTE INSULAIRE AU REGARD DE LA RETENTION DU PERSONNEL

Sur quatre (4) gestionnaires, deux (2) mentionnent l'aspect de la rémunération parmi les difficultés auxquelles sont confrontés les employeurs en contexte insulaire au regard de la rétention du personnel. Ils indiquent être constamment en compétition ou en concurrence avec les autres organisations. Par ailleurs, une (1) gestionnaire évoque les conditions de travail comme une difficulté. Elle fait référence notamment au télétravail qui est en demande, mais qui ne peut être offert par toutes les entreprises en raison de la nature des services offerts. Celles-ci offrent donc des conditions de travail moins attrayantes. Une (1) gestionnaire allègue que l'assurance emploi et la culture du travail saisonnier, de même que le manque de logement abordable constituent également des difficultés pour les organisations.

- **GEST01 :** « Nous sommes constamment dans une certaine compétition avec les autres établissements de santé. Le fait que les établissements publics offrent une prime d'éloignement, joue aussi dans la balance. »
- **GEST03 :** « On se fait voler nos employés. Ils se font approcher par d'autres entreprises. Notre masse salariale doit avoir augmenté de 30 à 40 % dans les deux dernières années, juste pour garder notre monde. Il y a 3-4 ans, on pouvait offrir le salaire minimum, environ 14-15\$/heure. Maintenant, on se retrouve avec du monde pas d'expérience qui commencent à 20\$ de l'heure et j'en ai rendu à 23\$-24\$/heure, du monde pas de scolarité. Les exigences des employés sont extrêmement élevées. Puis, depuis la Covid-19, il y a beaucoup de monde qui veut faire du télétravail. C'est sûr que c'est pratique et qu'il y a plein d'avantages à ça, mais moi mes services que j'offre nécessitent d'être sur place. La Covid-19 a amené des réorganisations, des nouvelles façons de faire les choses, mais ça s'applique pas à toutes les entreprises. Ce que certains offrent, d'autres peuvent pas l'offrir et c'est eux qui se retrouvent le bec à l'eau. Dans le sens que, par défaut, leur offre est moins alléchante. Alors, c'est ça, c'est difficile de garder ton monde. C'est difficile

de recruter aussi de nouvelles personnes parce que tu es tout le temps en concurrence. Je suis rendu au stade d'appeler les gens qui sont déjà en emploi pour leur faire une proposition. »

- **GEST04 :** *« L'assurance emploi est l'un des facteurs qui nous a fait perdre des employés en raison de la culture de travail saisonnier. Quand nous avions des rushs l'hiver ou plus tard dans l'automne, il pouvait être ardu de faire entrer nos employés d'été quand ils sont qualifiés pour le chômage. Lors de l'embauche, plusieurs candidats exigent de faire suffisamment d'heures pour se qualifier au chômage et demandent spécifiquement à ne pas travailler en dehors de la saison touristique. Nous avons une offre temps partiel qui n'est pas toujours évidente à combler, car elle ne qualifie pas nécessairement pour le chômage. Le fait qu'il soit compliqué d'embaucher des gens de l'extérieur des Îles devient un pouvoir important de négociation pour les travailleurs des Îles qui en sont conscient. La main-d'œuvre locale se fait aussi plus rare et elle devient donc très sollicitée. Dans le passé, nous avons dû composer avec des travailleurs quelquefois moins qualifiés, peu performants à défaut de s'en passer. »*

3.5 LES MESURES DE SOUTIEN AUX EMPLOYEURS AU REGARD DE LA RETENTION DU PERSONNEL

En ce qui a trait aux mesures de soutien aux employeurs au regard de la rétention du personnel, un (1) gestionnaire mentionne avoir le soutien du gouvernement avec une prime salariale. Une (1) gestionnaire indique qu'il semble y avoir des conférences et une (1) autre indique qu'il y a une table de concertation en ressources humaines, mais elles n'y participent pas. Deux (2) gestionnaires évoquent qu'elles ont eu un soutien de SEMO qui offre des services d'intégration et de maintien en emploi pour les personnes en situation de handicap. Une (1) gestionnaire mentionne que l'assurance emploi peut assurer un revenu

aux employés pour les mois moins occupés et en cas de maladie étant donné que ceux-ci n'ont pas d'assurance collective.

- **GEST01 :** *« Nous avons le soutien du gouvernement, pour pouvoir donner une prime salariale aux employés. Quoi qu'elle soit moins significative que celle d'éloignement. »*
- **GEST02 :** *« Il semble y avoir des conférences, auxquelles je n'ai pas participé malheureusement, ayant l'impression que ça ne correspond pas à mon type d'entreprise. »*
- **GEST03 :** *« Je te dirais qu'il n'y en a pas beaucoup, on n'en utilise pas. Je sais qu'il y a une table de concertation en ressources humaines, ils font des choses en lien avec l'accompagnement, du mentorat, mais nous, on ne l'utilise pas. Il n'y a quand même pas beaucoup de choses qui sont offertes. Présentement, j'ai intégré une personne qui a un handicap, on a un soutien du SEMO pour faciliter son insertion, le travail avec ses collègues, la communication, etc., mais vraiment des mesures de soutien RH pour t'aider à garder ton monde, il n'y en a pas. Je pense qu'il pourrait y avoir un soutien financier de la part du gouvernement parce que je trouve que c'est quelque chose d'important. Puis, une autre chose, si on pouvait régler le problème de garderie, je pense qu'on pourrait régler une grosse partie du problème de pénurie de main-d'œuvre. »*
- **GEST04 :** *« Le SEMO nous a déjà soutenus dans le passé avec des employés ayant des handicaps. L'assurance emploi peut faire office de mesures de soutien pour assurer un revenu supplémentaire aux employés pour les mois moins occupés et les soutenir en cas de maladie puisque nous n'avons pas d'assurance collective. »*

3.6 LES MESURES DE RETENTION DÉPLOYÉES PAR LES EMPLOYEURS

Les (4) gestionnaires participants évoquent tous les conditions de travail comme levier de rétention. Certains font précisément référence à la flexibilité au niveau des horaires et à la conciliation entre le travail et la vie personnelle. Deux (2) gestionnaires indiquent que la rémunération figure parmi leurs mesures déployées afin de contribuer à la rétention du personnel. Plus spécifiquement, une gestionnaire mentionne que le salaire est compétitif, alors qu'une autre gestionnaire exprime que les employés travaillant la nuit ont des primes. Deux (2) gestionnaires énumèrent des éléments qui laissent entrevoir un style de gestion bienveillant. Il est possible de percevoir une certaine proximité, de bons liens de confiance et un climat organisationnel d'ouverture. La reconnaissance est également mise en lumière par deux (2) gestionnaires participants. Ils donnent l'exemple de mesures telles que les employés du mois, des activités sociales, le fait de souligner chaque anniversaire et quelques fêtes durant l'année. Deux (2) gestionnaires indiquent qu'elles investissent dans le développement des compétences en offrant des formations à leurs employés. Une (1) gestionnaire explique que l'achat d'une maison et de roulottes pour héberger ses employés fait partie de ses mesures de rétention déployées.

- **GEST01 :** *« Nous avons établi, dernièrement les employés du mois. Nous faisons, tout au long de l'année des activités sociales. Je travaille constamment à améliorer les conditions de travail. Les employés nous parlent souvent qu'ils apprécient les petites choses que nous pouvons leur offrir. »*
- **GEST02 :** *« En étant un employeur flexible sur les horaires de travail. Oui, mes employés me mentionnent souvent qu'ils apprécient cette flexibilité qui permet de concilier la famille et le travail. Avec le manque de place en garderie actuellement, c'est non négligeable. Les employés constatent qu'ils peuvent compter sur une compréhension de la part du patron et il n'y a aucun abus. »*
- **GEST03 :** *« On a acheté une maison et des roulottes pour héberger nos travailleurs l'été. J'avais des travailleurs qui n'avaient pas de logement pendant*

l'été, qu'on a hébergé, alors ça fait qu'ils ont restés. C'était des gens qui avaient un hébergement, mais qui devaient sortir de durant l'été. Ça demande beaucoup d'investissement pour une entreprise quand il faut que tu achètes une maison. Ce n'est pas toutes les entreprises qui sont assez solides pour faire ce que ça demande en 2024 pour garder des employés. Il y a beaucoup d'entreprise qui vont fermer leurs portes. Aussi, on investit dans les formations. Puis, régulièrement on regarde les conditions de travail de tout le monde, faut que tu regardes le salaire de tout le monde, s'ils aillent se chercher une autre formation, faut pas que tu tardes à mettre leur salaire en conséquence. Ces mesures sont efficaces à un certain point, mais l'efficacité à une durée de vie. Dans le sens que ce qu'on fait là, ça marche pour un temps, mais pas tout le temps. C'est même plus une question de salaire. Je ne pense pas que la pénurie d'employé, ni la pénurie de logement et de garderie va se régler demain matin. Aussi, je vais automatiser certains de mes services et je crois que ça va être une façon de retenir mon monde parce que ce sera moins physique pour eux, par exemple. Ça demande de gros investissements, mais au final ça va être plus rentable que d'essayer de retenir mon monde-là parce que le genre de monde qui veulent faire ce genre de travail là, ce sont des gens qui sont vieillissant et qui ont moins de scolarité. Pour les horaires, c'est sûr que ce n'est pas évident, mais pour la nuit ils ont des primes.»

- **GEST04 :** « Nous avons utilisé des mesures telles : disponibilité, conseils, formation, encadrement et prévention des accidents. Nous faisons des rencontres de travail régulières pour avoir le pouls, donner des directives ou faire des rappels. Le salaire offert est compétitif et les conditions de travail sont sommes toutes satisfaisantes. C'est la base pour ne pas donner des raisons de quitter. Ensuite, si des employés vivent des difficultés, nous essayons d'être accommodant et aidant, tout en demeurant professionnel. Nos rapports avec nos employés ont toujours été comme une forme de partenariat et/ou d'échange positif. Nous ne sommes pas syndiqués et l'équipe est petite, ce qui crée une certaine proximité. La discrétion est de mise pour créer un lien de confiance. Nous prenons aussi le temps de souligner

chaque anniversaire et quelques fêtes dans l'année. Il est essentiel de démontrer qu'ils sont importants dans l'organisation, car ils le sont réellement. Nous pensons bien réussir à conserver nos employés. Nous souhaitons que les employés soient biens et motivés à travailler chez nous. Nous essayons de faire la part des choses peu importe les situations et nous leurs demandons aussi qu'ils en fassent autant. »

3.7 LES MESURES DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL DEPLOYEES PAR LES EMPLOYEURS

Trois (3) gestionnaires évoquent les conditions de travail, notamment, les horaires, les congés et la conciliation entre le travail et la vie personnelle comme mesures de bien-être au travail déployées. Deux (2) gestionnaires mentionnent que l'instauration d'un bon climat de travail est un levier important. Elles soulignent également le style de gestion en nommant, par exemple, la nécessité d'écouter les employés, de les impliquer, de communiquer régulièrement et de résoudre rapidement les irritants ou les problématiques. Puis, deux (2) gestionnaires indiquent parmi leurs mesures, l'organisation du travail, particulièrement des améliorations au niveau d'un système téléphonique diminuant le stress et la charge de travail ainsi que l'importance d'établir des rôles et responsabilités clairs.

- **GEST01 :** *« Nos employés ne travaillent jamais de soir et de fin de semaine. Nous leur offrons plusieurs formations. Chaque employé dispose de plusieurs journées de vacances ainsi que de congés mobiles. Il est très rare que nous refusions de tels congés. Je pense que le fait que nous priorisons l'ambiance famille-travail est très appréciée au niveau des horaires. »*
- **GEST02 :** *« Il n'y a pas de mesures en soit, mais on a un climat de travail où on a beaucoup de plaisir. Les employés sont impliqués dans la prise de décisions. Je suis également à l'écoute de leurs besoins. Je dirais que oui (efficace), puisque mon équipe est maintenant stable depuis plusieurs années. »*

- **GEST03 :** « On a fait des petites affaires pour changer au niveau de notre fonctionnement. Par exemple, notre système téléphonique pour ne pas surcharger les employés. Les appels tombent en liste d'attente, quand la ligne se libère, là ça va sonner, ça fait que tu n'as pas 50 lignes en même temps. Ça fait que t'as le temps de respirer une minute, ça diminue le stress et la charge. Au niveau des horaires, on a changé des choses aussi. Souvent, on dîne ensemble, c'est nous autres qui paient le lunch ou qui cuisine. En fait, je pense que ça va selon les générations aussi.»
- **GEST04 :** « Établir un cadre précis par rapport aux tâches et responsabilités de chacun sans créer de vase clos. Encourager l'entraide au travail et la polyvalence. Créer un environnement agréable à travailler et faire sentir que nous sommes tous dans la même équipe. Communiquer régulièrement avec le personnel, faire des réunions, écouter et agir dans un délai raisonnable. Avoir une souplesse dans les horaires de travail aide aussi, quand c'est possible. En étant une PME, beaucoup de mesures ont été prises de façon instinctive et/ou réactive aux situations nouvelles. Nous avons la chance d'être présent et de permettre le constat et la résolution rapide des irritants ou problèmes. Du moins, nous nous y attardons à défaut de pouvoir régler toute les situations. Jusqu'à présent, on s'en sort plutôt bien. »

Les (4) employées participantes présentent les conditions de travail comme mesures de bien-être au travail déployées par les employeurs. Elles font référence à la flexibilité dans les horaires, aux congés et à l'environnement physique de travail. Une (1) employée mentionne l'organisation du travail. Plus précisément, elle semble apprécier le fait d'avoir plus de responsabilités dans l'entreprise. En contrepartie, une (1) employée indique des lacunes au niveau de l'organisation du travail, ce qui laisse entrevoir qu'elle éprouve un sentiment de souffrance au travail. Par ailleurs, deux (2) évoquent la rémunération comme mesure de bien-être au travail déployées par les employeurs. Cette mesure prend diverses formes, telles que hausse du salaire, bonis ou prime. Une (1) travailleuse indique qu'il y a

eu une activité de consolidation des équipes de travail améliorant les relations interpersonnelles et le climat de travail.

- **EMP01 :** *« La flexibilité et la compréhension dans les horaires de travail. La confiance me permettant d'avoir plus de responsabilités dans l'entreprise. »*
- **EMP03 :** *« Hausse du salaire, bonus, bel espace de travail (bureau bien aménagé). Pour l'aménagement du bureau, je peux davantage me concentrer et bien classer les documents/ dossiers. Pour le reste, j'aurais préféré qu'il y ait des changements au niveau des tâches professionnelles, de l'ambiance de travail et de l'écoute. Je suis une personne qui est facilement reconnaissante envers les autres et je me considère aussi facile à vivre. Cependant, les déceptions et les frustrations prennent le dessus. »*
- **EMP04 :** *« Congé de maladie et congé personnel, activité de team building. Elles sont efficaces et font la différence dans l'atmosphère et l'énergie du groupe. Nous avons eu des primes cette année. Nous avons eu des congés spontanés après des périodes de rush. Oui, ces mesures sont efficaces, avec la bonification de mon salaire cela m'a convaincu de rester car je trouvais avant que mes conditions accusaient un retard vis-à-vis d'autres organisations similaires. »*

Il y a de grandes similitudes entre les mesures évoquées par les gestionnaires et par les employés. En effet, les conditions de travail, la rémunération, l'organisation du travail, le climat de travail, le style de gestion et les relations interpersonnelles sont toutes des mesures de bien-être au travail déployées par les employeurs qui sont autant abordées du côté des gestionnaires que du côté des employés.

3.8 LES MESURES QUE LES TRAVAILLEURS SOUHAITENT QUE LEUR EMPLOYEUR PRENNE POUR AMELIORER LEUR BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Parmi les mesures que les travailleurs souhaitent que leur employeur prenne pour améliorer leur bien-être au travail figurent les conditions de travail, la rémunération ainsi que l'organisation du travail. Plus spécifiquement, sur quatre (4) travailleuses, trois (3) désirent améliorer leurs conditions de travail. Notamment, une (1) travailleuse fait référence à l'horaire de travail à temps complet, alors qu'une (1) fait référence à la conciliation entre le travail et la vie personnelle et une (1) évoque un régime d'épargne, une compensation pour les frais médicaux et du temps alloué au sport durant le travail. En ce qui concerne la rémunération, deux (2) souhaitent avoir une augmentation de salaire. Enfin, en ce qui a trait l'organisation du travail, une (1) employée souhaite qu'il y ait une meilleure distribution de tâches ainsi qu'une amélioration au niveau des méthodes de travail.

- **EMP01 :** « *Ajustement du salaire.* »
- **EMP02 :** « *M'offrir du temps complet et augmenter mon salaire.* »
- **EMP03 :** « *Bien distribuer les tâches à effectuer, s'entendre sur une méthode de travail efficace et rigoureuse et équilibrer la vie personnelle et professionnelle.* »
- **EMP04 :** « *Régime d'épargne, compensation pour les frais médicaux, temps alloué au sport durant le travail.* »

3.9 LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL AFIN DE FAVORISER LA RETENTION DU PERSONNEL

Parmi les meilleures pratiques de bien-être au travail afin de favoriser la rétention du personnel, trois (3) gestionnaires indiquent que la rémunération et le sentiment d'appartenance y figurent. Deux (2) gestionnaires illustrent l'importance des conditions de travail. Puis, deux (2) gestionnaires soulignent que le style de gestion, plus précisément le

fait d'impliquer les employés, de les écouter et d'être flexible constitue de bonnes pratiques. Quant à la reconnaissance, il s'agit d'une pratique mentionnée par une (1) gestionnaire. Notamment, elle mentionne que remercier les employés et reconnaître leurs contributions sont la clef du succès.

- **GEST01 :** *« En premier lieu améliorer les conditions salariales. Faire aussi en sorte que les employés se sentent comme dans une famille. Développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. »*
- **GEST02 :** *« Être à l'écoute des besoins des employés, les impliquer dans l'entreprise et savoir faire preuve de flexibilité. »*
- **GEST03 :** *« En fait, je ne le sais pu ce que ça prend, parce que j'ai l'impression que la majorité des entreprises se donnent la peine d'essayer d'attirer et de retenir leur monde, mais honnêtement moi je suis dans une impasse. Honnêtement, je ne sais vraiment pas c'est quoi les meilleures pratiques. J'avais regardé pour rentrer des assurances collectives, mais pour moi c'est compliqué. Alors, on vient de mettre en place un fond de santé, les employés ont un montant par année qui leur est donné et peuvent l'utiliser comme ils veulent. Le but est d'offrir des petits avantages supplémentaires aux employés, mais tu sais, on dirait que mon cerveau n'arrête jamais, faut tout le temps qu'on soit en recherche. Des fois, on fait des activités pour s'impliquer dans la collectivité, nous autres on trouve ça important, c'est certain que ça solidifie l'équipe, mais on ne sait pu comment se rendre attirant comme employeur. On ne sait pas si c'est par nos activités sociales à l'interne, par notre implication dans le milieu ou si c'est au niveau des avantages monétaires. C'est sûr que le salaire est mieux, mais en même temps je te dirais que la génération d'aujourd'hui c'est de faire plus de salaire pour le moins d'heure d'ouvrage. Il faut essayer d'être intéressant et d'avoir des belles conditions à offrir. »*

- **GEST04 :** *« Comme mentionné au début, les raisons probables pourquoi les travailleurs demeurent chez nous sont davantage liées au fait qu'ils développent un sentiment d'appartenance, d'attachement, d'engagement et une forme de valorisation. L'aspect financier et les conditions de travail ont davantage d'importance au début de l'embauche, mais évidemment la paie demeure parmi les raisons principales pour lesquelles les gens travaillent. Il ne faut surtout pas négliger cet aspect. Aujourd'hui, le travail ne doit pas seulement être un revenu mais, il doit aussi être agréable ou, du moins, le moins désagréable possible. C'est un milieu de vie. Nous travaillons à ne pas laisser les problèmes s'aggraver. Organiser des réunions régulières, parler aux employés directement, les aider à s'adapter à certains changements, les remercier et reconnaître leurs contributions sont la clef du succès. L'encadrement et l'encouragement sont importants en faisant bien comprendre les objectifs à atteindre pour l'entreprise et les attentes de nos clients. »*

3.10 LES DIFFICULTES LIEES A L'IMPLANTATION DE MESURES DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL

En ce qui a trait aux difficultés liées à l'implantation de mesures de bien-être au travail, les quatre (4) gestionnaires participants mentionnent les horaires comme étant un défi, particulièrement le fait de devoir composer avec les besoins des clients et ceux des employés. Deux (2) gestionnaires font également mention de difficultés en lien avec le travail saisonnier et l'assurance emploi.

- **GEST01 :** *« La flexibilité des horaires fait partie de nos défis administratif. Essayer de faire un horaire régulier pour nos usagés sans qu'il y ait une trop grande rotation. »*
- **GEST02 :** *« Ça implique parfois que je doive rentrer au travail alors que j'avais une journée de congé prévue à l'horaire, mais je considère que ça fait partie de mes*

responsabilités, étant propriétaire de ma propre entreprise. Autrement, je ne pense pas qu'il y ait de difficultés. »

- **GEST03 :** « Je regarde mes employés pis il n'y en a pas un qui a les mêmes arrangements. Par exemple, il y en a pour qui c'est important d'avoir un petit peu d'heures en banque si jamais il lui arrive telle ou telle situation. D'autres, c'est qu'ils veulent avoir accès à du temps supplémentaire. Chaque employé à ses particularités. Je ne peux pas avoir une façon de faire, faut que je fasse un arrangement à chaque employé pour son contexte particulier. C'est difficile quand tu es en ressources humaines, mais en même temps moi ce n'est pas si pire j'en ai 15, mais c'est quand même 15 qui ont une situation différente. C'est tout qu'un défi les ressources humaines en 2024. Aussi, pour pouvoir rentrer des assurances collectives, tu dois avoir un certain bassin d'employé à temps plein, puis moi j'ai une bonne portion de mes employés qui va faire un petit peu de chômage dépendamment de la période de l'année et le secteur d'activité. Alors, c'est gens-là se qualifient oui, mais ne se qualifient pas en même temps pour les assurances collectives et les avantages sociaux qu'on pourrait avoir, parce que faudrait que je récolte leur cotisation pareil pis ces choses-là, mais quelqu'un qui a déjà son salaire réduit, ne peut pas avoir à payer une assurance collective pis être chez eux. »
- **GEST04 :** « Le bassin d'embauche restreint limite l'embauche de candidats qui partagent davantage les mêmes valeurs de l'entreprise. La notion d'encadrement et de climat de travail est plutôt facile à instaurer dans l'entreprise avec une petite équipe. En contrepartie, une équipe plus petite pose aussi des problèmes en cas d'absentéisme prolongé. L'instabilité des heures en saison touristique est problématique pour plusieurs personnes. Les conditions de qualification à l'assurance emploi nous force à nous adapter à cette réalité et parfois payer des heures en surplus pour permettre la qualification de l'employé à l'assurance emploi. Il faut travailler à stabiliser les revenus le plus possible. C'est ce qui peut

faire la différence entre un employé qui revient ou qui ne revient pas la saison suivante. »

CONCLUSION DU CHAPITRE

L'ensemble des données issues des entrevues de même que quelques constats généraux étant exposés à ce troisième chapitre, le quatrième et dernier chapitre présente une discussion entourant les résultats de la recherche.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce quatrième chapitre est consacré à la discussion des résultats de la recherche, c'est-à-dire au lien entre la littérature et les données recueillies auprès des gestionnaires et des employés de PME en contexte insulaire. Les principaux constats de l'étude mis en lumière par les écrits scientifiques permettent de répondre à la question de recherche initiale : quels sont les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire ? Il importe de rappeler que la présente recherche avait comme objectif de dégager et de décrire ces facteurs organisationnels.

4.1 L'ETAT DE BIEN-ETRE DES TRAVAILLEURS DE PME EN CONTEXTE INSULAIRE

Le bien-être au travail est une notion difficile à définir de manière précise et varie selon les approches et les disciplines. Par ailleurs, il s'agit d'un concept en constante évolution en fonction du contexte, des individus et des organisations (Beaudry et Gagnon, 2019). Le bien-être au travail est déterminé principalement par le point de vue de la personne qui le ressent et par la présence de caractéristiques positives chez le travailleur (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). En ce qui concerne les participantes à l'étude, elles décrivent un état de bien-être assez présent. En effet, elles indiquent ressentir davantage un sentiment de bien-être qui se rattache surtout aux relations interpersonnelles (Mellor et al., 2018; Méryneau et al., 2020 ; Mamprin, 2020), notamment au climat de travail et au soutien social. En effet, un climat exempt de tensions, de conflits, de rivalités ou de harcèlement diminue les risques pour la santé des personnes (Ciavaldini-Cartaut et al. 2017; Gauthier, 2017; Vézina et al., 2011 ; Vinet, 2004). Puis, un soutien social adéquat, en provenance de

l'organisation, des collègues ou des gestionnaires, est un facteur contributif au bien-être au travail (Beaudry et Gagnon, 2014-2015 ; Johnson et Hall, 1988 ; Marchand et al., 2015; Martini et al, 2018).

4.2 LES RAISONS POUR LESQUELLES LES TRAVAILLEURS ENVISAGENT DE DEMEURER AU SEIN DE LEUR ORGANISATION EN CONTEXTE INSULAIRE

Selon St-Onge et al. (2009), la rétention est le processus qui encourage les employés à demeurer dans l'organisation qui les emploie. Dans le même ordre d'idées, Arthur (2001) propose que la rétention du personnel réfère à la capacité d'une organisation à retenir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques et organisationnels. Tant du point de vue des gestionnaires que celui des employés à l'étude, la principale raison pour laquelle les travailleuses envisagent de demeurer au sein de leur organisation en contexte insulaire est l'aspect relationnel. Particulièrement, les notions de climat de travail et de dynamique interpersonnelle ressortent. En effet, selon Hassan et al. (2012), le climat psychologique est un facteur qui influence la capacité de rétention des organisations. Puis, la rétention du personnel est accrue lorsque les employés qui perçoivent leur travail comme étant intéressant, qu'ils sont heureux avec leurs collègues et qu'il entretiennent une bonne relation avec leur supérieur hiérarchique (Boxall et al., 2003). De plus, les conditions de travail, notamment la conciliation entre le travail et la vie est également une raison évoquée par les gestionnaires et les employés rencontrés. Effectivement, la littérature montre que l'équilibre travail-vie, facilitant la conciliation de plusieurs aspects de la vie personnelle et familiale de l'employé, est un facteur de rétention (Boxall et al., 2003; Lambert, 2000).

4.3 LES RAISONS POUR LESQUELLES LES TRAVAILLEURS ENVISAGENT DE QUITTER LEUR ORGANISATION EN CONTEXTE INSULAIRE

L'intention de quitter est le désir du salarié de rompre sa relation avec l'entreprise, donc son contrat d'emploi (Meyssonnier et Roger, 1996). Il s'agit habituellement de la dernière étape précédant le départ réel de l'employé (Tett et Meyer 1993). L'intention de quitter réfère donc à l'attitude annonciatrice du départ du salarié (Mobley et al., 1978 ; Paillé, 2006 ; Porter et Steers, 1973 ; Tett et Meyer, 1993). La littérature montre que trois catégories de facteurs peuvent influencer la décision du travailleur, soit les facteurs socio-économiques, les facteurs individuels et les facteurs organisationnels (Beaudry et Aguir, 2012). Certains facteurs peuvent avoir un impact plus important que d'autres. À la suite de l'analyse des entrevues réalisées, il est possible de constater que les conditions de travail constituent un facteur important de l'intention de quitter l'organisation qui est abordé autant par les gestionnaires que par les employés. Plus précisément, les participants font référence aux horaires de travail et à l'insécurité de l'emploi. Ensuite, la rémunération est également évoquée comme raison d'un potentiel départ. Puis, l'organisation du travail, plus précisément la charge de travail, est aussi soulevée, toutefois ce sont seulement les employés qui en font mention. Une gestionnaire indique aussi des raisons en lien avec des situations problématiques personnelles.

Les facteurs organisationnels et individuels ne sont pas les seuls en jeu. Les facteurs socio-économiques sont également évoqués, notamment la disponibilité des milieux de garde. En effet, le manque de places en milieux de garde (Larose, 2023) semble être accentué en contexte insulaire et il s'agit d'une difficulté pour les employeurs en ce qui a trait à la rétention du personnel. À cet égard, selon le Centre de services scolaire (CSS) des Îles, environ 40 % des élèves inscrits à la maternelle 4 ans n'ont pas fréquenté de service de garde reconnu avant leur entrée à l'école en 2024. Ce chiffre est nettement supérieur à la moyenne provinciale de 9 % en 2022-2023, soit la statistique la plus récente compilée par le ministère de l'Éducation (Larose, 2024).

4.4 LES DIFFICULTES AUXQUELLES SONT CONFRONTES LES EMPLOYEURS EN CONTEXTE INSULAIRE AU REGARD DE LA RETENTION DU PERSONNEL

Les conditions de travail font partie des difficultés auxquelles sont confrontés les employeurs en contexte insulaire au regard de la rétention du personnel. L'absence de certaines conditions de travail peut amener les employés à quitter l'organisation (Iverson et Pullman, 2000). Par exemple, le télétravail qui est fortement en demande, mais qui ne peut être offert en raison de la nature des services offerts, fait en sorte que l'organisation se retrouve avec une offre moins attrayante. La littérature scientifique illustre effectivement que la flexibilité au travail que permet le télétravail complet ou le télétravail en mode hybride est une demande importante de la part des travailleurs (Lebreton, 2023) et est un élément de rétention (Taskin et Tremblay, 2010; Tremblay et Demers, 2020). Ensuite, l'aspect de la rémunération figure également parmi les difficultés. En effet, les gestionnaires rencontrés indiquent être constamment en compétition ou en concurrence avec les autres organisations. Les particularités du contexte insulaire, notamment le fait qu'il s'agit d'un petit milieu, que les gens se connaissent et qu'il y a une disponibilité restreinte de la main-d'œuvre, peuvent faire en sorte que les organisations mènent une certaine lutte pour recruter et conserver les talents.

La littérature montre que les récompenses extrinsèques, comme la rémunération, sont liées à la rétention des employés (Boxall et al., 2003; Tangthong et al., 2014). En effet, plusieurs recherches montrent qu'un salaire élevé influence négativement le roulement ou l'intention de quitter (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Lambert et al., 2001; Luna-Arocas et Camps, 2008; Price, 200). Toutefois, ce lien varie selon la population à l'étude (Mobley, 1982a) et peut être modéré par certaines variables, telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le comportement de recherche d'emploi et l'intention de rester. Bien qu'ils reconnaissent la relation positive avec le roulement, certains auteurs (Boxall et al., 2003) considèrent que la rémunération n'est pas le facteur le plus important.

Dans le contexte particulier des Îles-de-la-Madeleine, la rémunération dépend de la nature de l'emploi. La culture du travail saisonnier et l'accès à l'assurance emploi sont des difficultés évoquées par les employeurs au regard de leur capacité de rétention. En effet, l'économie des Îles-de-la-Madeleine repose essentiellement sur deux industries saisonnières, soit l'industrie de la pêche et celle du tourisme (Municipalité des Îles-de-la-Madeleine, 2022). Plusieurs emplois sont alors saisonniers et les employés ont recours à l'assurance emploi une partie de l'année. Une gestionnaire explique que lors de l'embauche, plusieurs candidats exigent de faire suffisamment d'heures pour se qualifier à l'assurance emploi et demandent spécifiquement à ne pas travailler en dehors de la saison touristique. Il devient donc difficile de les rappeler au travail.

Le manque de logement abordable ainsi que le manque de places en milieux de garde constituent également des difficultés auxquelles sont confrontés les employeurs en contexte insulaire au regard de la rétention du personnel. Ces difficultés sont en quelque sorte des facteurs socio-économiques de rétention du personnel et certaines d'entre elles concordent avec celles évoquées au chapitre 1, lors de la mise en contexte.

4.5 LES MESURES DE SOUTIEN AUX EMPLOYEURS AU REGARD DE LA RETENTION DU PERSONNEL

En ce qui a trait aux mesures de soutien aux employeurs au regard de la rétention du personnel, les résultats de l'étude font ressortir qu'il en existe peu ou du moins que les employeurs les connaissent ou les utilisent peu. En effet, il semble y avoir des conférences et une table de concertation en ressources humaines, mais les employeurs ayant nommé ces mesures de soutien n'y participent pas. Parmi les mesures de soutien utilisées par les employeurs figurent cependant une prime salariale offerte par le gouvernement, le soutien de l'organisme SEMO offrant des services d'intégration et de maintien en emploi pour les personnes en situation de handicap, puis l'assurance emploi pouvant assurer un revenu aux

employés lors périodes moins occupées ou en cas de maladie. Or, les organisations gagnent à s'informer et à utiliser davantage les mesures de soutien offertes puisque les conséquences du roulement du personnel sont multiples. En effet, malgré la présence de quelques effets positifs, la littérature illustre bien les conséquences négatives liées au roulement du personnel. Notamment, la perte d'employés performants représente la conséquence la plus importante du roulement (Roseman, 1981). Puis, le départ d'un employé clé ou très spécialisé freine l'organisation et une conséquence est l'énergie et les frais consacrés à son remplacement (Staw, 1980). Ensuite, un roulement élevé conduit possiblement à une diminution de la productivité (Price, 1989) et de l'efficacité de l'organisation (Price, 2001) en plus de complexifier l'atteinte de certains objectifs (Mowday, 1984). Par ailleurs, des coûts directs et indirects sont associés au départ d'employés (Cascio, 1991; Mobley, 1982a; Staw, 1980). Enfin, d'autres conséquences, plus difficiles à quantifier, s'ajoutent à ces coûts tangibles, comme la perturbation du moral des employés, l'augmentation de la charge de travail, la perturbation des équipes, la création d'un sentiment d'insécurité, la préoccupation quant à la supervision et l'orientation de nouveaux employés, l'atteinte à la réputation et la stimulation de départs supplémentaires (Roseman, 1981).

4.6 LES MESURES DE RETENTION DEPLOYEES PAR LES EMPLOYEURS

Les conditions de travail figurent parmi les mesures de rétention déployées par les employeurs participants. Certains indiquent particulièrement la flexibilité des horaires et la conciliation entre le travail et la vie personnelle. En effet, la littérature scientifique montre que la conciliation entre le travail et la vie personnelle a un effet positif sur le soutien organisationnel perçu (Boxall et al., 2003; Lambert, 2000). Les avantages offerts jugés utiles par les employés renforcent leur perception que l'organisation prend soin d'eux (Lambert, 2000). Or, l'équilibre travail-vie, facilitant la conciliation de plusieurs aspects de la vie personnelle et familiale de l'employé est un facteur de rétention (Boxall et al., 2003;

Lambert, 2000). Ensuite, la rémunération est également un levier de rétention utilisé par les gestionnaires interrogés. La reconnaissance (Branham, 2012) est également une mesure qui est déployée par les employeurs participants. Puis, des gestionnaires indiquent qu'ils investissent dans le développement des compétences (Appelbaum, 2004) en offrant des formations à leurs employés. Ensuite, les gestionnaires laissent entrevoir un style de gestion bienveillant comme mesure de rétention. À cet effet, la littérature indique que les supérieurs hiérarchiques étant 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). Eisenberger et al. (2002) illustrent un lien positif entre le soutien du supérieur hiérarchique 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).

Enfin, l'achat d'une maison et de roulottes constitue une mesure prise par une gestionnaire pour retenir des travailleurs qui se sont retrouvés sans logement durant l'été. Cette mesure reflète bien la capacité d'accueil limitée en matière de logement dans la région à l'étude (SCHL, 2022). Le contexte particulier des Îles-de-la-Madeleine exacerbe l'enjeu de logement. En effet, les Îles-de-la-Madeleine, étant une destination touristique, sont aux prises avec un phénomène d'évictions saisonnières. Plusieurs travailleurs sont forcés à quitter leur logement pour faire place aux touristes durant l'été, les propriétaires pouvant alors louer à un plus gros prix (Larose, 2022 ; Scali, 2023). Par ailleurs, les coûts de construction sont de 60 % plus élevés aux Îles-de-la-Madeleine par rapport au reste du Québec (Toulgoat, 2024). Cette réalité constitue un réel défi pour les individus qui tentent de se loger et pour les organisations qui tentent de recruter ou maintenir en emploi leur personnel, d'autant plus qu'elles ont souvent besoin d'un nombre plus élevé de main-d'œuvre durant la saison estivale.

4.7 LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIERE DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL AFIN DE FAVORISER LA RETENTION DU PERSONNEL

Les gestionnaires et les employées abondent généralement dans le même sens en ce qui a trait aux meilleures pratiques en matière de bien-être au travail afin de favoriser la rétention du personnel. En ce qui concerne les mesures de bien-être actuellement déployées par les employeurs, les participants indiquent des mesures en lien avec les conditions de travail (Boulet et Le Bourdais, 2016 ; St-Amour, 2005), la rémunération (Brun et Dugas, 2006; Daloz et al., 2007 ; Dansereau et al., 2017; Seigrist, 1996), l'organisation du travail (Bélanger et al., 2004), le climat de travail (Ciavaldini-Cartaut et al. 2017; Gauthier, 2017; Vézina et al., 2011 ; Vinet, 2004), le style de gestion et les relations interpersonnelles (Mamprin, 2020 ; Mellor et al., 2018; Mélineau et al., 2020). Toutefois, malgré la présence de plusieurs mesures, les employées souhaitent tout de même avoir des améliorations relatives à leurs conditions de travail, à leur rémunération et à l'organisation de leur travail. Parmi les demandes des travailleuses participantes figurent un horaire de travail à temps complet, une meilleure conciliation entre le travail et la vie personnelle, un régime d'épargne, une compensation pour les frais médicaux, du temps alloué au sport durant le travail, une augmentation de salaire, une meilleure distribution des tâches ainsi qu'une amélioration au niveau des méthodes de travail. Ensuite, lorsque les gestionnaires sont questionnés à savoir quelles sont, selon eux, les meilleures pratiques de bien-être au travail afin de favoriser la rétention du personnel, plusieurs mesures ressortent. Notamment, la rémunération, le sentiment d'appartenance, les conditions de travail, le style de gestion, plus précisément le fait d'impliquer les employés, de les écouter et d'être flexible et finalement la reconnaissance, c'est-à-dire remercier les employés et reconnaître leurs contributions. Quelques difficultés freinent l'implantation de certaines de mesures de bien-être au travail, notamment des difficultés liées au travail saisonnier et à l'assurance emploi, puis les horaires qui constituent un défi puisque les employeurs doivent composer avec les besoins des clients et ceux des employés.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Il se dégage de ce quatrième chapitre que les points de vue des gestionnaires et des employés rencontrés se rejoignent étroitement. En effet, les résultats de l'étude et de la littérature scientifique mettent de l'avant l'importance des conditions de travail, de la rémunération, de l'organisation du travail, du climat de travail, du style de gestion, des relations interpersonnelles, de sentiment d'appartenance et de la reconnaissance, comme facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire. Malgré la présence de plusieurs mesures de bien-être au travail, les employées rencontrées désirent tout de même des améliorations en lien avec leurs conditions de travail, leur rémunération ainsi que l'organisation de leur travail. En plus de ces facteurs organisationnels, plusieurs facteurs socio-économiques spécifiques aux Îles-de-la-Madeleine ressortent. Effectivement, le manque de logement, le manque de places en milieux de garde, la culture du travail saisonnier et l'accès à l'assurance emploi constituent des difficultés pour les employeurs en contexte insulaire. Enfin, les résultats de l'étude montrent qu'il existe peu de mesures de soutien aux employeurs ou du moins que les employeurs interrogés les connaissent peu ou les utilisent peu. Ces derniers gagnent à s'informer et à les utiliser davantage étant donné les conséquences multiples du roulement du personnel.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif principal de cette étude était de dégager et de décrire les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire. Bien que cette recherche permette de poser plusieurs constats intéressants, il importe de mentionner qu'elle présente certaines limites liées à la taille restreinte de l'échantillon et de sa représentativité. Il n'est donc pas possible de généraliser ou de transférer les résultats à l'ensemble des PME en contexte insulaire.

Les résultats montrent que les gestionnaires et les employés rencontrés s'entendent généralement quant aux facteurs organisationnels contribuant au bien-être au travail. Parmi ceux-ci se trouvent les conditions de travail, la rémunération, l'organisation du travail, le climat de travail, le style de gestion, les relations interpersonnelles, le sentiment d'appartenance et la reconnaissance. Ensuite, bien que plusieurs mesures de bien-être au travail soient présentes, les employées souhaitent tout de même des améliorations, notamment en ce qui concerne leurs conditions de travail, leur rémunération et l'organisation de leur travail. Plus précisément, un horaire de travail à temps complet, une meilleure conciliation entre le travail et la vie personnelle, un régime d'épargne, une compensation pour les frais médicaux, du temps alloué au sport durant le travail, une augmentation de salaire, une meilleure distribution des tâches ainsi qu'une amélioration au regard des méthodes de travail font partie des demandes des travailleuses. Quant aux meilleures pratiques de bien-être au travail, les gestionnaires rencontrés mentionnent que la rémunération, le sentiment d'appartenance, les conditions de travail, le style de gestion, soit le fait d'impliquer les employés, de les écouter et d'être flexible, puis la reconnaissance,

c'est-à-dire remercier les employés et valoriser leurs contributions sont des leviers importants.

Outre les facteurs organisationnels, plusieurs facteurs socio-économiques sont évoqués par les participants à l'étude. Ceux-ci sont spécifiques au contexte insulaire et plus encore aux Îles-de-la-Madeleine et affectent la capacité de rétention des organisations. Il est question du manque de logement, du manque de places en milieux de garde, de la culture du travail saisonnier et de l'accès à l'assurance emploi. La rétention dépend donc à la fois des caractéristiques des organisations et des pratiques de gestion, mais également de facteurs de nature socio-économiques. Les PME à l'étude s'ancrent dans un contexte bien spécifique et ce contexte, notamment territorial, affecte leur capacité de rétention.

Enfin, les résultats de cette étude montrent qu'il existe peu de mesures de soutien aux employeurs ou du moins que les employeurs interrogés les connaissent ou les utilisent peu. De plus, puisque le bien-être au travail est un concept complexe qui dépend du contexte, des individus et des organisations (Beaudry et Gagnon, 2019), il s'avère essentiel que tous les acteurs (organisations, gestionnaires, responsables de la gestion des ressources humaines, individus) y soient sensibilisés et que les recherches se poursuivent afin de développer des solutions innovantes favorisant à la fois le bien-être au travail et la rétention du personnel dans les PME en contexte insulaire. En ce sens, il pourrait être pertinent d'approfondir les recherches en adoptant une approche méthodologique quantitative afin de mesurer le phénomène et d'examiner si les résultats sont généralisés à l'ensemble des PME en contexte insulaire. Puis, il serait ensuite intéressant de pouvoir identifier comment les employeurs peuvent agir sur les facteurs socio-économiques afin d'améliorer leur capacité de rétention.

ANNEXE 1 – COURRIEL DE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS



PARTICIPANT(E)S RECHERCHE(E)S

TITRE DU PROJET : Les facteurs organisationnels de bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire

RESPONSABLE DU PROJET : Marie-Laure Bourgeois, étudiante à la Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Rimouski

DIRECTRICE DE RECHERCHE : Catherine Beaudry, professeure, département des sciences de la gestion, UQAR

Nous sommes à la recherche d'employés et d'employeurs intéressés à participer à une étude portant sur les facteurs organisationnels de bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire. Plus précisément, la participation à ce projet de recherche consiste à une entrevue individuelle. Estimée à 60 minutes, cette entrevue virtuelle est réalisée par le biais de la plateforme zoom. Les résultats permettront de dégager, de décrire et d'analyser les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire.

Pour participer à cette recherche vous devez respecter un des critères d'inclusion qui suivent :

- être un employé d'une petite moyenne entreprise en contexte insulaire et être en poste depuis au moins 6 mois;
OU
- être un gestionnaire d'une petite moyenne entreprise en contexte insulaire et être en poste depuis au moins 6 mois.

La participation à la recherche est volontaire et confidentielle.

Si la participation à cette étude vous intéresse ou si vous avez des questions, veuillez contacter Marie-Laure Bourgeois, la responsable du projet de recherche

- Par courriel : boum0263@uqar.ca
- Par téléphone : 581-997-8602

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à la recherche et espérons vous compter parmi les personnes participantes!

ANNEXE 2 – ANNONCE DE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS



PARTICIPANT(E)S RECHERCHE(E)S

TITRE DU PROJET : Les facteurs organisationnels de bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire

RESPONSABLE DU PROJET : Marie-Laure Bourgeois, étudiante à la Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Rimouski

DIRECTRICE DE RECHERCHE : Catherine Beaudry, professeure, département des sciences de la gestion, UQAR

Nous sommes à la recherche d'employés et d'employeurs intéressés à participer à une étude portant sur les facteurs organisationnels de bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire. Plus précisément, la participation à ce projet de recherche consiste à une entrevue individuelle. Estimée à 60 minutes, cette entrevue virtuelle est réalisée par le biais de la plateforme zoom. Les résultats permettront de dégager, de décrire et d'analyser les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire.

Pour participer à cette recherche vous devez respecter un des critères d'inclusion qui suivent :

- être un employé d'une petite moyenne entreprise en contexte insulaire et être en poste depuis au moins 6 mois;
OU
- être un gestionnaire d'une petite moyenne entreprise en contexte insulaire et être en poste depuis au moins 6 mois.

La participation à la recherche est volontaire et confidentielle.

Si la participation à cette étude vous intéresse ou si vous avez des questions, veuillez contacter Marie-Laure Bourgeois, la responsable du projet de recherche

- Par courriel : boum0263@uqar.ca
- Par téléphone : 581-997-8602

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à la recherche et espérons vous compter parmi les personnes participantes!

ANNEXE 3 – GUIDE D’ENTRETIEN (EMPLOYEUR)

Guide d’entretien (employeur)

LES FACTEURS ORGANISATIONNELS DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL CONTRIBUANT À LA RÉTENTION DU PERSONNEL DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN CONTEXTE INSULAIRE

1. Rappel des objectifs de la recherche

Objectif principal de l'étude : dégager, décrire et analyser les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire.

Objectifs secondaires de l'étude pour la collecte auprès des employeurs :

- I. dégager, décrire et analyser les difficultés auxquelles sont confrontés les propriétaires des petites et moyennes entreprises en contexte insulaire au regard de la rétention du personnel;
 - II. dégager, décrire et analyser les mesures de soutien aux employeurs au regard de la rétention du personnel;
 - III. dégager, décrire et analyser les mesures de rétention déployées par les propriétaires de PME;
 - IV. dégager, décrire et analyser les meilleures pratiques en matière de bien-être au travail afin de favoriser la rétention du personnel.
-

2. Retour sur le formulaire d’information et de consentement

3. Questions

- A. Selon vous, pour quelles raisons les travailleurs demeurent à l’emploi de votre organisation ?

ANNEXE 4 – GUIDE D’ENTRETIEN (EMPLOYÉ)

GUIDE D’ENTRETIEN (EMPLOYÉ)

LES FACTEURS ORGANISATIONNELS DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL CONTRIBUANT À LA RÉTENTION DU PERSONNEL DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN CONTEXTE INSULAIRE

1. Rappel des objectifs de la recherche

Objectif principal de l’étude : dégager, décrire et analyser les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire.

Objectifs secondaires de l’étude pour la collecte auprès des employés :

- I. décrire et comprendre l’état de bien-être des travailleurs de PME en contexte insulaire;
 - II. dégager, décrire et analyser les raisons pour lesquelles les travailleurs envisagent de demeurer au sein de leur organisation en contexte insulaire;
 - III. dégager, décrire et analyser les raisons pour lesquelles les travailleurs envisagent de quitter leur organisation en contexte insulaire;
 - IV. dégager, décrire et analyser les meilleures pratiques en matière de bien-être au travail afin de favoriser la rétention du personnel.
-

2. Retour sur le formulaire d’information et de consentement

3. Questions

- A. Décrivez-moi votre milieu de travail.
 - a. Quelle est votre perception au regard de votre milieu de travail ?

- B. Décrivez la manière dont vous vous sentez dans votre milieu de travail.
- a. Éprouvez-vous davantage un sentiment de bien-être ou de souffrance au travail ?
 - b. Pourquoi vous sentez-vous ainsi ?
- C. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous demeurez actuellement à l'emploi de votre organisation ?
- D. Vous arrive-t-il d'envisager quitter votre organisation ?
- a. Dans quels délais ?
 - b. Pourquoi ?
- E. Quelles sont les mesures prises par votre employeur pour s'assurer de votre bien-être au travail ?
- a. Ces mesures vous semblent-elles efficaces et pertinentes ? Pourquoi ?
 - b. Ont-elles des impacts sur votre décision de demeurer à l'emploi de l'organisation ? Pourquoi ?
- F. Quelles sont les mesures que vous souhaiteriez que votre employeur prenne pour améliorer votre bien-être au travail ?
-

4. Remerciements

ANNEXE 5 – FORMULAIRE SOCIOLOGIQUE

FORMULAIRE SOCIOLOGIQUE

Titre du projet : Les facteurs organisationnels de bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire

Ce bref questionnaire vise à dresser un portrait sociodémographique des participants rencontrés. Cette information demeurera confidentielle et le projet a reçu une certification éthique de l'UQAR (2024-410).

1. Votre nom _____

2. Votre groupe d'âge

- | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|---|
| ☐ 18-25 ans | ☐ 36-45 ans | ☐ 56-65 ans |
| ☐ 26-35 ans | ☐ 46-55 ans | ☐ 66 ans et plus |

3. Plus haut diplôme obtenu ?

- ☐ Aucun
- ☐ Diplôme d'études secondaires
- ☐ Diplôme d'études professionnelles
- ☐ Diplôme d'études collégiales
- ☐ Diplôme d'études universitaires

5. Quelle est la taille de l'organisation dans laquelle vous travaillez actuellement ?

- ☐ moins de 5 employés
- ☐ 5 à 25 employés
- ☐ 26 à 50 employés
- ☐ 51 à 75 employés
- ☐ 76 à 100 employés
- ☐ 101 à 300 employés
- ☐ 301 à 499 employés

6. Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de cette organisation ? _____

7. Quel est votre emploi (titre du poste) ? _____

8. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ? _____

9. Votre poste est-il syndiqué ?

- ☐ oui
- ☐ non

Merci de votre précieuse collaboration !

ANNEXE 6 – CERTIFICATION ÉTHIQUE DE L'UQAR



Le 15 janvier 2024

À l'attention de :

Marie-Laure Bourgeois
Unités départementales des sciences de la gestion - Lévis

Titre : Les facteurs organisationnels du bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire

Projet : 2024-410

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Bonjour,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par les membres du sous-comité délégué à l'évaluation des demandes soumises au Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR) ainsi que moi-même, à titre de présidente de ce comité. Nous sommes heureux de vous annoncer qu'un certificat d'éthique peut vous être délivré pour votre projet de recherche, à risque minimal, intitulé : Les facteurs organisationnels du bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la [Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains](#) de l'UQAR est émis en date du 15 janvier 2024. Vous pouvez dès maintenant débiter vos activités de recherche. Prenez note que ce certificat est valide jusqu'au **15 janvier 2025**.

Selon la [Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains](#), il est de la responsabilité des chercheurs d'élaborer des projets de recherche qui respectent l'ensemble des principes éthiques et d'assurer le respect et la protection des droits des personnes qui participent à la recherche. Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat. Vous devez soumettre à l'approbation du CER-UQAR, toute modifications dans le déroulement d'une activité qui touche la nature de la participation des personnes. De plus, vous devez signaler tout incident significatif dès qu'il survient ainsi que les modifications apportées à votre projet.

Enfin, puisque votre demande d'approbation pourrait être liée à un financement, le Décanat de la

NAGANO Approbation du projet par le comité d'éthique suite à l'approbation conditionnelle
www.cerh.ub.ca Université du Québec à Rimouski - 300, allée des Ursulines, Rimouski (Québec), G5L 3A1

1 / 4

recherche est mis en copie conforme.

Dans le cadre de l'Entente pour la reconnaissance des certificats d'éthique des projets de recherche à risque minimal, il est de votre responsabilité d'informer vos cochercheurs de l'obtention de votre certification et de leur transmettre les documents addérants le cas échéant.

En vous souhaitant le meilleur des succès dans la réalisation de votre recherche, veuillez recevoir nos salutations distinguées.

Le CER-UQAR

Janie Bérubé, Ph.D

Présidente du Comité d'Éthique de la Recherche - UQAR (CER-UQAR)

Professeure Unité départementale des sciences de la gestion

cer@uqar.ca

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR), certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32).

Projet # : 2024-410

Titre du projet de recherche : Les facteurs organisationnels du bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire

Chercheur principal à l'UQAR

Marie-Laure Bourgeois,
Unités départementales des sciences de la gestion - Lévis

Direction / Codirection de recherche

En provenance de l'UQAR: Catherine Beaudry

Financement : Aucun

Date d'approbation du projet : 15 janvier 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 15 janvier 2024

Date d'échéance du certificat : 15 janvier 2025

N.B. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat afin de remplir le formulaire F7 - Renouvellement annuel.

-
- Si votre projet se termine avant la date du prochain renouvellement, veuillez remplir le formulaire **F9 - Fin de projet**.
 - Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, veuillez remplir le formulaire **F8 - Modification de projet**.
 - Tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra être déclaré au CER-UQAR lors de votre prochaine demande de renouvellement ou lors de la fin de votre projet si le renouvellement n'est pas requis. ATTENTION: Vous devez faire signer une déclaration d'honneur aux personnes ayant accès aux participants (ou à des données nominatives sur les participants) et la conserver dans vos dossiers de recherche.

Janie Bérubé



Approbation du projet par le comité d'éthique suite à l'approbation conditionnelle
Université du Québec à Rimouski - 300, allée des Ursulines, Rimouski (Québec), G5L 3A1

3 / 4

Signé le 2024-01-15 à 11:16

ANNEXE 7 – FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (FIC) CONCERNANT LA PARTICIPATION



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (FIC) CONCERNANT LA PARTICIPATION

1 TITRE DU PROJET

Les facteurs organisationnels de bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire

2 RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

2.1 Responsable

Marie-Laure Bourgeois, étudiante à la Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, au Département des sciences de la gestion de l'UQAR.

2.2 Directrice de recherche

Catherine Beaudry, professeure, département des sciences de la gestion, UQAR

3 FINANCEMENT

Aucun financement.

4 CONFLIT D'INTÉRÊT

Aucun conflit d'intérêt.

5 PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation au projet de recherche en titre, en tant qu'étudiante en science de la gestion. Avant d'accepter de participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles et à demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair lors de votre entretien avec l'étudiante responsable de la recherche. Cette dernière prendra le temps de lire avec vous le présent document. Enfin, si vous désirez participer à ce projet, votre **consentement écrit** sera recueilli. Vous pouvez signifier votre consentement **par courriel** à Marie-Laure Bourgeois, responsable du projet à l'adresse suivante : boum0263@uqar.ca.

6 NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

6.1 Description du projet de recherche

Le présent projet porte sur les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises (PME) en contexte insulaire. Plus précisément, le Québec vit une situation de rareté de la main-d'œuvre, voire de pénurie dans certains secteurs d'activité. Les difficultés à recruter du personnel et à le maintenir en poste persistent et sont rencontrées par une proportion importante d'entreprises. Le problème

est sans doute décuplé dans les régions périphériques du Québec et plus encore en contexte d'insularité, notamment en raison de la migration des jeunes vers les grands centres urbains lorsque vient le temps des études post-secondaires, de la capacité d'accueil limitée en matière de logement et du manque de places en milieu de garde. Dans ce contexte où le recrutement peut être ardu, la rétention du personnel devient fondamentale. Les organisations gagnent à maintenir leurs ressources humaines à l'emploi et pour y parvenir, le bien-être au travail semble être la pierre angulaire. Cette étude vise à répondre à la question suivante : quels sont les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire ? L'objectif de la recherche est donc de dégager, de décrire et d'analyser les facteurs organisationnels favorisant le bien-être au travail et contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire.

6.2 Objectif(s) spécifique(s)

Les objectifs secondaires de l'étude sont donc de :

- décrire et comprendre l'état de bien-être des travailleurs de PME en contexte insulaire;
- dégager, décrire et analyser les raisons pour lesquelles les travailleurs envisagent de demeurer au sein de leur organisation en contexte insulaire;
- dégager, décrire et analyser les raisons pour lesquelles les travailleurs envisagent de quitter leur organisation en contexte insulaire;
- dégager, décrire et analyser les difficultés auxquelles sont confrontés les propriétaires des PME en contexte insulaire au regard de la rétention du personnel;
- dégager, décrire et analyser les mesures de soutien aux employeurs au regard de la rétention du personnel;
- dégager, décrire et analyser les mesures de rétention déployées par les propriétaires de PME;
- dégager, décrire et analyser les meilleures pratiques en matière de bien-être au travail afin de favoriser la rétention du personnel.

6.3 Déroulement

Votre participation à ce projet de recherche consistera à réaliser une entrevue dont la durée sera environ d'une heure. Les entrevues seront réalisées par le biais d'un système de visioconférence sécuritaire. Elles seront enregistrées, mais seul l'audio sera retranscrit en verbatim pour l'analyse. Plus précisément, la plate-forme zoom sera utilisée.

7 AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

En raison de la nature du thème à l'étude, le bien-être au travail, la recherche peut entraîner des risques psychologiques minimaux pour le participant (comme des remises en question pour le rappel de situations désagréables). Les personnes participantes peuvent donc se retirer à tout moment de la recherche, sans avoir à fournir de justification. Elles peuvent aussi décider de ne pas répondre à certaines questions. La recherche n'entraîne pas d'inconvénient, hors d'avoir à consacrer le temps nécessaire pour participer à l'entrevue semi-dirigée. Vous ne retirerez aucun bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche. Toutefois, les résultats obtenus pourraient contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

8 CONFIDENTIALITÉ, CONSERVATION ET ADMINISTRATION DES DONNÉES & DIFFUSION

8.1 Confidentialité

Les renseignements concernant les personnes participantes seront recueillis et traités par la responsable du projet. Ces renseignements seront traités de manière confidentielle. Les dossiers de chaque participant ainsi que les verbatims seront codifiés (numéro de code pour chaque participant) et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Les données (verbatim et codification), de même que les formulaires de consentement seront conservés dans l'entrepôt de

données institutionnelles sécurisées de l'UQAR (SABRE) pendant une période de sept (7) ans suivant la fin du projet de recherche (jusqu'en juin 2032). Elles seront par la suite supprimées à l'aide d'un logiciel spécialisé.

Les personnes participantes ne pourront pas être identifiées de façon indirecte par recoupement, puisque les données seront décontextualisées. Plus précisément, des codes chiffrés seront attribués aux entrevues à la place des noms des personnes participantes. Les clés de codes seront enregistrées dans un répertoire distinct des données et des formulaires de consentement. Aussi, après leur retranscription en verbatim, les enregistrements vidéo/audio des entrevues seront détruits à l'aide d'un logiciel spécialisé.

Si vous souhaitez obtenir le verbatim (transcription) de votre entretien, veuillez inscrire votre adresse courriel ici :

8.2 Diffusion

Les résultats de la recherche seront publiés dans un mémoire de recherche. La responsable du projet prend l'engagement que la publication des résultats de la recherche ne permettra en aucun cas d'identifier les personnes participantes à l'étude. Les personnes participantes pourront être informées par courriel des conclusions de l'étude au moment où les résultats seront publiés.

Si vous souhaitez recevoir une synthèse des conclusions de l'étude ou une copie électronique du mémoire, veuillez inscrire votre adresse courriel ici :

9 PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous avez le droit de ne pas répondre à une ou plusieurs questions. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision à la chercheuse responsable du projet, et ce, sans qu'il y ait de préjudices. En cas de retrait, les données recueillies seront détruites par la responsable du projet. Enfin, toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement du projet qui pourrait affecter votre décision de continuer d'y participer vous sera communiquée sans délai selon les modalités qui suivent par courriel.

10 INDEMNITE COMPENSATOIRE

Aucune rémunération ou compensation n'est offerte dans le cadre de cette recherche.

11 PERSONNES-RESSOURCES

Si vous éprouvez un malaise pendant et après une activité impliquant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez contacter par téléphone Info-Social au 811.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la responsable du projet, Marie-Laure Bourgeois, de recherche aux coordonnées suivantes :

Courriel : boum0263@uqar.ca
Téléphone : 581-997-8602

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski : cer@uqar.ca

12 REMERCIEMENT

Votre collaboration est précieuse pour la réalisation de la recherche. Nous apprécions le temps et l'attention que vous avez consacrés pour la participation à cette étude et nous vous en remercions.

13 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

☐ Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées.

Dans le cadre du projet intitulé *Recherche sur les facteurs organisationnels de bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait(e) des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué à la personne participante les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'elle a posées et lui avoir clairement indiqué qu'elle pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée à la personne participante à cette recherche.

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

14 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT (Copie de l'équipe de recherche)

☐ Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées.

Dans le cadre du projet intitulé *Recherche sur les facteurs organisationnels de bien-être au travail contribuant à la rétention du personnel dans les petites et moyennes entreprises en contexte insulaire*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis ~~satisfait~~ des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué à la personne participante les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'elle a posées et lui avoir clairement indiqué qu'elle pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée à la personne participante à cette recherche.

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382-386.
- Abraham, S. E., Friedman, B.A. et Thomas R.K. (2005). The Impact of union membership on intent to leave: Additional evidence on the voice face of unions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 201-213.
- Achille, M. A. (2003). Définir la santé au travail. II. Un modèle multidimensionnel des indicateurs de la santé au travail. Dans Brunet, L., Foucher, r. et Savoie, A. (dir.). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, (pp. 91-112). Éditions Nouvelles.
- Affaires municipales et Habitation. (2024). Région administrative 11 : Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. En ligne : <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/cartes/region/11.pdf> (18 décembre 2024)
- Ajzen, I. et Fishbein, M. (1980). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- Alami, S., Desjeux, D. et Garabua-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives*. Presses universitaires de France.
- Allan, B., Dexter, C., Kingsey, R. et Parker. S. (2017). Meaningful work and mental health: job satisfaction as moderator. *Journal of Mental Health*, 27 (1), 38-44.
- Allen, D.G., Shore, L.M. et Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Andrews, F. M. et McKennell, A. C. (1980). Measures of self-reported well-being: Their affective, cognitive, and other components. *Social indicators research*, 8(2), 127-155.
- Appelbaum, E. (2004). Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs. Dans Gregor Murray et al. (dir.), *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, (p.13-154). Les Presses de l'Université Laval.
- Ardaen, F. (2023). Les médecins confrontés à la fin de vie: charge de travail, charge émotionnelle, dilemmes et santé psychologique au travail. *Le Journal des psychologues*, (6), 28-33.
- Arthur, D. (2001). Attracting and Retaining Top Performers. The Employee Recruitment and Retention Handbook. *New York: Amacom*. 402 p.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Audet, N. (2005). Vérification d'un modèle sur le roulement du personnel qui intègre la performance au travail dans un contexte militaire. *Cahier de recherche exploratoire en gestion*, 2(2), 1-29.
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 269-283.
- Beaud, J.-P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p.251-283). Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C. (2008). *Les formes d'organisation du travail et les modalités de régulation de l'emploi des travailleurs du savoir. Une étude comparative entre Hydro-Québec et EXFO Ingénierie électro-optique Inc.*, Thèse de doctorat. Université Laval.
- Beaudry, C. et Aguir, M. (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 Ben Hassel, F. Et Raveleau, B. (dir.). *Professionaliser la fonction ressources humaines* (pp. 365-384). Les Presses du Québec.

Beaudry, C., Aguir, M. et Laflamme, J. (2011). Retention of Highly Skilled Workers in Science and Technology: Employers' Point of View. *ABSRC. Conference Proceedings*, 1-10.

Beaudry, C. et Gagnon, M. (2014-2015). La ratification sociale du deuil en milieu de travail. *Frontières*, 26(1-2).

Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019). La genèse organisationnelle de la souffrance au travail. *Ad Machina*, 3(1), 151-164

Bélanger, J., Giles, A. et Murray, G. (2004). Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions. Dans Murray, G., Bélanger, J., Giles, A. et Lapointe, P.-A. (dir). *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?* (pp. 13-62). Les Presses de l'Université Laval.

Ben Aissa, H. et Sassi, N. (2019). Application du modèle du « Job/Demand/Resource » à l'analyse des niveaux de stress des cadres. *Management International*, 23(2), 32-44.

Bentein, K., Stinglhamber, F. et Vandenberghe C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 133-157.

Bishop, J.W., Scott, D. et Burroughs S.M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.

Blanchet, A., Giami, A., Bézille, H., Florand, M.-F. et Pagès, M. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales : l'écoute, la parole et le sens*. Dunod.

Boulet, M. et Le Bourdais, C. (2016). Pratiques de conciliation travail-famille et détresse psychologique des salariés québécois : une comparaison selon le genre. *Relations industrielles*, 71(3), 442-467.

Bourbonnais, R., Malenfant, R., Vézina, M., Jauvin, N. et Brisson, I. (2005). Les caractéristiques du travail et la santé des agents en services de détention. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 53(2), 127-142.

Bourgeois, I. (2016). La formulation de la problématique. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (pp. 49-75). Presses de l'Université du Québec.

- Boutin, G. (2006). *L'entretien de recherche qualitatif* (2e édition). Presses de l'Université du Québec.
- Boxall, P., Macky, K. et Rasmussen, E. (2003). Labour Turnover and Retention in New Zeland: The Causes and Consequences of Leaving and Staying with Employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 195-214
- Branham, L. (2012). *The 7 hidden reasons employees leave : how to recognize the subtle signs and act before it's too late* (2e éd.). Amacom.
- Brooks, SK., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N. et Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920.
- Brun, J-P. (2003). *La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions*, fascicule 2, IRSST, 23 pages. En ligne : <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-362-2.pdf?v=2023-11-13>
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2006). La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. La mobilisation des personnes au travail. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.
- Bryant, F.B. et Veroff, J. (1982). The structure of psychological well-being: A sociohistorical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(4), 653.
- Campion, M.A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 199-212.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behaviours. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177- 195.
- Caron, J. et Guay, S. (2005). Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. *Santé mentale ou Québec*, 30 (2), 15-41.
- Cascio, W.F. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations*. 3e édition, Boston : PWS-KENT Publishing Company, 322 p.
- Cazabat, S., Barthe, B. et Cascino, N. (2008). Charge de travail et stress professionnel: deux facettes d'une même réalité? Étude exploratoire dans un service de gériatrie. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, (10-1).

- Chan, D. (1996). Cognitive misfit or problem-solving style at work : A facet of person-organization fit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 194-207.
- Chasserio, S. et Legault, M.-J. (2005). Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail !. *Recherches sociographiques*, 46 (1), 119-142.
- Ciavaldini-Cartaut, S., H. Marquie-Dubie et F. d'Arripe-Longueville (2017). Pénibilité au travail en milieu scolaire, stratégie de faire face et stratégie de défense chez les enseignants débutants : un autre regard sur les éléments contributifs d'une vulnérabilité au phénomène de décrochage professionnel. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19 (2). <https://journals.openedition.org/pistes/5099>
- Cotton, J.L. et Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Coutrot, T., C. Rouxel, M. Bahu, J.-B. Herbet et C. Mermilliod (2010). Parcours professionnels et état de santé. Premières synthèses, Dares, n° 001, janvier 2010.
- Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities. *American journal of community psychology*, 22(2), 149-179.
- Crête, J. (2009). L'éthique en recherche sociale. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p.285-305). Presses de l'Université du Québec.
- Dagenais-Desmarais, V., (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*, Thèse de doctorat. Université de Montréal.
- Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? *Gestion*, 35(3), 69-77.
- Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.
- Daloz, L., Balas, M.-L. et Bénony, H. (2007). Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative. *Santé mentale au Québec*, 32 (2), 83-96.

- Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- Dansereau, V., N. Beauregard, A. Marchand et Durand, P. (2017). Une typologie de la comorbidité en santé mentale au travail : résultats de l'étude SALVEO. *Santé mentale au Québec*, 42 (1), 65-83.
- D'Astous, A. (2010). *Le projet de recherche en marketing*. 4e édition. Chenelière éducation. 387 p.
- Davoine L. et Méda, D. (2009). Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens? *Informations sociales*, 3 (153), 48-55.
- Dawley, D., Houghton, J.D. et Bucklew, N.S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological wellbeing across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23.
- De Gaujelac V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Éditions du Seuil.
- Dejours, C. (1993). *Travail : usure mentale*. Bayard.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative, guide pratique*. McGraw-Hill.
- Dextras-Gauthier, J. et Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles*, 71 (1),
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103–157.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. et Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Diotte, M. (2016). La conciliation travail-famille : l'organisation policière canadienne en transformation? *Recherches féministes*, 29 (2), 215-230.
- Dufour, C. et Larivière, V. (2012). Principales techniques d'échantillonnage probabilistes et non-probabilistes.
https://cours.ebsi.umontreal.ca/sci6007/docs/sci6007_c04_fiche_echantillon.pdf

- Duroisin, N. et Goyette, N. (2018). Le défi des enseignants belges francophones dans l'élaboration de leurs séquences d'enseignement-apprentissage : prise en compte des théories sur l'autodétermination et le bien-être au travail. *Phronesis*, 7 (4), 91-105.
- Dytchwald, K., Erickson, T.J. et Morison, R. (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*. Harvard Business School Press.
- Edwards, P.K. (1995). Human Resource management, union voice and the use of discipline: an analysis of WIRS3. *Industrial Relations Journal*, 26(3), 204-220.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. et Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. et Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenbergue, C., Sucharski, I.L. et Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Emeriau-Farges, C. (2018). *Les facteurs de prédiction du bien-être psychologique : application dans le secteur hôtelier québécois*, Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Rimouski.
- Fields, D., Dingman, M.E., Roman, P.M. et Blum T.C. (2005). Exploring predictors of alternative job change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 63-82.
- Fisher, C.D. et Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320-333.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche*. 4^e édition. Chenelière éducation.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. 2e édition. Chenelière Éducation.

- Gauthier, S. (2017). Les clivages institutionnels souffrances de l'entre soi au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19 (3). <https://journals.openedition.org/pistes/5502>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Helme-Guizon, A., Hebert, M. et Ray, D. (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. Pearson Éducation.
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement*, Thèse de doctorat. Université de Montréal.
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203.
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale PME, Editions Management et Société (EMS)*, 29(2).
- Godard, J. (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*, 54(4), 776-805.
- Godard, J. (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378.
- Goldman, B. M. et Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- Gourieroux, C. (1981). *Théorie des sondages*. Economica, p. 35.
- Gravel, A. (2014). La présentation du style de gestion : l'avantage distinctif pour l'attraction et la rétention du personnel. *Gestion*, 39, 80-93.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlated of employee turnover: Update, moderator, tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffeth, R.W. et Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications.

- Grouille, R. et Leroy, D. (2021). Inclusion, reconnaissance et bien-être au travail: quelle articulation? In 21 Colloque international ISEOR en partenariat avec l'Academy Of Management.
- Guthrie, J.P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-191.
- Halfon, N., Larson, K., Lu, M., Tullis, E., et Russ, S. (2014). Lifecourse health development: past, present and future. *Maternal and child health journal*, 18, 344-365).
- Harpaz, I. et Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work : A relative stability amidst change. *Human Relations*, 55 (6), 639-667.
- Hartmann, E. et Mathieu, C. (2017). Liens entre ergomanie, épuisement professionnel et traits de personnalité associés : une synthèse des écrits. *Santé mentale au Québec*, 42(2), 197-218.
- Hassan, M.U., Akram, A. et Naz, S. (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*, 2(3), 172-188.
- Hayes, Laureen J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Heather, K., Spence, L., North, N., and Stone, P.W. (2006). Nurse Turnover: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 43(2), 237-263.
- Hirigoyen, M.F. (2008). La souffrance au travail et les pathologies émergentes. *L'information psychiatrique*, 84(9), 821-826.
- Hochschild, A.R. (1983). The managed hearth. Commercialization of human feeling. 2è edition, Londres: University of California Press.
- Hochschild, A.R. (2017). *Le prix des sentiments : au coeur du travail émotionnel*. La Découverte (Laboratoire des sciences sociales).
- 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*, 44(3), 337-352.
- Hom, P.W. et Griffeth R.W. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Pub, 340 p.

- Howes, J.C., Cropanzano, R., Grandey, A.A. et Mohler, C.J. (2000). Who supporting whom? Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*, 5(2), 207-223.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- INSPQ (Institut national de santé publique du Québec). (2011). *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales. Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés*. 2e édition. Québec. En ligne : https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1315_guideorgaentretienssemidiriginformcles2eed.pdf
- ISDE (Innovation, Sciences et Développement économique du Canada). (2022). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. En ligne : https://ised-isde.canada.ca/site/sme-researchstatistics/sites/default/files/attachments/2022/2022_key_small_business_statistics_fr_0.pdf
- ISQ (Institut de la statistique du Québec). (2021). La migration interrégionale au Québec en 2019-2020 : une année défavorable aux grands centres urbains, surtout Montréal. *Bulletin sociodémographique, volume 25, numéro 1*. En ligne : <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/migration-interregionale-quebec-2019-2020-annee-defavorable-aux-grands-centres-urbains-surtout-montreal.pdf>
- ISQ (Institut de la statistique du Québec). (2019). Taux d'emploi atypique selon diverses caractéristiques, Québec, Ontario et Canada. Gouvernement du Québec. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/lien-statut-emploi/taux_emploi_atypique.html
- ISQ (Institut de la statistique du Québec). (2021). Mise à jour 2021 des perspectives démographiques du Québec et des régions, 2020-2066. *Bulletin sociodémographique, volume 25, numéro 5*. En ligne : <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/mise-a-jour-2021-perspectives-demographiques-quebec-regions-2020-2066.pdf>.
- ISQ (Institut de la statistique du Québec). (2022). Situation et attentes des entreprises du Québec, troisième trimestre de 2022. Dans *Institut de la statistique du Québec*. En ligne : <https://statistique.quebec.ca/fr/document/situation-attentes-entreprises-quebec/publication/situation-attentes-entreprises-quebec-troisieme-trimestre-2022#situation>.

- Iverson, R. D. et Pullman, J. A. (2000). Determinants of Voluntary Turnover and Layoffs in an Environment of Repeated Downsizing Following a Merger: An Event History Analysis. *Journal of management*, 26(5), 977-1003.
- Iverson, R.D. et Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7, 71-87.
- Johnson, J. V. et Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease a cross-sectionnal study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78 (10), 1336-1342.
- Kahneman, D., Diener, E. et Schwarz, N. (1999). *Bien-être : Fondements de la psychologie hédonique*. Fondation Russell Sage.
- Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*. Basic Books.
- Kelloway, E. K. et Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: what we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 223-309.
- Kempeneers, M., Battaglini, A. et Van Pevenage, I. (2015). *Chiffrer les solidarités familiales*. Interactions.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- Keyes, C. L. M. (2003). Complete mental health: An agenda for the 21st century. Dans C. L. M. Keyes et J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (p. 293–312). American Psychological Association.
- Koenig, M.-H. (2018). Comprendre les risques psychosociaux pour agir. *Documentation et bibliotheques*, 64(1), 35-39.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. et Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work : A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-340.
- Lachance, JF. (2011). Survol de la migration interrégionale au Québec en 2009- 2010. *Coup d'œil sociodémographique*, 6, 1-7.
- Lacroix, C. et Boulet, M. (2013). La répartition du temps des parents québécois et la conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles. *Données sociodémographiques en bref*, 18(1), 14-19.

- Laguardia, J. G. et Ryan R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : Théorie sur l'autodétermination et application. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2).
- Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P. et Martin, E. (2011). Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion? *Sociologie du travail*, 53, 3-36.
- Lambert-Chan, M. (2012). *Petit guide de survie des étudiants*. Presses de l'Université de Montréal.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. et Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lambert, S.J. (2000). Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Lamontagne, S. (2006). Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs?, Mémoire de maîtrise, Université Laval.
- Larose, I. (2022). Pénurie de logements : un autre été difficile aux Îles-de-la-Madeleine. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1901679/penurie-logement-iles-de-la-madeleine-ete-2022-service-aide-logement>
- Larose, I. (2023). Quitter les Îles-de-la-Madeleine, faute de place en garderie. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1993489/manque-place-garderie-iles-madeleine-mobilisation-archipel>
- Larose, I. (2024). À la maternelle sans jamais avoir eu de place en garderie. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/info/long-format/2100181/a-la-maternelle-sans-jamais-avoir-eu-de-place-en-garderie>
- Larose, K. (2003). L'influence de sept politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main-d'œuvre, Mémoire de maîtrise. Université de Montréal.
- Lavoie, S. et Guillemette, F. (2009). L'apport de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) dans l'étude de l'enseignement des sciences humaines. *Recherches qualitatives*, 28(2), 52-53.
- Lebreton, T. (2023). Le télétravail en mode hybride : Mieux comprendre pour s'adapter. Rapport présenté comme exigence dans le cadre de ENP7650 – Projet en organisation. École nationale d'administration publique. https://espace.enap.ca/id/eprint/424/1/Lebreton%2C%20Tiphaine%20org_20230404.pdf

- Leclerc, C., Bourassa, B. et Macé, C. (2017). Dérives de la recherche et détresse psychologique chez les universitaires. *Perspectives interdisciplinaires sur le marché du travail*, 19 (2). <https://journals.openedition.org/pistes/5155>
- Lee, T.W., Holtom, B.C. et McDaniel L.S. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462.
- Lefrançois, M., Saint-Charles, J., Fortin, S. et des Rivières-Pigeon, C. (2017). « Leur façon de punir c'est avec l'horaire ! » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. *Relations Industrielles*, 72 (2), 294-321.
- Légaré, J. (2004). Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain. *Gestion*, 29(3), 13-19.
- Legault, M. J. et Belarbi-Basbous, H. (2006). Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (8-1).
- Lemoigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*, Les Presses Universitaires de France.
- Lent, R. W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482.
- Levanon, G., Cheng, B. et Pattera, M. (2014). The risk of future labor shortages in different occupations and industries in the United States. *Business Economics*, 49, 227-243.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, sous la direction de Martin D. Dunnette (1297-1349). Chicago : Rand McNally.
- Loriol, M. (2015). La souffrance au travail. Construction de la catégorie et mise en forme de l'expérience. *Pensée plurielle*, 1 (38), 23-33.
- Luna-Arocas, R. et Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26-46.
- Maharaj, I. et Schlechter, A. F. (2007). Meaning in life and meaning of work: Relationships with organisational citizenship behaviour, commitment and job satisfaction. *Management Dynamics*, 16 (3), 24-41.

- Mäkikangas, A., Hyvönen, K., Leskinen, E., Kinnunen, U. et Feldt, T. (2011). A person-centred approach to investigate the development trajectories of job-related affective well-being: A 10-year follow-up study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 327-346.
- Malenfant, É. (2010). *La migration des jeunes de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine : Analyse des facteurs favorisant la rétention des jeunes dans la région*, Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Rimouski.
- Malhotra, N., Décaudin, J.-M. et Bouguerra, A. (2007). *Études marketing avec SPSS*. 5e édition. Pearson Éducation.
- Mamprin, C. (2020). Étude du soutien social mis en œuvre lors d'activités collectives conçues et menées pour favoriser le développement du bien-être au travail chez les enseignants, Thèse de doctorat. Université de Montréal.
- Man, S. et Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 12 (2), 154-162.
- Marchand, A., Durand, P., Haines, V. et Harvey, S. (2015). The Multilevel Determinants of Workers' Mental Health: results from the SALVEO Study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50(3), 445-459.
- March, J.G. et Simon, H. A. (1958). *Organization*. John WILEY and Sons.
- Martini, M., Viotti, S., Converso, D., Battaglia, J. et Loera, B. (2018). When social support by patrons protects against burnout: A study among Italian public library workers. *Librarianship and Information Science*, 51(4), 1091-1102
- Mathieu, J.E. et Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayfield, J. et Mayfield, M. (2008). The creative environment's influence on intent to turnover : A structural equation model and analysis. *Management Research News*, 31(1), 41-56.
- McGregor, I. et Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 494-512.

- Mellor, N., Dufoix, F., Saunder, L., Albert, E. et Collange, J. (2018). Le bien-être subjectif au travail et sa relation avec le soutien social perçu. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(1), 23-33.
- Ménard, J. et Brunet, L. (2012). Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques psychologiques*, 18(1), 89-101.
- Mercure D. et Vultur, M. (2010). La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Mercure D., Vultur, M. et Fleury, C. (2012). Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec : une analyse intergénérationnelle. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 6 (2), 177-198.
- Mérineau, S., Roberge, V., Provost Savard, Y., Najem, J. et Londei-Shortall, J. (2020). Soutien social et bien-être psychologique au travail. *Humain et Organisation*, 6(1), 18-30.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. et Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences . *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyssonier, R. et Roger, A. (1996). *L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter*. XVII^e Congrès de l'AGRH, Reims.
- Meyssonier, R. et Roger, A. (2006). *L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter*. Dans : XVII^e Congrès de l'AGRH, Reims.
- Ministère de la Famille. (2021). Estimations statistiques de l'offre et de la demande de places en services de garde éducatifs à l'enfance. En ligne : <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/services-de-garde/developpement-du-reseau/estimations-statistiques/Pages/index.aspx>.

- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. et Erez, M. (2001). Why people stay : Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H., Homer, S.O. et Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. et Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mobley, W. H. (1982a). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading M.A.: Addison-Wesley, 212 p.
- Mobley, W. H. (1982b). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Morin, D. (2007). Une introduction à la problématique de rétention du personnel. *Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines*, UQAM, 1-9.
- Morin, E. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. Santé psychologique, Études et Recherches, rapport R-543, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST).
- Morin, E. M. (2010). La santé mentale au travail: une question de gros bon sens. *Gestion*, 35(3), 34-40.
- Morin, E. et Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 32 (2), 31-36.
- Mowday R.T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1982). *Employee-Organisation Linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R.T. (1984). Strategies for Adapting to High Rates of Employee Turnover. *Human Resource Management*, 23(4), 365-380.
- Mueller, C.W., Boyer, E.M., Price, J.L. et Iverson R.D. (1994). Employee attachment and non-coercive conditions of work. *Work and occupations*, 21(2), 179-212.
- Municipalité des Îles-de-la-Madeleine. (2022). Portrait du territoire.

<https://www.muniles.ca/affaires-municipales/a-propos/portrait-du-territoire/>

- Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S. et Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé Publique*, 18(3), 413-427.
- Noiseux, Y. (2012). Le travail atypique au Québec. Les jeunes au coeur de la dynamique de précarisation par la centrifugation de l'emploi. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 7 (1), 28-54.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. et Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Page, K.M. et Vella-Brodrick, D.A. (2009). The what, why and how of employee well-being : a new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458.
- Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 56, 139-149.
- Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. *Bulletin de psychologie*, 490, 349-355.
- Paillé, P. (2009). The Relationship between Support, Commitment and intent to leave team. A social exchange perspective. *Team Performance Management: An international Journal*, 15(1/2), 49-62.
- Pirès, A.P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, P. Mayer et A.P. Pirès, *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p.113-172). Gaëtan Morin éditeur.
- Podsakoff, P. N, Lepine, J.A. et Lepine, M.A. (2007). Differential challenge stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Poirel, E., Yvon, F., Lapointe, P. et Denecker, C. (2017). La fonction de direction scolaire adjointe : une comparaison des sources de stress entre adjoints et directions. *Revue des sciences de l'éducation*, 43 (2), 231-260.

- Poisson, L. (2014). La relation entre les pratiques de bien-être psychologique au travail, de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel, Essai de maîtrise. Université du Québec en Outaouais.
- Porter, L. W. et Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Porter, S. and Ayman, R. (2010). Work Flexibility as a Mediator of the Relationship between Work-Family Conflict and Intention to Quit. *Journal of Management et Organization*, 16(3), 411-424.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 173-209). Gaëtan Morin éditeur.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames : Iowa State University Press.
- Price, J.L. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupation*, 16(4). 461-473.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rolland, J.P. (2000). Le bien-être subjectif : Revue de questions. *Pratiques Psychologiques*, 1, 5-21.
- Roseman, E. (1981). *Managing employee turnover: a positive approach*, Amacom.
- Ros M., S. H. Schwartz et S. Surkiss 1999. Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work, *Applied psychology: An International Review*, 48(1), 49-71.
- Roy, M. et Audet, M. (2003). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence. *Gestion*, 2003, 27 (4), 43-49.
- Russell, J.E.A. (2008). Promoting Subjective Well-Being at Work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117-131.

- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104.
- Ryff, C. D. et Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Ryff, C. D. et Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.
- Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*, 34 (3), 25-27.
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J. S. et Gilbert, M. H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail. *Le journal des psychologues*, 10, 31-34.
- Savoie-Zajc, L. (1996). Triangulation (technique de validation par). Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (p.261-262). Armand Colin.
- Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (p. 293-316). Presses de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *Recherches qualitatives - hors-série*, 5, 99-111.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (p.337-360). Presses de l'Université du Québec.
- Scali, D. (2023). Forcée de déménager 11 fois en 6 ans: la pénurie de logements est criante aux Îles-de-la-Madeleine. Le journal de Montréal. <https://www.journaldemontreal.com/2023/03/24/forcee-de-demenager-11-fois-en-6-ans-la-penurie-de-logements-est-criante-aux-iles-de-la-madeleine>

- SCHL (Société canadienne d'hypothèques et de logement). (2022). Rapport sur le marché locatif. En ligne : <https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/professionnels/marche-du-logement-donnees-et-recherche/marches-de-lhabitation/rapports-sur-le-marche-locatif>.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. et Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27-41.
- Snir R. et Harpaz, I. (2002). Work-Leisure Relations: Leisure Orientation and the Meaning of Work. *Journal of Leisure Reserch*, 34(2), 178-203.
- Soares A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 9, 9-18.
- St-Amour, N. (2005). Les impacts de la conciliation emploi-famille sur la santé. Dans D-G. Tremblay (dir.), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (p.69-80). Presses de l'Université du Québec.
- Statistique Canada. (2020). Enquête sur la COVID-19 et la santé mentale, septembre à décembre 2020, composante du produit no 11-001-X au catalogue de Statistique Canada, Ottawa, Ontario. En ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210318/dq210318a-fra.htm> (22 octobre 2023).
- Statistique Canada. (2021). Échantillonnage non probabiliste. En ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm> (18 décembre 2024)
- Statistique Canada. (2023). Enquête sur la COVID-19 et la santé mentale, février à mai 2023, composante du produit no 11-001-X au catalogue de Statistique Canada, Ottawa, Ontario. En ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231212/dq231212c-fra.htm> (10 décembre 2024)
- Stinglhamber, F. et Vandenbergue, C. (2004). Favorable job conditions and perceived support: the role of organizations and supervisors. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(7), 1470-1493.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational behaviour*, 1(4), 253-273.

- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Audet, M. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 3e édition. Chenelière Éducation inc.
- Tangthong, S., Trimetsoontor, J. et Rojniruntikul, N. (2014). HRM Practice and Employee Retention in Thailand-A Literature Review. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 162-266.
- Taskin, L. et Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88-96.
- Tett, R. P. et Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover : Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-292.
- Tita, G. et Richard, C. (2009). Îles-de-la-Madeleine : vivre l'insularité. *Continuité*, (121), 32-35.
- Toulgoat, M. (2024). Grave crise du logement en Gaspésie et aux Îles. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2040223/penurie-logements-taux-interet-maison>
- Tremblay, D.-G. et Demers G. (2020). *Le télétravail, enjeux et défis. Guide d'information et d'implantation*. 215 pages. Université TÉLUQ.
- Trevor, C.O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621-638.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5(38-45).
- Vandenbergue, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Occupational behavior*, 64(1), 47-71.
- Van Der Maren, J.-M. (1999). *La recherche appliquée en pédagogie. Des modèles pour l'enseignement*. De Boeck.
- Van de Weerd, C., Morel, O. et Caël, C. (2017). Prévention des situations à risque de forte charge émotionnelle: exemple dans le secteur de l'aide à domicile. *Psychologie du travail et des organisations*, 23(4), 326-343.

- Van Pevenage, I. (2010). La recherche sur les solidarités familiales. *Quelques repères. Idées économiques et sociales*, 4(162), 6-15.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É. Et Delisle, A. (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité au travail (EQCOTESST), Études et recherches, Sommaire RR-691, Institut national de santé publique du Québec, Institut de la statistique et Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Québec, Gouvernement du Québec, 986 p. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-691.pdf>
- Vinet, A. (2004). Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Warr, P. (1999). *Well-being and the workplace*. Russell Sage Foundation.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Laurence Erlbaum Associates, Inc.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678.
- Watson, W. (2007). *Playing to win in a global economy: 2007/2008: Canadian findings*, Watson Wyatt. En ligne: <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=22004>
- Wils, T., Saba, T. et Guérin, G. (1994). Facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'importance de la carrière. *Relations industrielles*, 49(1), 152-159.
- Wilson, M.G., Dejoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. et McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Yao, X., Lee, T.W., Mitchell, T.R., Bruton, J.P. et Sablinski, C.J. (2004). Job embeddedness : Current Research and Future Directions. Dans Griffeth, R. et Hom, P. (dir.). *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover* (pp.153-187). Information Age Publishing.
- Yin, R.K. (1991). *Case study research. Design and methods*. 2e édition. Newbury Park, Sage.

