



# BIBLIOTHÈQUE

CÉGEP DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

## Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans [Depositum](#), site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous. L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre.

## Warning

The library of the Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue and the Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) obtained the permission of the author to use a copy of this document for nonprofit purposes in order to put it in the open archives [Depositum](#), which is free and accessible to all. The author retains ownership of the copyright on this document.



## **Les facteurs de rétention des employés : Cas du secteur manufacturier**

**Par Ahmed Ben Abdel Wahed**

**Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du  
grade de Maître ès sciences (M. Sc.) en gestion des organisations**

Québec, Canada,

## RÉSUMÉ

Le Canada est confronté à une pénurie de main-d'œuvre. Une meilleure compréhension des facteurs qui influencent le roulement du personnel peut aider à formuler de meilleures stratégies afin de diminuer le taux de roulement et augmenter la productivité en contexte de concurrence féroce. La présente étude porte sur l'exploration de facteurs de la rétention du personnel dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Notre méthodologie de recherche est quantitative avec diverses analyses, à savoir l'analyse en composantes principales (ACP), la corrélation et la régression économétrique. L'ACP nous a permis de construire des indicateurs synthétiques de la satisfaction et de la motivation au travail. Par ailleurs, la corrélation et les régressions économétriques nous ont permis de mettre en évidence les relations existantes entre la satisfaction, la motivation et la rétention des employés au travail sans oublier les déterminants sociodémographiques. La population à l'étude est constituée de l'ensemble des emplois d'une entreprise manufacturière québécoise de la région d'Abitibi-Témiscamingue qui est spécialisée dans la conception, la fabrication et la réparation de produits métalliques.

Les résultats de cette recherche nous révèlent que les employés qui bénéficient du meilleur processus de motivation peuvent manifester une plus grande motivation et afficher un niveau plus élevé de satisfaction au travail. Par conséquent, leur intention de rester augmente et le taux de roulement diminue. De plus, des facteurs sociodémographiques augmentent aussi la probabilité de rester en emploi et réduisent en conséquence le taux de roulement. Cette étude contribue de manière significative à la littérature existante sur la motivation, la satisfaction et la rétention des employés en examinant l'aspect inexploré de la satisfaction de différentes manières (satisfaction extrinsèque et intrinsèque) et ouvre d'autres perspectives de recherche.

Bien que les conditions de travail aient nettement progressées depuis le milieu du XXe siècle, quitter ou avoir l'intention de quitter est toujours la grande préoccupation pour toute entreprise. Mettre en place des stratégies efficaces pour la rétention de la main-d'œuvre est une pratique gagnante et bénéfique pour les entreprises dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Les prochaines recherches pourront se pencher davantage sur cette question.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	II
LISTE DES TABLEAUX .....	VI
LISTE DES FIGURES .....	VII
REMERCIEMENTS .....	VIII
INTRODUCTION .....	9
<b>CHAPITRE 1 PROBLEMATIQUE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>12</b>
INTRODUCTION .....	12
1. LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE.....	13
1.1 LES ENTREPRISES CANADIENNES FACE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE.....	13
1.2 LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES FACE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE .....	17
2. SECTEUR MANUFACTURIER.....	20
2.1 HISTORIQUE .....	20
2.2 CONTRIBUTION DU SECTEUR MANUFACTURIER A L'ECONOMIE CANADIENNE .....	21
2.3 CONTRIBUTION DU SECTEUR MANUFACTURIER QUÉBÉCOIS A L'ÉCONOMIE CANADIENNE 23	
3. PROBLÉMATIQUE .....	26
3.1 QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	27
3.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE.....	28
CONCLUSION.....	28
<b>CHAPITRE 2 LES NOTIONS CONCEPTUELLES ET LE CADRE THÉORIQUE.....</b>	<b>30</b>
INTRODUCTION .....	30
1. DÉFINITION DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL.....	30
2. DÉFINITION DE LA MOTIVATION .....	34
2.1 LA MOTIVATION INTRINSÈQUE.....	37
2.1.1 RÉALISATION (SUCCÈS).....	39
2.1.2 RECONNAISSANCE .....	39
2.1.3 LA RESPONSABILITÉ.....	39
2.2 LA MOTIVATION EXTRINSÈQUE .....	40
2.2.1 LA RÉMUNÉRATION .....	41
2.2.2 RELATIONS DE TRAVAIL.....	41
2.2.3 CONDITIONS DE TRAVAIL .....	42
3. DÉFINITION DU ROULEMENT .....	42
4. RELATION ENTRE LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION .....	44
5. RELATION ENTRE LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET LE ROULEMENT .....	48
6. RELATION ENTRE LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS ET LE ROULEMENT.....	55
6.1 GENRE 55	

6.2	ÂGE	
6.3	NIVEAU DE SCOLARITÉ .....	56
7.	LA THÉORIE DE L'AUTODÉTERMINATION (TAD) .....	59
8.	MOBILISATION ET DÉFINITIONS DES CONCEPTS .....	65
8.1	CADRE CONCEPTUEL .....	70
8.2	CADRE OPÉRATOIRE .....	71
8.2.1	VARIABLES INDÉPENDANTES .....	72
8.2.2	VARIABLE DÉPENDANTE .....	73
8.2.3	VARIABLES DE CONTRÔLE.....	74
	CONCLUSION.....	75
	<b>CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>76</b>
	INTRODUCTION .....	76
1.	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE .....	76
2.	POPULATION VISÉE PAR L'ÉTUDE.....	77
3.	DÉFINITION DES VARIABLES .....	78
3.1	VARIABLE DÉPENDANTE.....	78
3.2	VARIABLES INDÉPENDANTES.....	78
4.	DEVIS DE LA RECHERCHE .....	79
5.	ÉQUATIONS ET MODÈLE D'ANALYSE .....	80
6.	MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES .....	81
7.	QUESTIONNAIRE.....	81
	CONCLUSION.....	82
	<b>CHAPITRE 4 ANALYSES STATISTIQUES.....</b>	<b>84</b>
	INTRODUCTION .....	84
1.	MÉTHODE D'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES.....	84
1.1	ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DE LA VARIABLE MOTIVATION AUTONOME....	85
1.2	ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DE LA VARIABLE MOTIVATION CONTRÔLÉE....	86
1.3	ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DE LA VARIABLE SATISFACTION INTRINSÈQUE 87	
1.4	ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DE LA VARIABLE SATISFACTION EXTRINSÈQUE 89	
1.5	SYNTHÈSE DE L'ANALYSE FACTORIELLE .....	90
2.	STATISTIQUE DESCRIPTIVE .....	90
3.	L'ANALYSE PAR LE TEST NON PARAMÉTRIQUE .....	93
3.1	INTENTION DE RESTER ET INTENTION DE QUITTER PAR LE TEST NON PARAMÉTRIQUE.....	94
3.2	ANALYSE DE LIEN ENTRE LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION SUR L'INTENTION DE QUITTER OU DE RESTER. ....	95
3.3	INTERPRÉTATION DES TESTS NON PARAMÉTRIQUES POUR LA VARIABLE MOTIVATION AUTONOME 96	

3.4	INTERPRÉTATION DU TEST NON PARAMÉTRIQUE POUR LA VARIABLE MOTIVATION CONTRÔLÉE	97
3.5	INTERPRÉTATION DU TEST NON PARAMÉTRIQUE POUR LA VARIABLE SATISFACTION INTRINSÈQUE	97
3.6	INTERPRÉTATION DU TEST NON PARAMÉTRIQUE POUR LA VARIABLE SATISFACTION EXTRINSÈQUE	98
4.	MODÈLE DE RÉGRESSION LOGISTIQUE À EFFET CONJOINT	98
5.	L'ANALYSE ROBUSTESSE PAR LES RÉGRESSIONS ÉCONOMÉTRIQUES	103
6.	DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	105
6.1	EFFETS DE LA MOTIVATION AUTONOME SUR LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS	105
6.2	EFFETS DE LA MOTIVATION CONTRÔLÉE SUR LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS	106
6.3	EFFETS DE LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS SUR L'INTENTION DE RESTER	106
6.4	EFFETS ENTRE LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS SUR L'INTENTION DE RESTER	108
	CONCLUSION	109
	CONCLUSION GÉNÉRALE :	111
	BIBLIOGRAPHIE	113
	ANNEXES :	128
	QUESTIONNAIRE	131

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Mesures à adopter par les entreprises au cours des 12 prochains mois.....	14
Tableau 2 : Part provinciale du secteur manufacturier au Canada, 2017.....	23
Tableau 3 : Synthèse des approches tentant de définir la satisfaction au travail.....	32
Tableau 4 : Résumé de la relation entre la motivation et la satisfaction.....	47
Tableau 5 : Résumé de la relation entre la satisfaction et le roulement (Parent,2012). ....	50
Tableau 6 : Relation entre les déterminants individuels et le roulement, selon les études recensées (Parent, 2012). ....	57
Tableau 7 : Les différents types de motivation au travail (Jacques et Collab ,2009).....	60
Tableau 8 : Modèle intégrateur synthétique de la théorie autodétermination, appliqué au monde du travail (Jacques et Collab ,2009).....	62
Tableau 9 : Opérationnalisation de la variable indépendante.....	72
Tableau 10 : Opérationnalisation de la variable dépendante.....	73
Tableau 11 : Opérationnalisation de la variable contrôle.....	74
Tableau 12 : Les questionnaires qui ont inspiré les chercheurs.....	82
Tableau 13 : Analyse en composantes principales de la variable Motivation autonome: Poids factoriels (Varimax normalisé).....	86
Tableau 14 : Analyse en composantes principales de la variable Motivation contrôlée : Poids factoriels (Varimax normalisé).....	87
Tableau 15 : Analyse en composantes principales de la variable satisfaction intrinsèque: Poids factoriels (Varimax normalisé).....	88
Tableau 16:Analyse en composantes principales de la variable satisfaction extrinsèque: Poids factoriels (Varimax normalisé).....	89
Tableau 17: Échelles de mesure et synthèse de l'analyse factorielle.....	90
Tableau 18 : Analyse statistique descriptive.....	91
Tableau 19: Récapitulatif des résultats des tests non paramétriques.....	96
Tableau 20 : Résultat des estimations : modèle Logit à effet conjointe.....	101
Tableau 21 : Résultat des estimations : les régressions économétriques simples.....	104

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les pourcentages des PME confrontées à la pénurie de main-d'œuvre au Canada.....	13
Figure 2 : sondage sur l'efficacité de l'augmentation de salaire. ....	16
Figure 3 : Variation des taux de chômage respectivement au Québec, en Ontario et au Canada (Source : Statistique Canada, tableau 14-10-0287-0).....	17
Figure 4 : Les taux d'emploi et d'activité enregistrés dans le groupe d'âge entre 25 et 54 ans en décembre 2021 au Québec, en Ontario et au Canada. (Source : Statistique Canada, Tableau : 14-10-0287-01).....	18
Figure 5 : Les taux de chômage, d'activité et d'emploi enregistrés dans le groupe d'âge entre 15 à 64 ans au Québec (données en % mensuelles désaisonnalisées de décembre 2019 et 2021) (Source : Statistique Canada, tableau : 14-10-0287-01). ....	18
Figure 6 : Postes vacants et nombre des chômeurs au Québec (Source : Statistique Canada, tableaux 14-10-0287-01 et 14-10-0325-01, calculs de l'IDQ.).....	19
Figure 7 : Les quatre secteurs d'activité Variation en % des postes vacants, 3e trimestre de 2019 au 3e trimestre de 2021, Québec. (Source : Statistique Canada, tableau : 14-10-0326-01).....	19
Figure 8 : Part du secteur manufacturier dans le PIB et l'emploi en 2017.....	22
Figure 9 : Évolution du PIB manufacturier Réel, Québec et principaux occidentaux. (Jonathan et Collab, 2019).....	24
Figure 10 : Modèle conceptuel .....	71
Figure 11 : Modèle conceptuel avec coefficient .....	103

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon parcours et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire. Je voudrais dans un premier temps remercier, ma directrice de recherche Mme Yasmine Mohamed, professeure en relations industrielles et directrice des programmes de cycle supérieur en gestion de projet, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion. J'en suis très reconnaissant.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue et les intervenants professionnels responsables de ma formation, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à toute l'équipe de la caisse de Desjardins à Rouyn-Noranda pour la confiance qu'ils m'ont accordée, Je me sens extrêmement chanceux d'avoir des gestionnaires comme vous. Vos conseils et vos soutiens ont été inestimables et je tiens à vous exprimer mes plus profondes gratitude.

Pour terminer, je remercie aussi ma famille, mes amis. Leurs encouragements m'ont permis d'avancer et de croire en la réalisation de mon projet.

## **INTRODUCTION**

Le troisième plus grand cabinet de recrutement au monde (ManpowerGroup) a mené récemment un sondage dans 45 pays, rapportant que 69 % des employeurs aux États-Unis, en Inde, aux Pays-Bas, en France et en Irlande rencontrent des difficultés à trouver du personnel (Sampson, 2021). La tendance est la même au Canada, où les entreprises peinent à pourvoir les postes vacants (Sampson, 2021). Un sondage de la Banque Canadienne de Développement rapporte que, en 2018, 40 % des PME canadiennes ayant rencontré de la difficulté à recruter des employés.

De nombreux facteurs contribuent à expliquer les difficultés de recrutement au Canada, tels que la mobilité de la main-d'œuvre et l'instabilité d'emploi (Enquêtes de Statistique Canada, 2021). Les personnes qui changent d'emploi et celles qui entrent sur le marché du travail ou qui le quittent ont un effet sur le taux d'embauche (Fournier et Thériault, 2022, Pilar de Luis Carnicer et collab., 2004). Selon les perspectives d'emploi 2021-2023 de Services Québec, plus de 60 professions sont touchées par le manque du personnel dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. En effet, une baisse colossale de près de 10 % (7 700 personnes de moins) a été enregistrée en emploi en Abitibi-Témiscamingue entre 2019 et 2020 (Belzile, 2021). Considérant les impacts négatifs engendrés par un taux élevé de roulement de la main-d'œuvre dans les organisations, notamment une baisse de la productivité et une augmentation des coûts de recrutement, les entreprises doivent développer des mécanismes pour retenir leur personnel par une meilleure capacité de rétention et une fidélisation durable de leur main-d'œuvre.

Selon la Directrice de Recherche de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (Eurofound), Tina Weber, pour faire face au manque de personnel, trois stratégies sont adoptées par les États européens :

1. Promouvoir l'emploi en améliorant la paie et l'environnement au travail.
2. Mettre en place des procédures de recrutement plus adaptées et séduire les groupes non-suffisamment-exploités (tels que les personnes handicapées ou les travailleurs à temps partiel).
3. Consolider le rapport entre l'offre et la demande, essentiellement à travers l'éducation et le développement des compétences.

Ainsi, des stratégies sont à mettre en place et des efforts sont à déployer par l'employeur pour parvenir à améliorer les conditions de travail, satisfaire, retenir et fidéliser son personnel. Bien que les conditions de travail aient nettement progressées depuis le milieu du XXe siècle, quitter ou avoir l'intention de quitter est toujours la grande préoccupation pour toute entreprise (Lafrenière-Carrier et collab., 2018). Plusieurs études ont examiné et validé les différentes variables permettant de mieux comprendre ce phénomène sur les facteurs d'intention de quitter le travail (ex. Alarie, 2019 ; Hom, 1992 ; Phillips, 1990 ; Zimmerman et collab., 2018). L'étude des facteurs de rétention nécessite, indéniablement, de mobiliser des outils théoriques et méthodologiques. Dans la présente recherche, nous mobilisons la théorie de l'autodétermination afin d'étudier les facteurs de rétention, de

motivation et notamment de satisfaction au travail. En effet, les individus, pour être motivés, doivent satisfaire les besoins psychologiques suivants:

- Le besoin d'une adhésion sociale.
- Le besoin d'indépendance
- Le besoin d'acquérir certaines capacités

La théorie de l'autodétermination vise à identifier les facteurs de rétention des employés. Ainsi, nous avons synthétisé en ce rapport, les recherches et la littérature spécialisées en la matière. Le reste du document sera structuré de la manière suivante. Le premier chapitre (**chapitre 1**) sera consacré à la présentation seulement de la revue de la littérature en lien avec la pénurie de main-d'œuvre et la contribution du secteur manufacturier dans l'économie canadienne et québécoise et la problématique de la recherche qui découle de l'écart existant dans les travaux de la recherche. Le deuxième chapitre (**chapitre 2**) sera consacré à la présentation de la revue de littérature en lien avec la rétention de la main-d'œuvre en général, et la satisfaction et la motivation au travail, en particulier, ainsi que des notions conceptuelles et du cadre théorique qui pourront être mobilisés afin de répondre à notre principale question de recherche. Le troisième chapitre (**chapitre 3**) sera consacré à la présentation la méthodologie de la recherche et les outils méthodologiques qui s'y rattachent et le dernier chapitre (**chapitre 4**) sera consacré à l'analyse statistique et l'interprétation de nos résultats.

# **CHAPITRE 1**

## **PROBLÉMATIQUE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE**

### **INTRODUCTION**

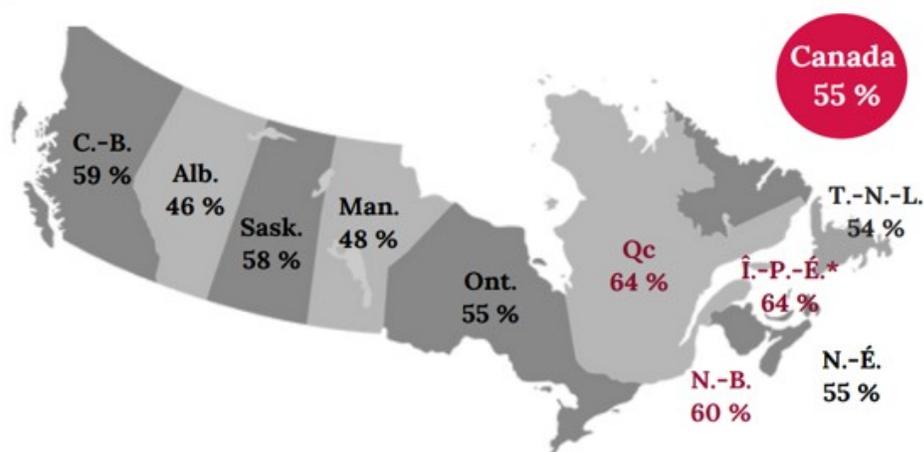
Compte tenu de ce qui précède, la présente recherche vise à explorer les facteurs de rétention des employés. Depuis les années 2010, la réussite d'une entreprise découle de la capacité d'acquisition des compétences humaines nécessaires pour son développement et sa réussite (Lachance, 2011). Bien que plusieurs entreprises développent des mécanismes pour retenir leur personnel afin de fidéliser leur main-d'œuvre, de nombreux facteurs contribuent à expliquer les difficultés de recrutement au Canada, tels que la mobilité de la main-d'œuvre et l'instabilité d'emploi (Enquêtes de Statistique Canada, 2021).

Le chapitre sera structuré de la manière suivante. Dans un premier temps, nous présentons la pénurie de main-d'œuvre à l'échelle nationale, en général, et au Québec, en particulier. Ensuite, nous définissons la contribution du secteur manufacturier à l'économie du Canada, en général, et du Québec, en particulier. Cet exercice débouchera sur la définition de nos objectifs de recherche.

## 1. LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

### 1.1 LES ENTREPRISES CANADIENNES FACE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

Selon une étude publiée récemment sur le site du gouvernement canadien<sup>1</sup>, 38 % des entreprises du secteur privé considèrent que la pénurie de main-d'œuvre est un obstacle majeur pour leur performance économique et financière au cours des prochains mois. Bomal, en novembre 2021, a mené un sondage sur la main-d'œuvre auprès des membres de la fédération canadienne de l'entreprise indépendante.



**Figure 1 : Les pourcentages des PME confrontées à la pénurie de main-d'œuvre au Canada**

Source Site web de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante : <https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/legacy/2021-12/retour-en-force-des-penuries-de-main-d-oeuvre.pdf>

Selon le sondage, il s'avère que 55 % des PME se disent confrontées à la pénurie de main-d'œuvre. Il est intéressant de souligner que le Québec est en tête de la liste avec 64 %

<sup>1</sup>Site web du Gouvernement canadien : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/dailyquotidien/211126/dq211126b-fra.htm>

d'entreprises qui pressentent mettre en place plusieurs mécanismes et mesures afin d'augmenter les chances de recruter plus d'employés et de maintenir ceux qui sont en poste. Le tableau (1) présente en pourcentage, les mécanismes qui visent mettre en place les entreprises.

**Tableau 1 : Mesures à adopter par les entreprises au cours des 12 prochains mois<sup>2</sup>**

Au cours des 12 prochains mois, cette entreprise ou cet organisme prévoit-il commencer à faire ce qui suit ?	La pénurie de main-d'œuvre sera un obstacle au cours des trois prochains mois		
	Non	Oui	Différence
	Pourcentage		
<b>Augmenter les salaires et les avantages sociaux</b>			
Hausser les salaires des nouvelles recrues	11,0	45,9	34,9
Hausser les salaires des recrues actuelles	33,6	64,4	30,8
Renforcer les avantages sociaux des nouvelles recrues	4,1	17,5	13,4
Renforcer les avantages sociaux des recrues actuelles	8,9	20,7	11,8
Motiver les nouvelles recrues avec des primes à la signature ou des récompenses	2,8	12,0	9,2
<b>Mettre en place des modalités de travail souples</b>			
Offrir l'option de travailler à distance	9,6	13,7	4,1
Offrir un horaire flexible	16,5	33,8	17,3
<b>Augmenter le capital humain de la main-d'œuvre</b>			

<sup>2</sup>Site web du gouvernement canadien : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2022007/article/00001-fra.htm>

Postulez aux programmes d'apprentissage et de développement offerts par les gouvernements pour perfectionner ou recycler les employés actuels	4,3	13,5	9,2
Collaborer avec des établissements d'enseignement et de formation pour suggérer des programmes d'apprentissage intégré au travail, tels que des projets coopératifs, des stages et des apprentissages	4,9	17,7	12,8
Soutenir financièrement les employés inscrits en cours ou des programmes	7,2	12,6	5,4
Accorder aux employés du temps rémunéré pour participer à des programmes d'apprentissage et de perfectionnement	8,7	15,2	6,5
Offrir une formation aux employés afin de les promouvoir au sein de cette entreprise ou organisation	7,0	23,2	16,2
Motiver les employés en les incitant à suivre une formation en cours d'emploi	13,2	31,1	17,9
Encourager les employés à acquérir des micro-certifications qui aident les personnes à acquérir des compétences liées à l'emploi	5,6	14,8	9,2
<b>Adopter des technologies numériques nouvelles ou supplémentaires</b>	4,1	9,3	5,2
<b>Note :</b> L'échantillon (N=15 500) consiste en un ensemble d'entreprises du secteur privé qui ne sont pas sur le point de fermer dans les trois prochains mois.			

(Source : Statistique Canada Premier trimestre 2022, enquête sur la conjoncture des entreprises.)

Selon le même sondage, 45,9 % des entreprises prévoient augmenter les salaires des nouvelles recrues. De même, 64 % des entreprises envisagent d'augmenter les salaires de leurs salariés actuels afin de les maintenir. Au-delà de ces démarches, certaines d'entre elles (12 %) déclarent avoir l'intention d'offrir des primes d'attraction. L'objectif ultime est de la pénurie de main-d'œuvre. La grande majorité des propriétaires de PME ont augmenté les salaires pour remédier à cette situation, mais cela ne s'avère pas être la solution optimale. Un ensemble de mesures est nécessaire pour résoudre le vrai problème sous-jacent au manque de candidats lors des affichages des postes. Le sondage de Bomal (2021) montre que

seulement 22 % des PME affectées par la crise de la main-d'œuvre et ayant augmenté leurs salaires trouvent la mesure comme efficace. En réalité, cette solution a des limites. Un sondage d'opinion mené par la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI) en 2020 auprès des membres du Forum Angus Reid révèle que les salaires ne sont pas le seul critère important pour séduire les travailleurs.

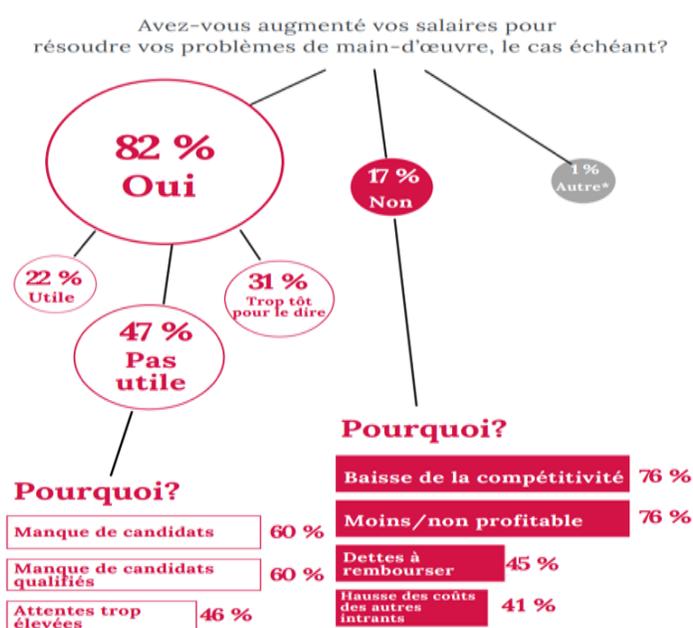


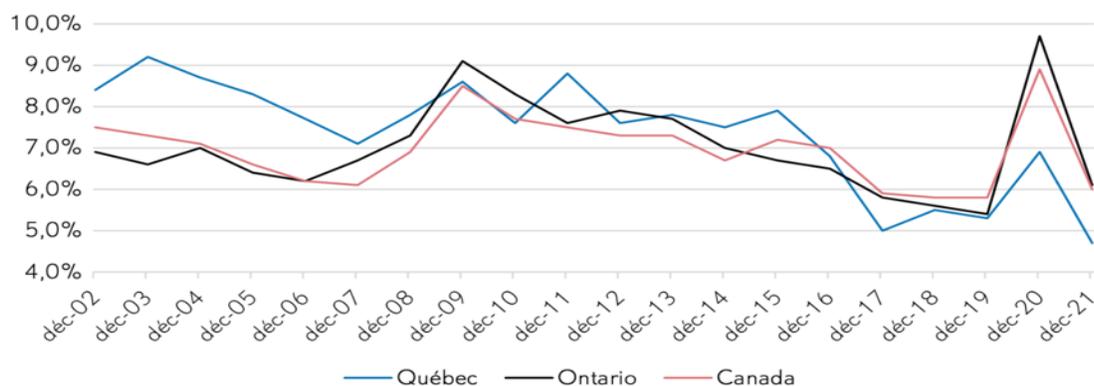
Figure 2 : sondage sur l'efficacité de l'augmentation de salaire.

(Source : Site web de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante: <https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/legacy/2021-12/retour-en-force-des-penuries-de-main-d-oeuvre.pdf>)

Selon 18 % des répondants, le salaire n'était pas le critère principal. Un emploi était considéré comme souhaitable si des avantages autres que le salaire étaient pris en compte, tels que le programme d'assurance, le nombre de jours de congé alloués, la flexibilité des heures du travail, l'environnement culturel du travail et sa proximité du domicile.

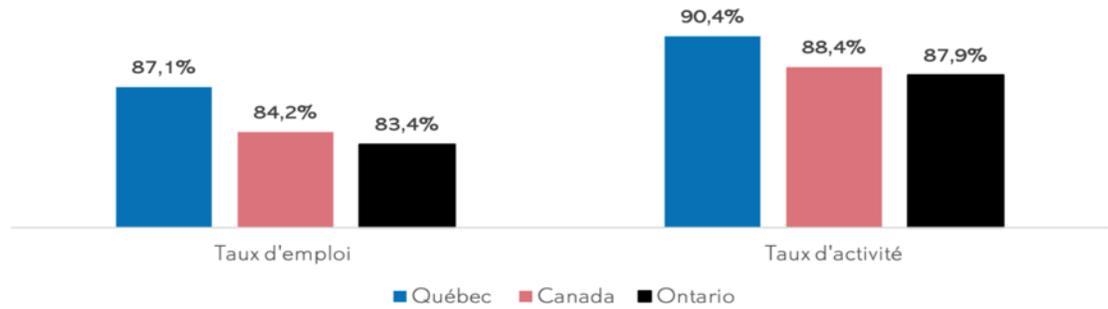
## 1.2 LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES FACE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

Le taux de chômage dans la province de Québec est le plus faible de tout le Canada. Il se situait en juillet 2022 à 2,9 % (Pouliot, 2023). Selon l'économiste R. Pouliot chez Québec International « il s'agit du plus faible taux au Québec et au Canada ». Le taux demeure sous les niveaux ontarien et canadien.



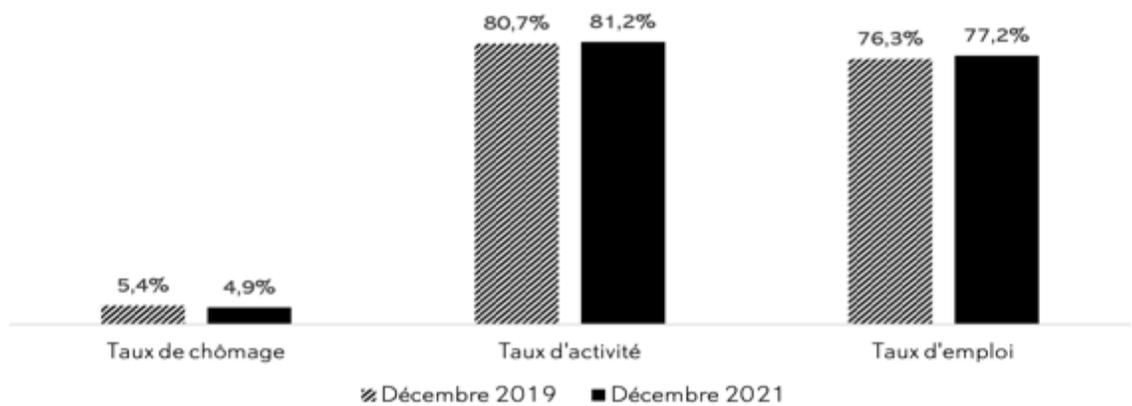
**Figure 3 : Variation des taux de chômage respectivement au Québec, en Ontario et au Canada**  
(Source : Statistique Canada, tableau 14-10-0287-0)

En axant notre analyse plus spécifiquement sur les travailleurs âgés de 25 à 54 ans, comme représentants du groupe d'âge le plus actif sur le marché du travail, le Québec se distingue du reste du Canada. À titre d'exemple, dans la période pandémique, pour ce groupe de travailleurs, la reprise est complète et la proportion de personnes en emploi ou à la recherche d'un emploi est plus élevée comparativement à l'Ontario et au reste du Canada.



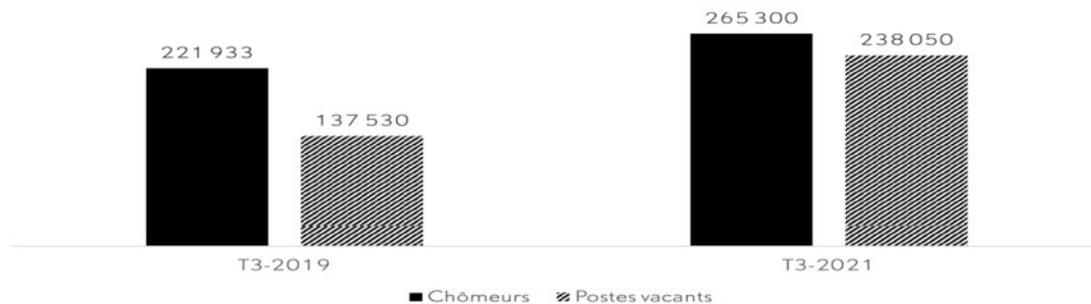
**Figure 4 : Les taux d'emploi et d'activité enregistrés dans le groupe d'âge entre 25 et 54 ans en décembre 2021 au Québec, en Ontario et au Canada. (Source : Statistique Canada, Tableau : 14-10-0287-01).**

On remarque à la figure (4) que le taux d'emploi et le taux d'activité au Québec sont plus élevés par rapport au taux total au Canada et également sont plus élevés aux taux de la province voisine (Ontario).



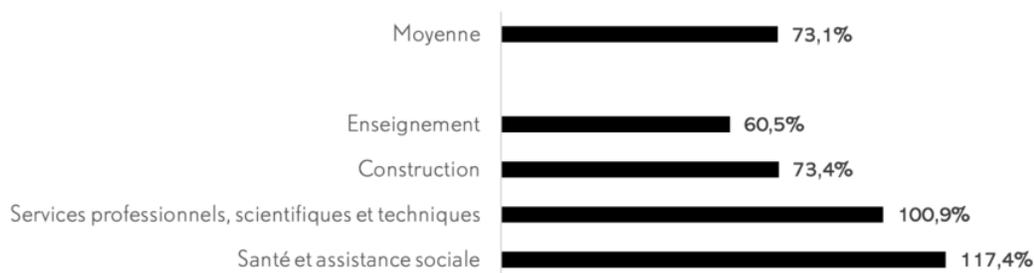
**Figure 5 : Les taux de chômage, d'activité et d'emploi enregistrés dans le groupe d'âge entre 15 à 64 ans au Québec (données en % mensuelles désaisonnalisées de décembre 2019 et 2021) (Source : Statistique Canada, tableau : 14-10-0287-01).**

La figure (5) démontre que le taux de chômage au Québec a diminué de 5,4 % en 2019 à 4,9 % en 2021 et que le taux d'activité et d'emploi a augmenté malgré la pandémie de la Covid-19.



**Figure 6 : Postes vacants et nombre des chômeurs au Québec**  
 (Source : Statistique Canada, tableaux 14-10-0287-01 et 14-10-0325-01, calculs de l'IDQ.)

La figure (6) démontre que le nombre de postes vacants augmente et se rapproche au nombre de chômeurs par rapport au trimestre 3 de 2019. On peut bien en déduire que le marché du travail québécois est largement remis des pertes subies lors de la pandémie. Il peine encore à surmonter une situation critique de pénurie de main-d'œuvre par rapport à 2019.



**Figure 7 : Les quatre secteurs d'activité Variation en % des postes vacants, 3e trimestre de 2019 au 3e trimestre de 2021, Québec.** (Source : Statistique Canada, tableau : 14-10-0326-01).

Selon la figure (7), la hausse de la pénurie de la main-d'œuvre au Québec est très remarquable dans tous les secteurs. Selon Jean-François Venne (2022), « on comprenait depuis longtemps que le vieillissement de la population aurait des conséquences graves sur la quantité de main-d'œuvre disponible. On savait également que nous ne formions pas assez de personnel dans certains secteurs, comme les technologies de l'information ou la santé. ».

En réalité, la pénurie de main-d'œuvre a des impacts économiques négatifs, puisque 39 % des PME au Québec doivent refuser l'augmentation de la productivité (Côté, 2022). Fait inquiétant, 67 % des PME du secteur du génie civil refusent les ventes et les contrats. Il est à noter que pour l'industrie manufacturière, plus que 60% des entreprises sont également contraintes de faire ce choix difficile (Côté, 2022). En réalité, le secteur manufacturier joue un rôle très important à la croissance économique du Canada, en général, et du Québec, en particulier. Le secteur offre ainsi un terrain intéressant sur le plan scientifique. Les facteurs de rétention des employés dans ce secteur méritent d'être analysés. Le secteur suscite l'intérêt de plusieurs chercheurs dans différents domaines d'études (Deslauriers et collab., 2014 ; Ringuette et Berselli, 2013 ; Blais et St-Pierre, 2023). Dans la section suivante, nous passerons en revue l'histoire de ce secteur au Canada.

## **2. SECTEUR MANUFACTURIER**

### **2.1 HISTORIQUE**

Au tournant du 20<sup>e</sup> siècle, selon le site du gouvernement canadien<sup>3</sup>, le secteur manufacturier a grandement contribué au bien-être économique et à la prospérité des Canadiens. La Première Guerre mondiale et la décennie qui a suivi ont eu un impact positif sur le secteur manufacturier. De 1929 à 1933, les années les plus sombres de la grande dépression, la production nette a recommencé à augmenter après avoir chuté pendant cinq années consécutives (Enquêtes de Statistique Canada, 2021). Les efforts déployés pendant la

---

<sup>3</sup>Site du gouvernement canadien : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0024m/pdf/papers-etudes/4241656-fra.pdf>

Seconde Guerre mondiale ont contribué à une formidable expansion de la production manufacturière. Après la Seconde Guerre mondiale, le Canada a connu un processus d'industrialisation rapide. L'économie a prospéré pendant 20 ans, mais la croissance économique rapide a créé une pénurie de travailleurs qualifiés. Pour résoudre ce problème, le pays a ouvert ses portes aux travailleurs de toutes nationalités dans les années 1960 (Enquêtes de Statistique Canada, 2021).

Dans les années 1970, la forte hausse des prix du pétrole dans le monde entier a eu un effet stimulant sur le développement des ressources énergétiques du Canada. Les outils et équipements utilisés pour explorer, exploiter et distribuer ces ressources énergétiques sont en forte demande. L'augmentation de l'approvisionnement en énergie permettra au secteur manufacturier canadien d'égaliser les niveaux d'activités des concurrents internationaux. Des outils fabriqués au Canada sont utilisés dans le développement et la production énergétique partout dans le monde.

## **2.2 CONTRIBUTION DU SECTEUR MANUFACTURIER À L'ÉCONOMIE CANADIENNE**

Selon l'archive du site du gouvernement Canada, en 2002, le secteur manufacturier a contribué à 16,9% au produit intérieur brut (PIB) et à 15,8% à l'emploi. Ceci a permis de fournir plus de deux millions d'emplois contrairement à d'autres pays du G-7. Ainsi, le secteur manufacturier joue un rôle croissant dans l'économie (Archive statistique Canada).

Actuellement, selon le site du gouvernement canadien<sup>4</sup>, le secteur manufacturier fait partie intégrante de l'économie moderne. Ce secteur contribue pour environ 174 milliards de dollars au PIB canadien, ce qui représente plus de 10 % du PIB total. De plus, les fabricants exportent pour 354 milliards de dollars de biens chaque année, ce qui représente 68 % de toutes les exportations canadiennes de marchandises (Enquêtes de Statistique Canada, 2021).

À l'échelle nationale, le secteur prend place et génère plus que 1,7 million de travailleurs à temps plein et à temps partiel dans des emplois de qualité et bien rémunérés. À mesure que l'industrie se modernise, les fabricants utilisent des technologies très développées et s'appuient sur une main-d'œuvre hautement qualifiée et bien formée composée pour innover.

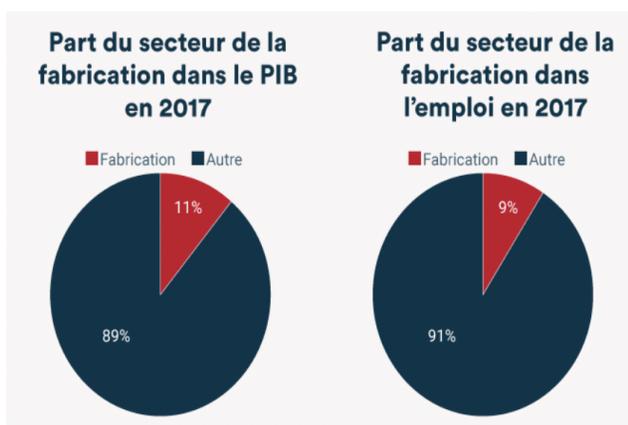


Figure 8 : Part du secteur manufacturier dans le PIB et l'emploi en 2017<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup>Site web Gouvernement du Canada : <https://ised-isde.canada.ca/site/passerelle-secteur-fabrication-canada/fr>

<sup>5</sup>Site Web Banque de développement du Canada : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/blogue/secteur-fabrication-canada-tendances-defis-perspectives>

En 2016, le secteur manufacturier représentait 32 % (6,6 milliards de dollars) du total des investissements en Recherche et Développement (R&D) des entreprises.

**Tableau 2 : Part provinciale du secteur manufacturier au Canada, 2017<sup>6</sup>**

	<b>PIB (%)</b>	<b>Emploi (%)</b>
<b>Québec</b>	25,1	28,6
<b>Ontario</b>	43,9	43,8
<b>Autres provinces</b>	31	27,6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*(Note : Le secteur manufacturier correspond au secteur de la fabrication. Il s'agit des secteurs 31 à 33 du SCIAN sur les tableaux du site du gouvernement Canada).*

Le tableau (2) sur le secteur manufacturier du Canada ci-dessus présente le produit intérieur brut (PIB) en % pour les deux provinces Québec et Ontario durant les années 2017. L'Ontario et le Québec contribuent ensemble à 69% au PIB total du secteur manufacturier au Canada, et à 72,4 % aux emplois créés dans le secteur.

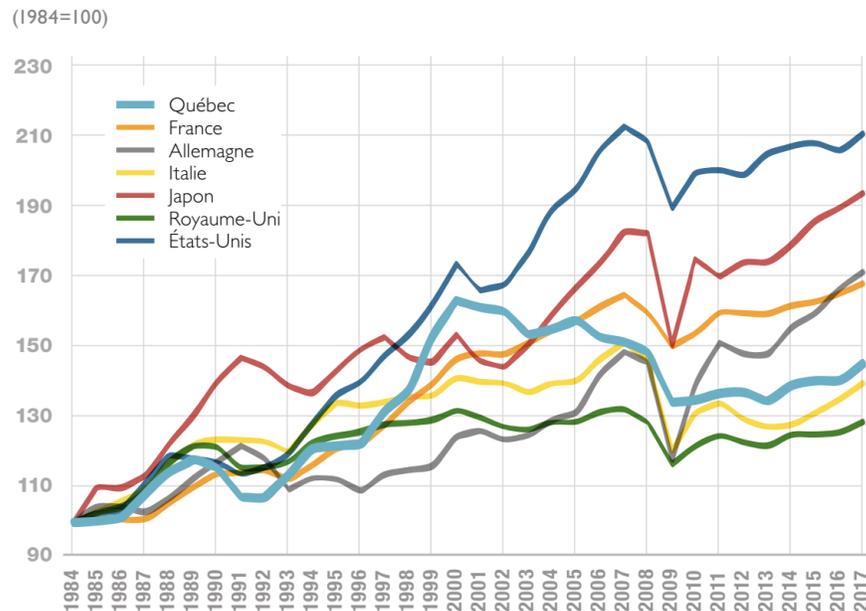
### **2.3 CONTRIBUTION DU SECTEUR MANUFACTURIER QUÉBÉCOIS À L'ÉCONOMIE CANADIENNE**

L'Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC) a lancé une étude pour le compte d'Investissement Québec (Octobre 2022), entre 2015 et 2019 qui montre la stabilité du nombre d'entreprises en activité dans le secteur manufacturier québécois. En 2019, le

---

<sup>6</sup> Site web Gouvernement du Canada: CANSIM, tableau 379-0030

Québec présente environ 27 % du total des entreprises manufacturières en activité alors que l'Ontario présente environ 40%.



*Figure 9 : Évolution du PIB manufacturier Réel, Québec et principaux occidentaux. (Jonathan et Collab, 2019)*

Aujourd'hui, selon les données du portail d'information sur l'économie du Québec, lorsqu'on compare l'évolution du produit intérieur brut (PIB) du secteur manufacturier québécois avec celle des principaux producteurs manufacturiers de l'Ouest, on constate des tendances et des évolutions spécifiques. Comme l'indique la Figure (9) ci-dessus,

Il est possible d'observer que la situation au Québec se distingue nettement de la tendance globale. Pendant les années 1990, le secteur manufacturier québécois a enregistré une phase de croissance remarquablement rapide. Après avoir traversé une période de récession sévère au début de cette décennie, ce secteur a affiché une croissance annuelle dépassant les 5 % entre 1992 et 2000, ce qui se traduit par une croissance totale d'environ 50

%. En dépit du retard accumulé, le Québec a réussi à combler l'écart en termes de croissance de la production manufacturière par rapport aux États-Unis. Après avoir atteint son pic en 2000, la production manufacturière au Québec a brusquement mis fin à sa croissance pour entamer une période prolongée de décroissance. Pendant les neuf années qui ont suivi, la production manufacturière québécoise a enregistré une réduction.

Selon le site du gouvernement Canada<sup>7</sup>, « aujourd'hui, le secteur de la fabrication au Canada fait face à des pénuries de main-d'œuvre qui deviendront plus importantes avec le vieillissement de la population ». Par ailleurs, la participation aux formations comme les stages à titre d'exemple ainsi que l'approfondissement des compétences, joueront un rôle majeur dans l'amélioration de l'adéquation des personnes et des emplois et aideront à réduire les éventuelles pénuries de compétences.

Il est indéniable de constater que le secteur manufacturier mérite une attention particulière par rapport aux problèmes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. En effet, il a été souligné dans la littérature spécialisée que la motivation et la satisfaction jouent un rôle très important sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, et ce dans tous les secteurs d'activité (Merkouche et collab., 2022 ; Griffeth et Collab., 2001 ; Jin, McDonald et Park, 2018 ; Li et collab., 2019 ; Cheung et Zohar, 2016). Effectivement, la motivation et la satisfaction au travail peuvent revêtir diverses formes et varier en intensité chez les employés. La proportion relative des différentes manifestations de la motivation et de la satisfaction

---

<sup>7</sup> Site web Gouvernement du Canada : <https://ised-isde.canada.ca/site/passerelle-secteur-fabrication-canada/fr>

entraîne des répercussions variées sur les aspects psychologiques, physiques, comportementaux et économiques des travailleurs. (Alarie, 2019). C'est pourquoi notre sujet de recherche porte sur la motivation et la satisfaction des employés dans le secteur manufacturier.

### 3. PROBLÉMATIQUE

Compte tenu de ce qui précède, la présente recherche vise à explorer si la satisfaction au travail et la motivation constituent des facteurs de fidélisation et de rétention des employés. Depuis les années 2010, il est devenu évident que la réussite d'une entreprise est étroitement liée à sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, et surtout, à le fidéliser (Lachance, 2011).

Une évidence est mise à jour depuis plus qu'une décennie par Lachance attestant que « le succès d'une entreprise dépend inévitablement de sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer, mais mieux encore, à le retenir » (Lachance, 2011, p. 9).

Ce qui fait qu'un employé quitte ou a l'intention de quitter est toujours la principale préoccupation de toute entreprise. Plusieurs études ont examiné la satisfaction au travail en tant qu'antécédent des intentions de quitter le travail (McBey et Karakowsky, 2001 ; Holtom, Mitchell et Lee, 2008 ; Parent, 2012 ; Merkouche et Collab., 2022).

Si la rétention des employés peut entraver le renouvellement des compétences (Dalton et collab., 1981), un taux de *turnover* élevé peut affecter négativement la performance de l'entreprise (Kwon et collab., 2012). Par conséquent, les entreprises

mettent généralement en œuvre une série de mesures pour réduire le roulement volontaire des employés (Peretti, 2001). La question de la fidélité ne s'arrête pas là. En effet, réduire le roulement volontaire n'est qu'un objectif parmi d'autres consistant à fidéliser les ressources humaines. D'autres objectifs importants comme la diminution du taux de dysfonctionnements internes et l'optimisation de la mobilisation des salariés peuvent découler de la fidélisation.

### **3.1 QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE**

Dans les sections précédentes, nous avons recensé la contribution de la main d'œuvre à l'économie du Canada, et l'importance du secteur manufacturier dans l'économie canadienne. C'est pourquoi nous nous engageons en cette étude à explorer la satisfaction et la motivation comme des facteurs de rétention des employés dans le secteur manufacturier. La présente étude porte sur l'exploration de facteurs de la rétention du personnel dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Selon de nombreuses études réalisées, la satisfaction au travail est un facteur très important qui augmente l'intention de rester dans l'entreprise (ex. Paillé et collab., 2010 ; Perrot, 2004 ; Pilar de Luis Carnicer et collab., 2004 ; Vandenberghe et collab., 2011). De cet objectif général découle une question principale :

*Dans quelle mesure la satisfaction au travail ainsi que la motivation contribuent à la rétention des employés dans le secteur manufacturier de la région de l'Abitibi-Témiscamingue ?*

Pour y répondre, voici les objectifs spécifiques :

- 1) Mieux comprendre la rétention des employés.

- 2) Comprendre théoriquement la relation entre la satisfaction, la motivation et la rétention
- 3) Analyser empiriquement cette relation

### **3.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE.**

Ce travail vise à identifier les facteurs liés à la satisfaction et à la motivation des employés dans le secteur manufacturier susceptibles d'augmenter leur rétention. Cette étude offre ainsi de nouvelles perspectives de recherches, pour identifier des problèmes en lien avec la satisfaction et la motivation dans le but d'augmenter le taux de rétention au travail. Elle s'inscrit dans le prolongement des travaux entrepris par trois professeurs à l'UER des sciences de la gestion à l'UQAT, Mme Julie-Andrée Girard, Mme Wassila Merkouche et M. Louis Bélisle.

### **CONCLUSION**

L'objectif du chapitre était de présenter la problématique et la revue de la littérature en lien avec la pénurie de main-d'œuvre et la contribution du secteur manufacturier. Dans la première section, nous avons défini la pénurie de main-d'œuvre. Nous avons montré que le Canada comme le Québec souffrent d'un problème de pénurie de la main-d'œuvre. Il est clair que les entreprises ont de la misère à recruter et à retenir les travailleurs. Ceci pourrait avoir des effets néfastes sur le processus de production et la performance économique et financière des entreprises. Dans la deuxième section, nous avons mis l'emphase sur la contribution du secteur manufacturier à l'économie canadienne, en général, et québécoise en particulier. Ce secteur contribue d'une manière positive et significative. Il fallait juste reporter sa contribution en termes du PIB. Il s'agit d'un secteur de grande importance et pourrait nous

offrir une plateforme intéressante pour notre problématique. La troisième section a été consacrée à définir notre problématique en mettant en place notre question et objectif de recherche. Dans le chapitre suivant, nous mettrons en exergue les éléments qui serviront de point de repère et permettront d'identifier les notions conceptuelles et de choisir notre cadre théorique.

## **CHAPITRE 2**

### **LES NOTIONS CONCEPTUELLES ET LE CADRE THÉORIQUE**

#### **INTRODUCTION**

La satisfaction et la motivation des salariés sont devenues une préoccupation centrale dans les organisations en général, et dans le management des usines, en particulier. Cette étude s'inscrit dans la littérature récente et portera sur la rétention des employés dans le secteur manufacturier. Ce chapitre sera consacré à la présentation de la revue de littérature en lien avec la satisfaction et la motivation au travail, à l'identification de la théorie la plus pertinente qui nous permettra de justifier notre cadre conceptuel et de répondre à notre question de recherche et les objectifs qui en découlent.

Le chapitre est composé de trois sections. La première section sera consacrée à la présentation et à la définition de la satisfaction et la motivation au travail. Dans la deuxième section, nous couvrons en première partie la revue sur la relation entre la satisfaction et le roulement des employés et en deuxième partie la revue sur la relation entre la motivation et la satisfaction. La troisième section sera consacrée à la mobilisation et aux définitions des concepts clés de la théorie choisie afin de définir et choisir nos variables. Dans cette section, nous mettrons en exergue les éléments qui serviront de point de repère et permettront de construire notre cadre conceptuel et de définir les hypothèses de la présente recherche.

#### **1. LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

La satisfaction, se traduisant par un sentiment d'accomplissement au travail, est un concept difficile à définir (Singh, 2000). La compréhension de ce concept et la démarche à

suivre pour le mesurer varient selon les références (Larouche, 2005). Néanmoins, selon Lichtlé et Plichon (2017), plusieurs chercheurs se sont penchés sur les effets de la satisfaction au travail sur la productivité et l'organisation du travail. Le chercheur Kornhauser en 1930 a été l'une des premières références qui a défini ce concept avec la publication de l'article « *The study of work feelings* » (Laflamme, 1991, p. 13). Il a ainsi initié l'intérêt de mener une recherche académique sur le concept de satisfaction au travail. Ladhari (2007, p.205) a fourni à la satisfaction au travail la définition suivante : « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Ainsi, selon cette référence, la satisfaction au travail est un résultat de nature à la fois affective et émotionnelle découlant de « l'adéquation entre les attentes de la personne et ce qu'elle retire de son travail ». La revue de littérature de Hulin et ses collègues. (2003, p : 255-256) vient confirmer l'aspect émotionnel de la satisfaction au travail en lui attribuant la suivante définition « [...] des réponses émotionnelles multidimensionnelles à un travail. Ces réponses ont des composantes cognitives, affectives et comportementales. La satisfaction se réfère à des états cognitifs et affectifs internes [...]». L'étude de Meyssonier et collab, (2006), s'appuyant notamment sur les travaux de Mignonac (2004), a proposé une synthèse des recherches menées sur ce thème, aboutissant aux trois approches suivantes :

1. Un "état émotionnel" qui se manifeste par une réaction émotionnelle positive envers une expérience professionnelle. Cette réaction positive à l'expérience de travail est variable, car elle est influencée par les expériences antérieures et les attentes individuelles du travailleur.

2. Une "évaluation" au cours de laquelle la personne prend conscience de l'écart perçu entre ses attentes vis-à-vis de son travail et la réalité de ce qu'elle vit.
3. Une "dynamique" dans laquelle l'individu s'adapte constamment pour maintenir un niveau de satisfaction qui lui convient. Cette dynamique évolue en fonction de ses besoins et de ses aspirations, ainsi que des réalités rencontrées dans son travail au sein de l'entreprise, résultant des influences tant internes qu'externes à l'organisation.

**Tableau 3 : Synthèse des approches tentant de définir la satisfaction au travail.**

<b>Approche définissant l'accomplissement/satisfaction au travail</b>	<b>Auteurs</b>
Il s'agit d'un état émotionnel : une réponse « <i>émotionnelle positive à une expérience de travail. L'impression positive de l'expérience de travail est incertaine, car elle est fonction des expériences et des attentes du travailleur</i> ».	(Adams et Bond, 2000)
Il s'agit <b>d'une évaluation</b> : l'individu appréhende « <i>l'écart perçu entre ce qu'il attendait de son emploi et de ce qu'il est réellement</i> »	(Mignonac, 2004) ;  (Iglesias et collab,2010) ;  (Patterson , 2010)
Il s'agit <b>d'une dynamique</b> : « <i>l'individu est en constante adaptation afin de maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient</i> » et qui « <i>évolue en fonction des besoins et des aspirations de l'individu et de la réalité vécue dans le travail au sein de l'entreprise, et elle résulte de l'action des forces internes et externes à l'organisation</i> »	(Meyssonier et collab, 2006)

(Source : Randon (2011). Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000 : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863/document> ).

Force de constater que la satisfaction au travail est apparue comme un élément qui pourrait favoriser le maintien de la main-d'œuvre. Il est admis que les employés satisfaits développent le sentiment d'appartenance et offrent, par voie de conséquence, une meilleure qualité de produit et un excellent service à la clientèle (Gil et collab., 2008). Ainsi, ils ont « moins tendance à vouloir quitter leur emploi » (Churchill et collab., 1974) et ils sont plus motivés (Woo Gon et collab., 2005). D'ailleurs, plusieurs études ont trouvé que le facteur de satisfaction est lié au facteur de rétention (Parent, 2012 ; Thiffault, 2017 ; Merkouche et Collab., 2022). En réalité, la satisfaction des employés joue un rôle déterminant, non seulement, sur le sentiment d'appartenance, mais aussi sur le degré de la confiance, la performance économique et financière de l'entreprise (Snipes et collab., 2005), sur l'ambiance au travail, ainsi que sur l'amélioration des relations d'emploi et du travail et celle entre les collègues (Woo Gon et collab., 2005).

La satisfaction au travail est un aspect comportemental du fonctionnement professionnel, représentant une attitude positive et confiante et un esprit constructif. Une telle prédisposition positive puise son ressourcement dans le processus d'auto-évaluation de la personne en considérant son expérience professionnelle. Cette attitude l'incline à réagir de manière positive ou négative à l'environnement de travail (Casio, 2000). Conformément à Hackman et Oldham (1975), la satisfaction au travail est en grande partie influencée par les caractéristiques inhérentes à la fonction, la nature spécifique du travail, ainsi que son contenu : « Plus le travail est stimulant et revêt de la signification pour l'employé, plus il éprouve de contentement au travail ».

Hackman et Oldham (1975) ont identifié cinq caractéristiques essentielles que les éléments du travail devraient posséder pour être considérés comme satisfaisants. Ces caractéristiques englobent la variété des compétences requises, l'identité avec les tâches, les significations des tâches, l'indépendance, et le feedback. Quand ces aspects caractérisent un travail, les employés ont tendance à accroître leur sentiment de satisfaction.

Des recherches ont confirmé que ces cinq caractéristiques de l'emploi jouent un rôle significatif dans la prédiction de la satisfaction des employés (Bono et Judge, 2004). De plus, lorsqu'on leur demande d'évaluer divers aspects de leur travail, tels que la rémunération, les opportunités de promotion, les relations interpersonnelles, les gens perçoivent le contenu de leur travail comme le plus important (May et collab., 2004; Morin, 2018).

Cela indique que les caractéristiques de l'emploi sont importantes pour déterminer la satisfaction au travail. Selon les exigences et les ressources du modèle de travail, ces caractéristiques correspondent aux atouts présents dans l'environnement professionnel, favorisant la réalisation des tâches tout en contribuant à l'accomplissement des objectifs de l'organisation.

## **2. LA MOTIVATION AU TRAVAIL**

Le concept de satisfaction au travail est souvent confondu avec le concept de motivation (Pilar de Luis Carnicer et collab., 2004). Ainsi, Il est essentiel de rappeler la définition du concept de motivation au travail et de clarifier sa position par rapport au concept de satisfaction au travail. Avant cela, il est aussi essentiel de rappeler que la motivation et la satisfaction sont deux concepts différents, analysés par différentes théories (Lu, 1999; Pilar de Luis Carnicer et collab., 2004; ; Roussel, 2000). Les causes qui distinguent la motivation

de la satisfaction sont difficilement identifiables (Deci et Ryan, 2002 ; Lévesque,2018). Elles sont toutes des états psychologiques (Roussel ,2000). La motivation au travail, qui englobe les notions de direction, d'intensité et de persistance de la volonté de l'individu (Larouche et collab., 1973), "correspond à l'état émotionnel ressenti par l'employé et exerce une influence à moyen et long terme en lui fournissant l'énergie nécessaire pour accomplir ses tâches et poursuivre ses objectifs tandis que "la satisfaction au travail renvoie à une attitude à l'égard d'une situation" (Roy-Dumesnil, 2018, p. 22) (elle concerne les attitudes des employés et a un impact à court terme). La différence réside dans l'amplitude de l'état émotionnel perçu et dans l'attitude individuelle envers les éléments liés au travail (Campbell, 1997). La satisfaction est ressentie après la motivation, et elle résulte de la réalisation de certaines attentes (Dieudonne et Scholastique, 2021).

La motivation est devenue un sujet qui suscite l'intérêt des chercheurs de divers domaines d'études (éducation, santé, travail, organisation, etc.) (Wang, 2011). La définition du mot motivation d'après le dictionnaire français Larousse se présente comme suit :« *les raisons et les intérêts d'un individu qui le poussent à agir* ». Malgré l'existence de nombreuses théories de la motivation visant à décrire, comprendre, expliquer ou prédire le comportement humain, la plupart de ces théories adoptent généralement une approche unidimensionnelle du phénomène (Marie, 2013 ; Morin, 2015). Elles se concentrent principalement sur l'intensité de la motivation. En d'autres termes, ces théories suggèrent que la motivation des employés, quelles que soient les raisons qui les poussent à s'engager dans une activité, devrait logiquement les conduire à atteindre les objectifs qu'ils

poursuivent. Cependant, il est de plus en plus évident que certaines formes de motivation peuvent s'avérer plus efficaces que d'autres.

Dans cette perspective, la théorie de l'autodétermination propose une vision multidimensionnelle de la motivation humaine basée sur des caractéristiques quantifiables de la motivation (intensité de l'effort) mais aussi sur la satisfaction (Deci et Ryan, 1985). Plus précisément, une telle théorie décompose la motivation en trois grandes catégories, à savoir l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. Ces formes de motivation correspondent à différents degrés d'autodétermination qui sous-tendent la régulation des comportements.

Pour saisir pleinement la notion de motivation au travail, il est essentiel de reconnaître que c'est un concept multidimensionnel qui peut prendre diverses manifestations (Jacques et collab., 2009).

- La motivation intrinsèque fait référence au « *sentiment de défi ou de compétence que l'on retire de l'exécution d'un travail* » (Keaveney, 1992, p. 151). Les employés qui sont intrinsèquement motivés déclarent aimer leur travail et accomplir des tâches liées au travail.
- La motivation extrinsèque exprime un comportement qui s'aligne à la conformité. Elle se base sur la recherche de récompenses et l'évitement des punitions. Les personnes ayant des niveaux élevés de motivation extrinsèque disent qu'elles travaillent parce qu'elles peuvent gagner beaucoup d'argent au travail, ou que l'argent est la principale raison de travailler.

## 2.1 LA MOTIVATION INTRINSÈQUE

La littérature nous amène à trois principales explications de la façon dont la motivation intrinsèque entraîne la satisfaction :

La première explication repose sur l'effet positif (Silvia, 2008): « un employé intrinsèquement motivé a un sentiment positif sur son travail qui lui permet d'élargir son niveau d'information et sa capacité à organiser sa pensée » et l'incite à trouver de nouvelles connexions entre ces idées.

La deuxième interprétation repose sur la théorie de l'autodétermination, qui avance que lorsqu'un employé est animé par une motivation intrinsèque, sa curiosité et son intérêt pour l'apprentissage s'accroissent, ce qui favorise sa flexibilité cognitive, sa propension à prendre des risques et sa réceptivité à la complexité. En conséquence, il est enclin à générer de nouvelles idées (Paquet et Vallerand, 2016).

Une troisième explication combine les théories de l'émotion et de l'autodétermination. D'une part, la théorie des émotions avance que la motivation intrinsèque, en favorisant des émotions positives, accroît l'engagement psychologique d'un employé dans son travail, ce qui lui procure l'énergie nécessaire pour investir davantage de temps et de compétences dans ses tâches (Fredrickson, 1998). D'autre part, selon la théorie de l'autodétermination, la motivation intrinsèque augmente la confiance de l'employé envers son travail, suscite son intérêt, le pousse à relever des défis et à s'attaquer à des tâches complexes et inconnues (Gagné et Deci, 2005), tout en renforçant sa concentration au travail (Alarie, 2019).

La motivation intrinsèque a été reconnue comme ayant un effet important sur les attitudes des employés (Deci et Ryan, 2004). Plus précisément, Lu (1999) a rapporté que la motivation intrinsèque (sentiments d'accomplissement et d'épanouissement personnel) avait un effet positif significatif sur la satisfaction des employés. Low et ses collègues. (2001) ont également constaté que la motivation intrinsèque était positivement associée à la satisfaction. Les données empiriques issues de la littérature sur la gestion révèlent que les employés intrinsèquement motivés obtiennent des résultats souhaitables tels qu'une plus grande satisfaction au travail (Karatepe et collab., 2007). Dans le même ordre d'idée, des données conceptuelles indiquent que les employés intrinsèquement motivés sont innovants et très performants sur le lieu de travail (Miller, 2002). Gagne et Deci (1975) ont suggéré que les employés ayant une forte motivation intrinsèque étaient plus impliqués dans leur travail et atteignaient davantage leurs objectifs comparativement à ceux qui étaient moins motivés intrinsèquement.

Selon Silvia (2008), la motivation intrinsèque naît à l'intérieur des individus qui ont des objectifs individuels pour obtenir la satisfaction au travail et des objectifs organisationnels pour atteindre leurs buts. La motivation intrinsèque est ainsi étroitement liée à la satisfaction au travail. Il s'agit de la volonté des employés d'assumer la responsabilité de l'accomplissement de leur travail (Setyawibowo, 2017). Dans le même ordre d'idées, Huang et Luthans (2015) définissent la motivation intrinsèque comme quelque chose qui encourage quelqu'un à exceller et qui trouve son origine dans cet individu, ce qui est mieux connu sous le nom de facteurs de motivation avec les indicateurs suivants :

### **2.1.1 RÉALISATION (SUCCÈS)**

Le succès d'un employé peut être vu à partir des réalisations qu'il a accomplies. Donc, l'employeur doit étudier ses subordonnés et leur travail en leur fournissant des opportunités afin que les employés puissent essayer d'obtenir de bons résultats. Lorsque l'employé a réussi à effectuer son travail, l'employeur doit déclarer ce succès.

### **2.1.2 RECONNAISSANCE**

Dans le prolongement de la mise en œuvre réussie, l'employeur doit faire une déclaration de reconnaissance de la réussite de l'employé, ce qui peut se faire de différentes manières, comme la remise d'un certificat d'appréciation ou d'une somme d'argent.

### **2.1.3 LA RESPONSABILITÉ**

La responsabilité peut être un facteur de motivation pour les employés si le responsable évite une supervision étroite. Le principe de participation appliqué par l'employeur permet aux employées de planifier et d'exécuter pleinement leur propre travail.

En dépit de la reconnaissance de l'importance de la motivation intrinsèque dans le contexte de la satisfaction, les recherches empiriques ont abouti à des résultats contradictoires (Green, 2010). Ces résultats ont incité les chercheurs à se concentrer sur l'examen des facteurs de motivation.

## 2.2 LA MOTIVATION EXTRINSÈQUE

La littérature spécialisée mobilise deux approches décrivant les motivations extrinsèques et leur impact sur la conduite des employés.

L'une de ces approches repose sur la théorie de l'échange social (Blau et Kahn, 1981), qui traite de la perception qu'a le salarié des relations explicites et implicites avec ses collègues et à l'égard de son employeur, qui doivent être équilibrées. Ces relations sont établies à travers des échanges sociaux. Un employé devient motivé, proactif et même s'engage dans des initiatives d'innovation individuelles s'il a confiance dans l'existence effective d'une relation équilibrée. (Janssen, 2000 ; Ramamoorthy et collab., 2005).

L'autre approche s'inspire de la théorie des attentes (Vroom, 1964) qui suggère que la performance positive et l'image positive sont l'essence des motivations qui incitent un employé à s'engager dans l'innovation (Yuan et Woodman, 2010 ; Cingöz et Akdoğan, 2011 ; Farzaneh, 2015). En revanche, si un employé perçoit qu'une action innovante comporte un risque pour son image, il sera moins enclin à innover.

Ces deux approches renvoient à la notion de "légitimité" telle qu'elle est abordée dans la littérature sur la gestion de l'innovation (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Hammond et collab., 2011). Cela signifie que l'employé cherche à justifier ses actions au sein de l'organisation en améliorant sa performance ou en renforçant son image au sein de l'entreprise, ce qui s'inscrit dans sa stratégie globale (Hackman et Oldham, 1975 ; Hammond et collab., 2011).

Silvia (2008) affirme que la motivation extrinsèque provient de l'extérieur du travailleur en tant qu'individu qui lui engage d'effectuer un travail avec l'accomplissement d'une infrastructure de travail, des salaires, des avantages sociaux ou de la sécurité au travail. Selon Huang et Luthans (2015), la motivation extrinsèque est une motivation qui provient de l'extérieur de l'individu et qui contribue à déterminer le comportement d'une personne dans sa vie au travail. Cette motivation a été proposée par Herzberg en 1989, connue sous le nom de théorie des facteurs d'hygiène, et qui se compose de :

### **2.2.1 LA RÉMUNÉRATION**

L'employeur a l'obligation d'évaluer si les employés reçoivent des récompenses sous forme d'indemnités, d'argent ou autres, en fonction du travail qu'ils effectuent. L'employeur doit essayer de savoir comment les fonctions, les tâches et les responsabilités sont classées et quels sont les éléments qui déterminent la classification d'emplois dans des catégories.

### **2.2.2 RELATIONS DE TRAVAIL**

Des relations saines, amicales et appropriées doivent exister entre les employeurs et les employés. Cette relation commence dès la signature d'un contrat de travail. Elle pourrait prendre la forme d'un rapport collectif si le milieu est syndiqué et les conditions du travail sont balisées par une convention collective ou d'un rapport individuel dans le milieu non syndiqué où les conditions de travail sont déterminées dans un contrat de travail négocié individuellement entre l'employeur et l'employé.

### 2.2.3 CONDITIONS DE TRAVAIL

Chaque responsable peut jouer un rôle dans divers domaines afin que la situation de chacun de ses employés devienne plus appropriée. Par exemple, une salle spéciale pour l'unité, l'éclairage, le mobilier, la température de l'air et d'autres conditions physiques. Selon Huang et Luthans (2015), si les bonnes conditions environnementales existent, il est possible d'atteindre un haut niveau d'accomplissement en se concentrant sur une plus grande réalisation de soi.

On peut conclure à partir de la littérature précédente que la motivation des employés, tant intrinsèque qu'extrinsèque, est manifestement nécessaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise. S'ils sont motivés, les employés travaillent avec engagement parce qu'ils trouvent dans leur travail la satisfaction dont ils ont besoin.

### 3. DÉFINITION DU ROULEMENT

Le roulement (turnover) du personnel est une thématique intrigante et intéressante, elle a donné lieu à de multiples recherches dans la littérature. (Alarie, 2019; Rainville et Guérin, 1979; Trimble, 2006; Guindon, 2021). Price (1977) définit : « *le roulement comme étant un mouvement de l'employé composé d'embauches ou de départs* ». Price (1977) a précisé davantage sa définition en mentionnant que quitter l'emploi peut être volontaire ou involontaire. Le même auteur considère que la démission volontaire est la décision de l'individu de quitter l'organisation tandis que la démission involontaire est l'initiative de l'entreprise comme le licenciement, le départ à la retraite, le départ pour cause d'indisponibilité physique ou morale (maladie, handicap,...) ou pour cause de responsabilités domestiques ou autres (Price,1977). Bluedorn (1978) a élargi la définition du roulement,

considérant que la définition de Price était incomplète. Selon lui, le roulement se divise en deux types : le roulement volontaire et le roulement involontaire selon la nature du mouvement. L'individu peut être l'initiateur, ou le déclencheur, du mouvement de roulement et faire ainsi partie du premier type de roulement; comme il peut subir le processus de mouvement de roulement initié par une tierce partie (mouvements vers/depuis l'organisation) et ainsi faire partie du deuxième type de roulement involontaire. En conclusion, lorsque l'individu décide de d'adhérer ou de se séparer, on parle de roulement volontaire, et lorsque l'individu n'a pas pris une telle décision, on parle de roulement involontaire.

Dans notre projet de recherche, le roulement sera analysé d'un point de vue volontaire. Car les entreprises peuvent agir avec ce *turn-over* pour fidéliser leurs salariés. De plus, selon Price (2001), le roulement volontaire trouve différentes explications par rapport au roulement involontaire. En conséquence, il n'est pas approprié d'inclure ces deux types de roulement dans la même étude (Shaw et collab, 1998). Enfin, Morin et Renaud (2009) ont catégorisé le roulement spontané en deux types : le roulement fonctionnel et le roulement dysfonctionnel. On considère qu'un roulement est fonctionnel s'il a un impact positif sur l'organisation. Par exemple, si un employé peu performant quitte son poste, l'organisation peut le remplacer par un employé très performant, ce qui est bénéfique. En revanche, un roulement est considéré comme dysfonctionnel s'il peut porter préjudice à l'entreprise. Pour notre étude nous allons retenir la définition du roulement dysfonctionnel volontaire de l'employé qui peut causer des problèmes à l'organisation.

La littérature spécialisée sur le roulement des employés nous mène vers la théorie de l'action raisonnée (Breukelen et collab., 2004; Fishbein et Ajzen, 2010). Par conséquent,

l'intention de quitter son emploi est considérée comme le facteur principal du roulement du personnel (Griffeth et collab., 2000). En général, l'intention de quitter se réfère simplement à l'intention d'un employé de quitter son organisation actuelle. Plus précisément, l'intention de quitter correspond à l'évaluation subjective de la probabilité qu'un individu quitte une organisation à court terme (Steers et Mowday, 1981). Elle représente un désir conscient et intentionnel de quitter une organisation à court terme et constitue la dernière étape d'un processus de retrait (Mobley et ses collègues, 1978). En pratique, les employés ont trois options : passer à un autre poste au sein de leur entreprise (roulement interne), passer à un autre emploi dans une autre entreprise (roulement externe), ou rester dans leur emploi actuel pendant un certain temps (Cossette, 2012, Cotton et Tuttle, 1986). D'autre part, l'intention de rester se réfère à la volonté consciente et intentionnelle des employés de demeurer au sein de l'entreprise (Anderson et Meyer, 1994). Plusieurs études (Dalton et collab., 1999; Joo, Hahn et Peterson, 2015; Kumar et Govindarajo, 2014; Regts et Molleman, 2012; Tett et Meyer, 1993; Zimmerman et Darnold, 2009) ne font pas de distinction entre l'intention de quitter et l'intention de rester au sein de l'organisation, les regroupant souvent en une seule variable agrégée appelée "intention de rotation.". Pour des fins de la présente recherche nous mettons en exerce (plutôt en exergue) la notion « *l'intention de quitter et l'intention de rester* » pour inclure les trois options susmentionnées.

#### **4. RELATION ENTRE LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION**

Dans cette section, après avoir défini la motivation, la satisfaction au travail et le roulement. Nous débutons par la recension des études portant sur la relation et la différence entre motivation et la satisfaction. Cet exercice débouchera sur la proposition d'un cadre

théorique qui explicitera le lien entre ces deux concepts. La satisfaction et la motivation sont deux composantes essentielles de l'environnement de travail (Maugeri,2013; Pilar de Luis Carnicer et collab., 2004). La relation entre ces deux éléments a été étudiée par plusieurs chercheurs, qui ont conclu à l'existence d'une forte corrélation entre eux (Roussel ,2000). Cependant, la nature de cette relation est complexe et varie en fonction de différents facteurs. Dans cette revue de la littérature, nous explorerons la relation entre la satisfaction et la motivation sur le lieu de travail.

La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1954) fournit un cadre approprié pour comprendre la relation entre la satisfaction et la motivation. Selon Pichère et ses collègues (2015) les besoins humains peuvent être classés en cinq niveaux hiérarchiques. Le niveau le plus élémentaire est celui des besoins physiologiques, suivi des besoins de sûreté et d'assurance, des besoins émotionnels comme celui d'affection et des relations d'appartenance sociale, culturelle, et communautaire, des besoins d'avoir de l'estime pour soi-même, et des besoins de respect de soi et d'accomplissement personnel. Maslow affirme que les individus sont motivés pour satisfaire leurs besoins et qu'ils passent d'un niveau de besoins à un autre au fur et à mesure qu'ils satisfont leurs besoins inférieurs. Somme toute, la satisfaction est l'accomplissement des besoins d'une personne, et la motivation est la volonté de satisfaire ces besoins. La satisfaction et la motivation sont donc interdépendantes. Lorsque les individus satisfont leurs besoins inférieurs, ils sont motivés pour satisfaire leurs besoins supérieurs. La satisfaction d'un besoin devient une source de motivation pour le besoin suivant. Plusieurs études ont examiné la relation entre la satisfaction et la motivation

sur le lieu de travail (Maugeri, 2013; Pilar de Luis Carnicer et collab., 2004; Darmayanti, 2017).

Une étude de Locke et Latham (2004) a montré que la satisfaction au travail est positivement liée à la motivation. Selon eux, les individus sont moins motivés lorsqu'ils sont insatisfaits de leur travail. En revanche, ils sont plus motivés lorsqu'ils sont satisfaits de leur travail. L'étude a également montré que les récompenses monétaires ont un effet positif sur la motivation, mais que cet effet est de courte durée. En revanche, les récompenses non monétaires, telles que la reconnaissance et les compliments, ont un effet plus durable sur la motivation.

Une autre étude réalisée par Deci, Koestner et Ryan (1999) a exploré la relation entre la motivation intrinsèque et la satisfaction au travail. Selon les chercheurs, la motivation intrinsèque fait référence à la volonté de s'engager dans une activité pour elle-même. L'étude a révélé que les individus qui sont intrinsèquement motivés sont plus satisfaits de leur travail que ceux qui sont extrinsèquement motivés. L'étude a également montré que la motivation intrinsèque permet d'améliorer les performances, la créativité et la résolution de problèmes.

Une étude de Kuvaas (2006) a examiné la relation entre la satisfaction au travail et les récompenses extrinsèques. Les récompenses extrinsèques sont des récompenses extérieures au travail lui-même, telles que le salaire, les primes et les promotions. L'étude a révélé que les récompenses extrinsèques ont une faible relation positive avec la satisfaction au travail. L'étude a également montré que les récompenses intrinsèques, telles que l'autonomie, la compétence et les relations, ont une relation plus forte avec la satisfaction au travail.

La motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque jouent un rôle très important pour les employés en ce qui concerne la satisfaction et l’accomplissement professionnels (Siagian et Sondang, 2014). On trouvera ci-après plusieurs études menées sur l’influence de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque sur la satisfaction au travail.

**Tableau 4 : Résumé de la relation entre la motivation et la satisfaction.**

Auteurs	Résultats
Iriani (2010)	L’auteur a mené une étude sur l’effet de la motivation intrinsèque, de la motivation extrinsèque et de la discipline de travail sur la performance des employés au bureau du cadre de la ville de Batam. L’auteur a conclu que la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et la discipline de travail influençaient significativement la performance des employés.
Muslih (2012)	L’auteur a étudié l’impact de l’influence de la motivation sur la satisfaction au travail et la performance des employés à une compagnie (Sang Hyang) à l’Indonésie. Il a montré que la motivation intrinsèque et extrinsèque avait un effet significatif sur la performance des employés.
Mantauv (2014)	L’auteur a montré que la satisfaction au travail était une variable modératrice de l’influence de la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque sur la satisfaction au travail et la performance des employés au sein de l’entreprise.
Sipayung (2017)	L’étude a montré qu’il y avait une influence significative de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque sur le

	leadership national et sur la productivité au Bureau du cadre de vie de la ville de Batam.
Sulistyowati et collab (2017)	L'étude a montré que la motivation extrinsèque a un effet significatif sur la satisfaction au travail des employés d'Apotik Buchori.
Widyaputra et Dewi (2018)	Les auteurs ont montré qu'un effet significatif de la motivation intrinsèque sur la satisfaction au travail et la performance des employés.

(Source Darmayanti, N. (2017). *Effect of work environment, work satisfaction and work motivation on the performance of accounting lecturers*).

Les études présentées nous permettent de proposer l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 : La motivation est liée et d'une manière significative à la satisfaction au travail.**

## **5. RELATION ENTRE LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET LE ROULEMENT**

Dans cette section, après avoir établi le lien entre la motivation et la satisfaction au travail, nous commençons par examiner les recherches qui ont exploré la relation entre la satisfaction au travail et le roulement du personnel. La satisfaction au travail se révèle être un facteur crucial dans la compréhension de l'intention de quitter. (Griffeth et collab., 2000 ; Jin, McDonald et Park, 2018; Li et collab., 2019 ; Cheung et Zohar, 2016).

Tout d'abord, l'analyse réalisée par Griffeth et ses collègues (2000) a révélé une corrélation négative entre la satisfaction au travail et le roulement du personnel. Selon ces chercheurs, la satisfaction au travail joue un rôle crucial dans le phénomène du roulement. Ils ont également observé que la rémunération et la supervision étaient négativement

corrélées avec le roulement. De plus, la satisfaction au travail elle-même présentait une corrélation plus prononcée avec le roulement. Dans la même veine, six enquêtes menées dans divers secteurs manufacturiers ont également été répertoriées. Toutes ces études ont constaté une corrélation négative entre la satisfaction au travail et les intentions de quitter (ex. Parent, 2012 ; Thiffault, 2017; Merkouche et collab., 2022). Également, l'intention de départ (Palmero, 2000), l'intention de rester (Dainotto, 2011; Dalton et collab., 1981), la probabilité de roulement volontaire (Trevor, 2001) et la sortie de l'entreprise (Green, 2010) ont été examinées. En résumé, ces recherches ont corroboré que l'augmentation de la satisfaction au travail est associée à une réduction du roulement des employés.

Dans le domaine de la santé, d'autres recherches ont examiné la relation entre la satisfaction au travail et le roulement du personnel. Une de ces études a porté sur les infirmières travaillant dans un hôpital de Toronto (Singh et Loncar, 2010), tandis qu'une autre a été menée jolindre des maisons de convalescence aux États-Unis pour y occuper des postes d'aides-soignants (Castle et collab., 2007). Ces études ont toutes montré une corrélation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. En d'autres termes, à mesure que la satisfaction au travail augmente, l'intention des employés de quitter leur emploi diminue.

Il convient de noter que parmi ces études, seule celle de Castle et ses collègues (2007) a utilisé des données longitudinales pour examiner la satisfaction envers les collègues, l'environnement de support et soutien au travail, les tâches et actions constituant le travail en question, les horaires de travail au poste occupé, les stages et formations, les prix et récompensés, et les conditions et qualités des services attribués. Les résultats de cette étude

ont montré que la satisfaction à l'égard de l'horaire de travail, la satisfaction à l'égard de la formation, et la satisfaction à l'égard des récompenses reçues sont négativement corrélées avec l'intention de quitter (Castle et collab., 2007). De plus, le taux de roulement est négativement corrélé avec la formation, les récompenses, le contenu du travail et la qualité du service offert (Castle et collab., 2007).

La récente étude Merkouche et ses collègues (2022) vise à comprendre les facteurs pouvant expliquer la relation entre l'intention de quitter, la satisfaction et l'engagement organisationnel. Cette étude porte sur « l'importance du développement d'un engagement affectif par les employeurs afin d'avoir un effet favorable sur l'intention de rester et la rétention de personnel ». Les résultats démontrent une corrélation négative et significative entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter et aussi une corrélation négative et significative entre l'engagement affectif et l'intention de quitter.

Le Tableau (5) résume la littérature concernant la relation entre la satisfaction au travail et le roulement des employés. Ce tableau indique clairement qu'il existe une relation entre la satisfaction au travail et le roulement des employés (Parent,2012).

**Tableau 5 : Résumé de la relation entre la satisfaction et le roulement (Parent,2012).**

Référence	Population	Variabiles et type d'analyse	Résultats
Griffeth et Collab. (2000)	<b>Population :</b> Méta-analyse sur 42 études effectuées dans les années 1990	<b>Variabiles indépendantes :</b> -Satisfaction globale au travail	Une corrélation significative et inverse a été observée entre la

	<p><b>Type de données :</b></p> <p>Données transversales ou longitudinales selon les études recensées</p>	<p>-Satisfaction envers le salaire</p> <p>-Satisfaction envers la supervision</p> <p>-Satisfaction envers les collègues</p> <p>-Satisfaction envers le travail</p> <p><b>Variable dépendante :</b></p> <p>-Roulement volontaire</p> <p><b>Analyses :</b></p> <p>-Corrélations</p>	<p>satisfaction globale au travail et le roulement.</p> <p>De plus, des corrélations négatives et significatives ont été identifiées entre la satisfaction à l'égard de la rémunération, du travail, de la supervision et des collègues, et le roulement. Parmi ces diverses composantes, la satisfaction à l'égard du travail lui-même se révèle être le facteur le plus influent dans le roulement.</p>
Meyssonier et Roger (2006)	<p><b>Population :</b></p> <p>481 ingénieurs diplômés d'une école d'ingénieurs de France.</p> <p><b>Type de données :</b></p> <p>Données transversales</p>	<p><b>Variables indépendantes:</b></p> <p>-Satisfaction globale au travail</p> <p>-Satisfaction relative à l'intérêt au travail</p> <p>-Satisfaction liée à la supervision</p> <p>-Cocooning organisationnel</p> <p>-Opportunités externes perçues.</p> <p><b>Variable dépendante:</b></p> <p>Intention de quitter</p> <p><b>Analyses:</b></p> <p>-Corrélations</p> <p>-Régressions</p>	<p>Une corrélation négative et statistiquement significative a été constatée entre la satisfaction globale au travail et l'intention de quitter. De plus, une relation négative et significative a été observée entre la satisfaction concernant l'intérêt pour le travail et la satisfaction liée à la supervision, et l'intention de quitter.</p>
Castle et collab. (2007)	<p><b>Population :</b></p> <p>1779 aides-soignants travaillant au sein de 72 maisons de</p>	<p><b>Variable indépendante:</b></p> <p>Satisfaction au travail envers :</p>	<p>Une corrélation négative et statistiquement significative a été établie entre la satisfaction au travail</p>

	<p>convalescence à travers les États-Unis</p> <p><b>Type de données :</b> Données longitudinales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les collègues</li> <li>- Le soutien au travail</li> <li>- Le contenu du travail</li> <li>- L'horaire de travail</li> <li>- La formation</li> <li>- Les récompenses</li> <li>- La qualité du service offert.</li> </ul> <p><b>Variables dépendantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Intention de quitter</li> <li>-Intention de chercher un nouvel emploi</li> <li>-Chercher un nouvel emploi</li> <li>-Taux de roulement</li> </ul> <p><b>Analyses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Régressions logistiques</li> <li>-Analyses descriptives</li> <li>-Tests de variance</li> </ul>	<p>et l'intention de quitter, l'intention de rechercher un nouvel emploi, l'acte de chercher un nouvel emploi, ainsi que le taux de roulement. De plus, des corrélations négatives et significatives ont été identifiées entre la satisfaction à l'égard de l'horaire de travail, de la formation, et des récompenses, et l'intention de quitter, l'intention de chercher un nouvel emploi, l'acte de chercher un nouvel emploi, ainsi que le roulement. De même, une relation négative et significative a été observée entre la satisfaction à l'égard du soutien au travail, du contenu du travail, de la qualité des soins, et le taux de roulement.</p>
Green (2010)	<p><b>Population :</b></p> <p>4470 employés de différentes entreprises en Bretagne</p> <p><b>Type de données :</b></p> <p>Données transversales et longitudinales</p>	<p><b>Variables indépendantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfaction au travail</li> <li>-Bien-être</li> </ul> <p><b>Variable dépendante:</b></p> <p>Départ de l'entreprise</p> <p><b>Analyses:</b></p> <p>Probabilité maximale de Heckman</p>	<p>Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et le départ de l'entreprise.</p>

Singh et Loncar (2010)	<p><b>Population :</b> Infirmières travaillant dans un hôpital de Toronto</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales</p>	<p><b>Variables indépendantes:</b> -Satisfaction au travail -Satisfaction du salaire</p> <p><b>Variable dépendante:</b> Intention de quitter</p> <p><b>Analyses:</b> -Corrélations -Régressions hiérarchiques -Analyses descriptives</p>	Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter
Parent (2012)	<p><b>Population :</b> les nouveaux employés embauchés au sein d'une entreprise du secteur des TIC au Canada.</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales et longitudinales</p>	<p><b>Variables indépendantes</b> -la satisfaction intrinsèque -la satisfaction extrinsèque</p> <p><b>Variable dépendante:</b> -Intention de quitter</p>	Une relation négative et significative entre la satisfaction globale et le roulement des employés
Thiffault (2017)	<p><b>Population :</b> 730 employés de différentes organisations canadiennes.</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales</p>	<p><b>Variable dépendante</b> -L'intention de quitter</p> <p><b>Variables modératrices :</b> -La satisfaction au travail</p> <p><b>Variables indépendantes :</b> -Les systèmes de travail haute performance (STHP).</p>	Les systèmes de travail haute performance démontré les résultats en matière d'effets positifs et significatifs sur la Satisfaction et les systèmes de travail haute performance et négatifs et significatifs sur l'intention de quitter des employés dans les PME.
Merkouche et Collab (2022)	<p><b>Population :</b> Employés d'une PME abitibienne, Canada</p>	<p><b>Variables indépendantes</b> -la satisfaction -l'engagement organisationnel</p>	-Corrélation négative et significative forte entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter

		<b>Variable dépendante:</b> -Intention de quitter  <b>Analyses:</b> -Corrélations -Régressions	-Corrélation négative et significative moyenne entre l'engagement affectif et l'intention de quitter  -Le test de Fischer est significatif indiquant que le modèle dans sa globalité est significatif  -Seul l'engagement affectif est un facteur explicatif de l'intention de quitter.
--	--	---	---

(Source : Parent (2012). *Étude longitudinale du lien entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail et l'intention de quitter chez les travailleurs du secteur des TIC*).

La revue de la littérature proposée nous amène à proposer l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2: La satisfaction au travail est liée et d'une manière significative la rétention en emploi.**

Selon Morell et ses collègues (2014) au sujet du de la mesure la plus pertinente est « l'intention de quitter l'emploi ». En effet, l'intention de quitter est considérée comme une bonne mesure du roulement de l'emploi (Firth et collab., 2004; Hart, 2005; Irvine et Evans, 1995). Parent (2012) présente un tableau de plus de 30 études afin de démontrer l'important qui s'articule autour de la nature de la relation entre les déterminants organisationnels et le roulement (**voir annexe 1**).

## **6. RELATION ENTRE LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS ET LE ROULEMENT.**

Nous avons identifié plusieurs variables sociodémographiques qui peuvent exercer une influence sur le roulement du personnel. Ces variables englobent le sexe, l'âge et le niveau de scolarité.

### **6.1 GENRE**

Les enquêtes menées par Griffeth et ses collègues (2000), Jin et ses collègues (2018), Charbonnier et ses collègues (2007) et Min (2007) n'ont pas révélé de différence significative dans les taux de roulement entre les hommes et les femmes. Par ailleurs, d'autres études ont mis en évidence que les hommes présentent un taux de roulement plus élevé que les femmes (Lee et collab., 2009; Pilar de Luis Carnicer et collab., 2004; Pierce, 2013). Cependant, il existe également d'autres études qui n'ont pas constaté de différence significative dans les intentions de quitter entre les hommes et les femmes (Lambert et collab., 2001; Stewart, Bing, Gruys et Helford, 2007; Childe et Papadopoulos, 2016).

### **6.2 ÂGE**

Les enquêtes menées par Griffeth et ses collègues (2000), Rubenstein et ses collègues (2018), et Vandenberghe et ses collègues (2011) ont établi une corrélation négative entre l'âge et le roulement. Ainsi, à mesure que le roulement diminue, l'âge des employés augmente. Cependant, une autre étude a également signalé que l'âge est associé négativement à la possibilité de changer d'emploi (Campbell, 1997), à la possibilité d'un roulement volontaire (Trevor, 2001) et à l'intention de partir (Lee et collab., 2009; Liu et collab., 2010),

et le nombre de départs (Green, 2010). Tous ces auteurs expliquent leurs résultats en mettant en avant que les employés plus âgés aient une perspective de carrière différente de celle des employés plus jeunes. Cependant, il est à noter que les employés plus jeunes ressentent moins de stress lorsqu'ils changent d'emploi par rapport aux employés plus âgés. En résumé, il semble exister une relation négative entre l'âge et le roulement. Toutes les études répertoriées ont montré que plus les employés vieillissent, moins leur taux de roulement est élevé.

### **6.3 NIVEAU DE SCOLARITÉ**

De nombreuses études ont mis en évidence une corrélation positive entre le niveau de scolarité et les intentions de quitter (par exemple, Hellman, 1997 ; Lee et ses collègues, 2009 ; Stewart et ses collègues, 2007). En d'autres termes, les intentions de quitter l'emploi sont corrélées au niveau d'éducation de l'employé. De plus, Trevor (2001) a démontré que les employés ayant un niveau d'éducation plus élevé sont moins susceptibles de quitter volontairement leur emploi. Certaines autres études n'ont pas révélé d'éventuelles relations significatives entre le niveau d'éducation et le changement d'emploi (Kidd, 1994), ou entre le niveau d'éducation et les intentions de roulement (Singh et Loncar, 2010) ou même entre le niveau d'éducation et le taux de roulement (Camp, 1994). Cependant la majorité des études qui se sont penchées sur le sujet confirment l'existence d'une relation positive entre le niveau d'éducation et la rotation du personnel. Ils soutiennent que le taux de roulement augmente à mesure que le niveau d'éducation de l'employé augmente (Trevor, 2001).

Le Tableau 6 présente un résumé des études recensées portant sur les déterminants individuels du roulement (Parent, 2012).

**Tableau 6 : Relation entre les déterminants individuels et le roulement, selon les études recensées (Parent, 2012).**

<b>Déterminants individuels</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les déterminants individuels et le roulement</b>	<b>Études et écrits recensés (Auteurs et année)</b>
<b>Genre</b>	Les hommes ont des intentions de quitter plus élevées que les femmes.	Relation positive	Pilar de Luis Carnicer et Collab. (2004) Lee et Collab. (2009)
	Les femmes ont plus de probabilité de quitter leur emploi que les hommes.	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986)
	Les femmes ont un taux de roulement plus élevé que les hommes.	Relation positive	Camp (1994)
	Le genre n'a pas d'influence sur les intentions de quitter.	Absence de relation significative	Griffeth et Collab. (2000) Jin et collab. (2018) Chakrabarti et Guha (2016) Stewart et Collab. (2007)
<b>Âge</b>	Plus l'âge augmente, plus la probabilité de changer d'emploi diminue.	Relation négative	Campbell (1997) Kidd (1994) Rubenstein et collab, (2018)
	Plus l'âge augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Liu et collab. (2010), Lee et collab. (2009); Chakrabarti et Guha (2016) Charbonnier et collab. (2007)Min (2007)
	Plus l'âge augmente, plus le nombre de départs diminue.	Relation négative	Kim et Collab. (2017) Jin et collab (2018) Boxall et collab. (2019)

	Plus l'âge augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Green (2010) Griffeth et Collab. (2000)
	Plus l'âge augmente, plus la probabilité de roulement volontaire diminue.	Relation négative	Trevor (2001)
<b>Niveau de scolarité</b>	Plus le niveau de scolarité est élevé. Plus les intentions de quitter sont élevées.	Relation positive	Hellman (1997), Dalton et collab. (1981) Stewart et Collab. (2007)
	Plus le niveau de scolarité est élevé, plus le taux de roulement volontaire est faible.	Relation négative	Lee et Collab. (2009) Trevor (2001)
	Plus le niveau de scolarité est élevé, plus la probabilité de roulement volontaire est faible.	Absence de relation significative	Lambert et collab. (2001)
	Le niveau de scolarité n'a pas d'influence sur le changement d'emploi.	Absence de relation significative	Singh et Loncar (2010)
<b>Ancienneté</b>	Plus l'ancienneté augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Lambert et Collab. (2001) Stewart et Collab. (2007) Liu et Collab. (2010)
	Plus l'ancienneté augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	Van Breukelen et Collab. (2004)
	Plus l'ancienneté augmente, plus le nombre de départs diminue.	Relation négative	Griffeth et Collab. (2000) Green (2010)

*Source : Parent (2012). Étude longitudinale du lien entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail et l'intention de quitter chez les travailleurs du secteur des*

*TIC).*

Cette revue de littérature relative aux facteurs sociodémographiques nous amène à proposer l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3 : Les facteurs sociodémographiques sont liés et d'une manière significative à la rétention en emploi.**

**7. LA THÉORIE DE L'AUTODÉTERMINATION (TAD)**

La théorie de l'autodétermination est basée sur la prémisse que les humains ont des besoins fondamentaux qui doivent être satisfaits : autonomie, compétence et appartenance sociale (Hagger et collab., 2006 ; Ryan et Deci, 2002 ; Paquet et collab., 2016 ; Jacques et collab., 2009). Lorsque ces besoins sont satisfaits, les gens sont plus motivés à vouloir faire des choses qu'à être forcés de les faire. En d'autres termes, la satisfaction des besoins fondamentaux motive pleinement les individus et leur fournit l'énergie dont ils ont besoin pour grandir, se développer et se sentir bien (Tétreault et Blais-Michaud, 2014 ; Snipes et collab., 2005).

Selon la théorie de l'autodétermination, le concept de motivation est directement lié à la satisfaction des besoins fondamentaux. En particulier, les humains recherchent toujours la satisfaction de leurs besoins psychologiques fondamentaux (Deci et Ryan, 2000), et le degré de satisfaction de ces besoins soutient différentes formes de comportements dans une variété de contextes et de situations (Hagger et collab., 2007). Le concept de satisfaction des besoins humains permet de comprendre comment certains contextes et situations peuvent affecter la motivation. Plus précisément, selon la théorie de l'autodétermination, plus les besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits, plus la motivation devient autonome (Deci et Ryan, 2002).

La théorie de l'autodétermination classe généralement la motivation en quatre types correspondant à des natures différentes de motivation (intrinsèque, extrinsèque, identifiée, et introjectée). Ces quatre types de motivations s'étendent sur deux groupes d'autodétermination comme suit : de la motivation la moins autodéterminée (motivation extrinsèque) à la motivation la plus autodéterminée (motivation intrinsèque) tout en mentionnant celles qui se situent entre les deux mais appartenant à deux différents groupes de motivation, l'une à caractère contrôlé (motivation introjectée), l'autre à caractère autonome (motivation identifiée) (voir tableau 7).

**Tableau 7 : Les différents types de motivation au travail (Jacques et Collab ,2009).**

Continuum Autodéterminée	Pas d'autodéterminée	Moins autodéterminée		Plus autodéterminée	
	Amotivation	Motivation Contrôlée		Motivation Autonome	
		Motivation extrinsèque	Motivation introjectée	Motivation identifiée	Motivation Intrinsèque
<b>Définition générale</b>	Absence d'autorégulation et d'énergie volontaire	Recherche de récompenses et évitement de punitions externes.	Recherche de récompenses et évitement de punitions internes.	Lien avec les valeurs personnelles, importance et utilité sociale de la tâche, sens.	Faire des tâches par plaisir, satisfaction inhérente, le travail se suffit en lui-même
<b>Caractéristique par</b>	Apathie, désengagement, manque de direction claire, manque de sens.	Recherche avide de salaires, d'avantages sociaux, de bonus, de récompenses externes et évitement de punitions  (ex.: mise à pied).	Protection et valorisation de l'estime de soi, maintien de la réputation, évitement de la culpabilité et de la honte.	Faire des tâches importantes (que celles-ci soient agréables ou non), qui sont en lien avec les valeurs de l'individu ou qui bénéficient à la société.	Plaisir, absorption, concentration intense, émotions positives, ne pas voir le temps passer.
<b>Les personnes ayant un haut niveau de motivation disent</b>	« Je ne sais pas pourquoi je fais se travaille » « Je n'estime pas avoir les ressources nécessaires pour faire ce travail »	« Je travaille pour le salaire. »  « J'occupe mon emploi pour la sécurité	Je travaille fort pour ne pas échouer et perdre ma réputation. » « Je serais déçu si je n'étais pas bon. » « Je désire être le	« Ce travail me permet d'atteindre des buts personnels importants ».  « Ce travail concorde bien	« Je fais cet emploi pour les moments de plaisir qu'il m'apporte. »  « J'effectue mon travail parce qu'il est intéressant et qu'il

	« Je ne sais pas où mène ce travail. »	<i>financière qu'il m'apporte. »</i> <i>« Je conserve mon emploi puisqu'il me permet d'avoir un certain niveau de vie. »</i>	meilleur à tout prix dans mon domaine. »	avec mes valeurs personnelles. » « J'occupe cet emploi parce c'est significatif pour moi. »	<i>m'apporte des expériences positives. »</i>
<b>Exemple</b>	Une personne au poste de préposé à la clientèle ne connaît pas les attentes face à son poste et se désengage	Un individu choisit un type d'emploi principalement à cause du salaire et des avantages sociaux	Un vendeur est prêt à tout pour se maintenir en tête du classement du magasin comme « voler » des ventes à un collègue ou vendre un produit inadapté.	Une infirmière accorde de l'importance à l'hygiène de ses patient(e)s même si cette tâche n'est pas agréable.	Un professeur adore enseigner et ne voit pas le temps passer lorsqu'il est avec ses étudiant(e)s.

(Source Mieux comprendre la motivation au travail Par Jacques F et Collab, 2009.

<https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>)

Jacques et ses collègues (2009) ont réalisé une recherche empirique visant à identifier les besoins psychologiques les plus essentiels pour expliquer le bien-être, et ils ont scientifiquement confirmé que trois de ces besoins doivent être principalement satisfaits pour un fonctionnement optimal dans divers aspects de la vie, y compris le travail. La théorie de l'autodétermination avance l'idée que les environnements de travail favorisant la satisfaction de ces besoins sont bénéfiques, tandis que les environnements où la satisfaction est menacée, où les besoins sont contrariés, ont des effets négatifs à la fois sur le plan individuel et organisationnel.

Le tableau (8) regroupe **la motivation intrinsèque** sous la toile de **la motivation autonome** et **la motivation extrinsèque** sous la toile de **la motivation contrôlée** selon la théorie de l'autodétermination. Le tableau montre aussi qu'il existe des résultats positifs associés à la motivation autonome, mais moins positifs associés à la motivation contrôlée. Il

est clair qu'il est préférable pour les responsables Ressources humaines soutiennent la motivation autonome et relâchent les motivations à caractère contrôlé. Selon la théorie de l'autodétermination, les mesures de gestion les plus importantes répondent à trois besoins psychologiques innés, universels et fondamentaux.

**Tableau 8 : Modèle intégrateur synthétique de la théorie autodétermination, appliqué au monde du travail (Jacques et Collab ,2009)**

Sources de satisfaction et de frustration des besoins	Levier d'intervention : Les besoins psychologiques	Motivation	Conséquences
<p><b>Rémunération</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Juste et équitable sur les plans procédural et distributif</li> <li>•Récompenses soutenant la coopération</li> <li>•Récompenses financières soutenant la satisfaction des besoins (p. ex., Gagné et Forest, 2008)</li> </ul> <p><b>Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Soutien à la satisfaction des besoins</li> <li>•Prendre la perspective des subordonnés</li> <li>•Reconnaître les émotions et sentiments</li> <li>•Expliquer le rationnel derrière chaque demande et chaque règlement</li> <li>•Offrir des choix (exp Mageau et Vallerand, 2003)</li> </ul> <p><b>Organisation du travail</b></p> <p>Faire une tâche significative et importante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Rétroaction sur les progrès par rapport à la tâche</li> <li>•Rétroaction sur le progrès d'une personne (p. ex., Gagné et collab 1997)</li> </ul>	<p><b>Satisfaction des besoins :</b></p> <p>Autonomie</p> <p>Compétence</p> <p>Affiliation sociale</p>	<p><b>Motivation autonome :</b></p> <p>Motivation intrinsèque</p> <p>Motivation identifiée</p>	<p><b>Psychologiques</b></p> <p>Santé psychologique</p> <p><b>Physiques</b></p> <p>Moins de somatisations</p> <p><b>Comportementales</b></p> <p>Adaptation et créativité</p> <p><b>Économiques</b></p> <p>Coûts à court et à long terme plus contenus.</p>
<p><b>Rémunération</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Injuste et inéquitable sur les plans distributif et procédural</li> <li>• Récompenses soutenant la <b>compétition</b></li> <li>• Récompenses financières favorisant la frustration des besoins (p. ex : Gagné et Forest, 2008)</li> </ul> <p><b>Leadership</b></p>	<p><b>Frustration des besoins</b></p> <p>Autonomie</p> <p>Compétence</p> <p>Affiliation sociale</p>	<p><b>Motivation Contrôlée</b></p> <p>Motivation introjectée</p> <p>Motivation extrinsèque</p>	<p><b>Psychologiques</b></p> <p>Santé psychologique mitigée</p> <p><b>Physiques</b></p> <p>Plus de somatisations</p> <p><b>Comportementales</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportements contrôlants</li> <li>• Faire ressentir de la culpabilité</li> <li>• Avoir recours aux menaces</li> <li>• Manipuler en offrant des récompenses conditionnelles</li> <li>• Donner des ordres de façon autoritaire (p. ex., Mageau et Vallerand, 2003)</li> </ul> <p><b>Organisation du travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail exigeant psychologiquement</li> <li>• Travail isolé et avec peu de contacts sociaux</li> <li>• Peu de contrôle sur la tâche (p. ex., Parker et Ohly, 2008)</li> </ul>			<p>Adaptation atténuée et créativité moindre</p> <p><b>Économiques</b></p> <p>Coûts à court et à long terme susceptibles d'être plus grands.</p>
--	--	--	--

*(Source Mieux comprendre la motivation au travail Par Jacques F et Collab, 2009.*

*<https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>*

Par le tableau (8), nous avons mis en avant la connexion entre la motivation et la satisfaction des besoins, en reconnaissant la complexité du monde du travail qui peut parfois sembler difficile à comprendre, selon Jacques et collab. (2009), la théorie d'autodétermination fournit un cadre d'analyse scientifiquement solide et pratiquement utile pour améliorer la satisfaction et peut nous aider à découvrir comment la santé et la productivité (au sens le plus large) peuvent être stimulées. La théorie d'autodétermination peut donc être utile pour fournir une compréhension complète, systématique et établie de la satisfaction au travail. En résumé, les psychologues américains Edward L. Deci et Richard Ryan ont testé scientifiquement l'hypothèse suivante : pour être plus performants, les employés doivent combler trois besoins de la satisfaction, soit le sentiment d'être compétent, l'autonomie et l'affiliation sociale, notamment le besoin de se sentir reconnu et soutenu par autrui (Snipes et collab., 2005; Tétreault et Blais-Michaud, 2014).

Selon la théorie de l'autodétermination, la satisfaction de ces besoins contribue à maintenir les motivations intrinsèques des employés. Ils ont également démontré que les

comportements motivés intrinsèquement conduisent à une plus grande résistance à l'adversité et un plus grand bien-être au travail. En effet, « pourquoi quitter son travail si on s'y sent bien? » (Tétreault et Blais-Michaud, 2014). En réalité, nous choisirons la théorie d'autodétermination dans le cadre de cette étude pour analyser la motivation, la satisfaction et les déterminants individuels comme déterminants de la rétention des employés du secteur manufacturier. Notre revue de littérature nous a permis de constater que la motivation et la satisfaction exercent une influence sur la rétention des employés. Dans notre modèle de recherche, nous avons inclus également les caractéristiques sociodémographiques qui pourront avoir un impact sur la rétention de la main-d'œuvre.

Sur la base de la littérature et des études menées par plusieurs chercheurs et par la théorie d'autodétermination cette étude propose les sous-hypothèses suivantes :

**Hypothèse H1.a :** *La motivation autonome est liée et d'une manière significative la satisfaction extrinsèque.*

**Hypothèse H1.b :** *La Motivation autonome est liée et d'une manière significative la satisfaction intrinsèque.*

**Hypothèse H1.c :** *La Motivation contrôlée est liée et d'une manière significative la satisfaction intrinsèque au travail.*

**Hypothèse H1.d :** *La Motivation contrôlée est liée et d'une manière significative la satisfaction extrinsèque au travail.*

**Hypothèse H2.a:** *La satisfaction extrinsèque au travail est liée et d'une manière significative la rétention en emploi.*

**Hypothèse H.2.b:** *La satisfaction intrinsèque au travail est liée et d'une manière significative la rétention en emploi.*

## **8. MOBILISATION ET DÉFINITIONS DES CONCEPTS**

La théorie d'autodétermination implique l'investigation et l'évaluation des trois variables pertinentes suivantes, à savoir la motivation, la satisfaction et l'intention de quitter. Le concept de satisfaction au travail est mesuré dans la littérature spécialisée selon deux approches, soit une approche qui utilise une mesure globale de la satisfaction au travail, soit une approche qui mesure séparément différents aspects de la satisfaction au travail (Robbins et Langton, 1999). La première approche pour évaluer la satisfaction au travail consiste à poser aux employés une question globale telle que : « Dans l'ensemble, comment vous sentez-vous par rapport à votre travail actuel ? » Par exemple, Trevor (2001) utilise une question globale de satisfaction : « Comment vous sentez-vous à propos de votre emploi actuel ? » Les répondants sont ensuite invités à choisir une réponse sur une échelle de Likert de 1 à 4, où 1 signifie « n'aime pas beaucoup » et 4 signifie « aime beaucoup ».

Une deuxième approche implique l'utilisation d'un questionnaire plus détaillé avec une échelle de mesure. Les employés sont invités à exprimer leur satisfaction sur différents aspects de leur travail. La satisfaction globale est ensuite calculée en agrégeant les scores de ces différents aspects en un indicateur synthétique. Une revue de la littérature a révélé que de nombreux auteurs ont adopté diverses approches méthodologiques pour mesurer la satisfaction des employés. Certains mesurent plusieurs dimensions de la satisfaction, tandis que d'autres se concentrent sur des aspects spécifiques (Parent, 2012). Par exemple, Singh et Loncar (2010) mesurent la satisfaction en utilisant quatre dimensions du travail : la

satisfaction au travail, les opportunités d'avancement, les soins personnels et la satisfaction à l'égard des collègues. Les répondants sont invités à noter leur niveau de satisfaction sur une échelle de Likert, où 1 équivaut à « très insatisfait » et 5 équivaut à « très satisfait ». De même, Casio (2000) mesure la satisfaction au travail en se basant sur sept facettes, notamment les relations avec les collègues, l'horaire de travail, la formation, les récompenses, le soutien au travail, le contenu du travail et la qualité du service.

Les mesures de la satisfaction au travail utilisées jusqu'à présent ne sont pas suffisamment précises pour les besoins de notre étude, malgré leur importance. Nous avons choisi d'adopter l'échelle de Larouche (1975) pour notre étude, car elle permet de mesurer de multiples dimensions via la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. Cette dimension comprend les 15 facteurs intrinsèques suivants : l'attribution du personnel, la disponibilité pour les autres, l'aspect attractif du travail, l'indépendance, la hiérarchie, le degré de communication avec le supérieur et les collègues, les conditions de travail, le rôle de responsabilité, la nouveauté, les stratégies et procédures de l'organisation, le stade d'encadrement humain et technique, l'utilisation des capacités et la diversité des tâches à accomplir. La satisfaction au travail comprend également 5 facteurs extrinsèques qui consistent en : les possibilités de progression, l'évaluation du rendement au travail, la gratitude, la considération et la sécurité de l'emploi, ainsi qu'une évaluation de la satisfaction globale.

En résumé, nous pouvons établir un lien entre les facteurs identifiés dans la satisfaction des besoins selon la théorie de l'autodétermination et les facteurs de satisfaction intrinsèque et extrinsèque définis précédemment. La satisfaction intrinsèque englobe des

éléments tels que le contenu des tâches, les relations avec les collègues, les relations avec les supérieurs, le climat de travail et l'organisation du travail, qui sont associés à la satisfaction des besoins. La satisfaction extrinsèque comprend des éléments tels que la rémunération, les avantages sociaux, les opportunités de carrière, la sécurité de l'emploi, l'aménagement physique du lieu de travail et l'évaluation de la performance, qui sont liés à la théorie de l'autodétermination concernant la frustration des besoins.

Par ailleurs, la motivation est fréquemment considérée comme un concept qui varie principalement en intensité, c'est-à-dire que l'on peut être plus ou moins motivé (Farnier, 2020). Cependant, la Théorie de l'Autodétermination (TAD) avance que, en plus de l'intensité, il existe deux formes distinctes de motivation: celle de nature autonome où l'individu sent qu'il contrôle ses choix et son propre comportement, et celle de nature contrôlée où le comportement de l'individu est dicté par un processus de contrôle appliqué et/ou des contraintes externes.

Vo et ses collègues (2022) ont utilisé quatre éléments pour évaluer la motivation, à savoir « Indiquez l'importance du travail dans votre vie », « Les personnes qui ne travaillent pas deviennent paresseuses », « Le travail est un devoir envers la société » et « Le travail devrait toujours passer en premier, même si cela signifie moins de temps libre ». Le premier élément a été mesuré sur une échelle de 1 à 4, les scores les plus bas indiquant un niveau d'importance plus élevé pour le travail. Les trois autres questions ont été évaluées sur une échelle de 1 à 5 (1 signifiant tout à fait d'accord et 5 signifiant tout à fait en désaccord).

La théorie de l'autodétermination offre une conception multidimensionnelle de la motivation. Selon le modèle de Gagné et Deci (2005), les comportements managériaux et la

conception du travail influent sur la motivation autonome plus que la motivation contrôlée. La motivation autonome, à son tour, est censée améliorer le fonctionnement des employés. Les résultats qui ont été étudiés dans la recherche sur la théorie de l'autodétermination dans le domaine de la psychologie organisationnelle, à savoir l'engagement affectif (Gagné et collab., 2008), le bien-être (Williams et collab., 1997), l'épuisement émotionnel (Meyer et collab., 2010), l'effort au travail (Kuvaas, 2006) et les intentions de roulement (Gagné, 2003).

Selon Gagné et ses collègues (2003), la motivation peut être mesurée par le degré d'accessibilité en mémoire des concepts liés à un objectif. Plus précisément, plus la motivation à atteindre un objectif est grande, plus les individus sont susceptibles de se souvenir, de reconnaître des concepts, des objets ou des personnes liés à cet objectif. Dans la présente recherche, nous inspirons du modèle de Gagné et ses collègues (2015) qui présente la motivation autonome pour la réalisation, la reconnaissance, la responsabilité et la motivation contrôlée par la rémunération les relations de travail et les conditions de travail dans '*The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries.*'

L'intention de quitter est mesurée différemment selon les auteurs. Certains mesurent avec une seule approche, d'autres avec plusieurs approches (ex. Lambert et collab., 2001 ; Castle et collab., 2007 ; Liu et collab., 2010). Par exemple, Lambert et ses collègues (2001) mesurent par une question : « *En prenant tout en considération, dans quelle mesure est-ce probable que vous fassiez des efforts pour trouver un autre emploi d'ici la prochaine année?* ». Les répondants doivent choisir sur une échelle de 1 à 3 (très probable, probable et peu probable. Aussi, en ce qui concerne la mesure de l'intention de quitter, Liu et ses collègues

(2010) utilisent l'affirmation suivante : « *Dès que je trouve une meilleure opportunité d'emploi, je quitterai mon poste actuel* ». Les répondants sont ensuite invités à indiquer dans quelle mesure cette affirmation reflète leurs intentions, en utilisant une échelle de Likert de 1 (signifiant "pas du tout d'accord") à 6 (signifiant "tout à fait d'accord"). D'autre part, Castle et ses collègues (2007) élargissent la mesure de l'intention de quitter en la décomposant en trois étapes distinctes, notées sur une échelle de Likert allant de 0 à 4 (respectivement de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »).

Les trois étapes de l'intention de quitter sont caractérisées par l'un des deux aspects suivants : « penser à quitter » ou « penser à chercher un emploi ». L'évaluation de la première étape se fait selon les manifestations suivantes : « Tout bien considéré, j'aimerais trouver un emploi comparable dans une autre entreprise » ou « J'envisage de partir ». La deuxième étape est évaluée via l'une des affirmations suivantes : « Je chercherai probablement activement à travailler pour une autre entreprise au cours de l'année à venir » ou « Je chercherai probablement un nouvel emploi bientôt ». L'évaluation de la dernière étape se fait en considérant l'un des trois énoncés suivants : « Les résultats de ma recherche d'un nouvel emploi sont encourageants », ou « En ce moment, je recherche activement un emploi dans une autre organisation » ou « J'ai l'intention de partir » (Parent, 2012).

En résumé, il s'agit d'analyser les dimensions suivantes, à partir desquelles sont dérivées les variables indépendantes et dépendantes :

- La motivation autonome.
- La motivation contrôlée.
- La satisfaction extrinsèque.

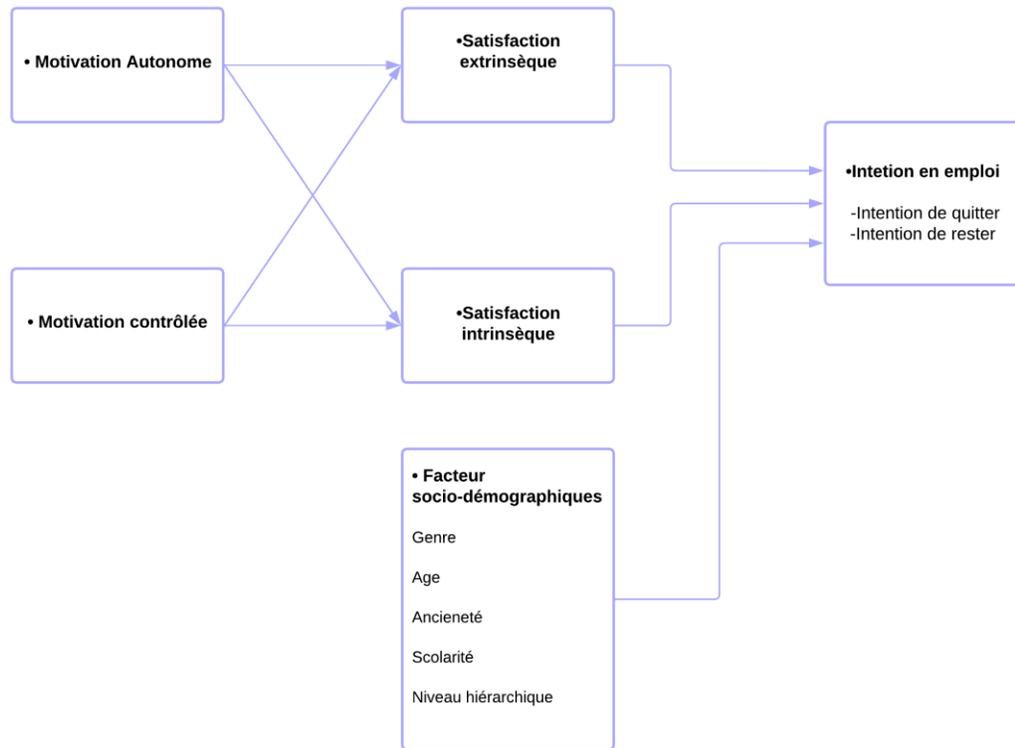
- La satisfaction intrinsèque.
- L'intention de quitter.

Dans la section suivante, nous présentons, le cadre conceptuel.

## **8.1 CADRE CONCEPTUEL**

Notre modèle conceptuel comporte trois sortes de variables : les premières sont les variables indépendantes, la deuxième est la variable dépendante et enfin les variables de contrôle. Ce modèle nous permettra de répondre à notre problématique et à notre question de recherche, puisqu'il possède les concepts suivants : à savoir la motivation (Motivation autonome, Motivation contrôlée), la satisfaction des employés (satisfaction intrinsèque et satisfaction extrinsèque) et l'intention de quitter. La recherche vise par la suite d'analyser en premier lieu l'influence de la motivation autonome et la motivation contrôlée sur les variables médiatrices la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque puis en deuxième lieu l'influence de la satisfaction des employés sur leur intention de quitter leur emploi. De plus, la satisfaction des employés (satisfaction intrinsèque et satisfaction extrinsèque) dans ce modèle conceptuel représente les variables médiatrices et vise à expliquer l'intention de quitter des employés qui est la variable dépendante.

Nous avons inclus les variables d'âge, de sexe, de niveau de scolarité, d'occupation et de niveau hiérarchique en tant que variables de contrôle dans notre modèle. Ces variables ont été sélectionnées en se basant sur notre revue de littérature, car elles ont le potentiel d'influencer l'intention de quitter des employés. Leur inclusion dans le modèle est cruciale, car elle nous permet d'isoler la relation entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante, en tenant compte de l'effet de ces variables de contrôle.



**Figure 10 : Modèle conceptuel**

## 8.2 CADRE OPÉRATOIRE

Nous allons décrire chacun des concepts mentionnés précédemment dans la section suivante, en mettant en avant leurs indicateurs respectifs. Nous commencerons par présenter les variables indépendantes, suivies de la variable dépendante, et enfin, nous aborderons les variables de contrôle.

## 8.2.1 VARIABLES INDÉPENDANTES

Les variables indépendantes, c'est-à-dire la satisfaction intrinsèque, la satisfaction extrinsèque, la motivation contrôlée et la motivation autonome sont présentées dans le Tableau (9).

**Tableau 9 : Opérationnalisation de la variable indépendante**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Satisfaction au travail	<b>Satisfaction intrinsèque</b>	Contenu de la tâche Entente entre les collègues Entente avec le supérieur Climat de travail Organisation du travail	Satisfaction envers chacune des composantes selon une échelle graduée de 1 à 5, où : 1 = Fortement en désaccord 2 = En désaccord 3 = Ni en désaccord ni en accord 4 = En accord 5 = Fortement en accord
	<b>Satisfaction extrinsèque</b>	Salaires Avantages sociaux Évolution de la carrière Sécurité d'emploi Aménagement physique des lieux de travail Évaluation du rendement	Satisfaction envers chacune des composantes selon une échelle graduée de 1 à 5, où : 1 = Fortement en désaccord 2 = En désaccord 3 = Ni en désaccord ni en accord 4 = En accord 5 = Fortement en accord
Motivation	<b>Motivation autonome</b>	<b>Motivation intrinsèque :</b> Réalisation (succès) Reconnaissance. La responsabilité	Motivation envers chacune des composantes selon une échelle graduée de 1 à 5, où : 1 = Fortement en désaccord 2 = En désaccord 3 = Ni en désaccord ni en accord 4 = En accord 5 = Fortement en accord
	<b>Motivation contrôlée</b>	<b>Motivation extrinsèque :</b> La rémunération Relations de travail	Motivation envers chacune des composantes selon une échelle graduée de 1 à 5, où : 1 = Fortement en désaccord

		Conditions de travail	2 = En désaccord 3 = Ni en désaccord ni en accord 4 = En accord 5 = Fortement en accord
--	--	-----------------------	--

### 8.2.2 VARIABLE DÉPENDANTE

Dans le but de mesurer le roulement des employés, plusieurs indicateurs ont été dégagés à partir de la revue de littérature. Selon Morell et ses collègues (2014), la mesure du roulement la plus pertinente est « *l'intention de quitter* ». Donc, cette mesure a été choisie comme variable dépendante. En outre, plusieurs études ont établi un lien entre la satisfaction au travail et « l'intention de quitter » comme mesure de rétention.

Le tableau 10 ci-dessous présente la dimension retenue pour l'intention de quitter. Nous avons choisi d'utiliser la probabilité de l'intention de quitter. Cette variable a été mesurée de cette façon dans plusieurs études scientifiques.

**Tableau 10 : Opérationnalisation de la variable dépendante**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
<b>Rétention en emploi</b>	<b>Intention de quitter</b>	Probabilité de quitter	La rétention envers chacune des composantes selon une échelle graduée de 1 à 5 1 = Fortement en désaccord 2 = En désaccord 3 = Ni en désaccord ni en accord 4 = En accord 5 = Fortement en accord
	<b>Intention de rester</b>	Probabilité de rester	La rétention envers chacune des composantes selon une échelle graduée de 1 à 5

			1 = Fortement en désaccord 2 = En désaccord 3 = Ni en désaccord ni en accord 4 = En accord 5 = Fortement en accord
--	--	--	--

### 8.2.3 VARIABLES DE CONTRÔLE

Le tableau (11) ci-dessous résume la manière dont nous avons mesuré les variables de contrôle. Nous avons sélectionné six variables de contrôle, à savoir le genre, l'âge, le niveau de scolarité, la présence d'un syndicat, le niveau hiérarchique et l'ancienneté organisationnelle.

**Tableau 11 : Opérationnalisation de la variable contrôle**

Concept	Indicateurs
<b>Genre</b>	1. Homme 2. Femme 3. Autre.
<b>Âge</b>	1. 18-30 ans 2. 31-50 ans 3. Plus de 51 ans
<b>Niveau scolaire</b>	1. Diplôme d'études primaires 2. Diplôme d'études secondaires 3. Diplôme d'études professionnelles 4. Attestation d'études collégiales 5. Diplôme d'études collégiales 6. Baccalauréat 7. Maîtrise 8. Doctorat 9. Je préfère ne pas répondre

<b>Présence d'un syndicat</b>	1.Syndiqué 2.Non syndiqué
<b>Niveau hiérarchique</b>	1.Personnel de production-maintenance 2.Personnel de soutien administratif 3.Professionnels (ex : Ingénieurs) 4.Superviseur-contremaitre- chef d'équipe. 5. Directeurs- Surintendants 6.Autres.
<b>Ancienneté organisationnelle</b>	Par année.

## CONCLUSION

L'objectif du chapitre était de mettre en place les éléments qui serviront de point de repère et permettront d'identifier les notions conceptuelles et de choisir notre cadre théorique. Dans la première section, nous avons défini les concepts essentiels de notre étude et montré leur pertinence. Dans la deuxième section, nous avons mis l'accent sur la revue de littérature entre la relation entre la motivation et la satisfaction puis entre la satisfaction et le roulement en tenant compte aussi de la relation entre les déterminants individuels et le roulement. Nous avons démontré selon plusieurs études mentionnées la corrélation entre ces concepts et l'importance de ces concepts sur la pénurie de main-d'œuvre en mettant en place nos hypothèses à chaque relation mentionnée. La troisième section a été consacrée à mobiliser et définir les concepts clés de la théorie choisie en mettant en place notre cadre conceptuel et notre cadre opératoire en fixant aussi nos variables indépendantes et variables dépendantes. Dans le chapitre suivant, nous mettrons en exergue les éléments qui serviront pour mettre en place notre méthodologie de travail, les équations avec notre modèle d'analyse ainsi que la méthode de collecte des données.

## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE**

#### **INTRODUCTION**

Selon les études mentionnées précédemment, la satisfaction, la motivation et la rétention sont des concepts largement étudiés par des auteurs dans plusieurs pays. Malgré l'existence de nombreuses études visant à décrire, comprendre ou expliquer ces concepts, notre étude offre de nouvelles perspectives de recherches, dans le but d'identifier les facteurs de rétention au travail dans le secteur manufacturier.

Ce chapitre sera consacré à la méthodologie de travail. Il est composé de trois sections. La première section sera consacrée à la présentation et à la définition de notre méthodologie de recherche et de la population visée par l'étude. Dans la deuxième section, nous définissons en première partie nos variables dépendantes et indépendantes et en deuxième partie notre devis de recherche. La troisième section sera consacrée à la mobilisation des équations, à la mise en place notre modèle d'analyse, à la présentation de la méthode choisie pour la collecte de données ainsi qu'à la présentation de notre modèle qui sera testé et validé pour mesurer nos variables dépendantes et indépendantes.

#### **1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE**

La recherche documentaire a principalement été menée en utilisant le moteur de recherche "Abi inform". En complément, "Google Scholar" a également été consulté pour rassembler des documents pertinents. Plusieurs mots-clés et combinaisons de mots-clés ont été employés dans le processus de recherche. Le concept « Satisfaction au travail » est

mentionné dans notre rapport sous différentes formulations couramment utilisées telles que : "job satisfaction", "satisfaction", et "work satisfaction". En ce qui concerne le concept de motivation, les recherches ont été effectuées en utilisant les expressions "Motivation", "théorie sur la motivation", et "méthode de motivation".

En complément de cette recherche structurée, l'examen de nombreux autres documents disponibles dans le catalogue de la bibliothèque de l'Université de Québec en Abitibi-Témiscamingue a permis d'accéder à des écrits plus théoriques ainsi qu'à divers documents académiques, y compris des thèses et des mémoires, sur le sujet. De plus, les bibliographies des articles et des écrits consultés ont fourni des informations sur d'autres textes et auteurs ayant abordé les concepts étudiés.

## **2. POPULATION VISÉE PAR L'ÉTUDE**

La population à l'étude est constituée de l'ensemble des emplois d'une entreprise manufacturière québécoise de la région d'Abitibi-Témiscamingue. Cette entreprise est spécialisée dans la conception, la fabrication et la réparation de produits métalliques, principalement destinés aux secteurs miniers, forestiers et industriels. Elle est connue par la qualité exceptionnelle de ses produits et a récemment connu une croissance remarquable. Au cours des cinq dernières années, l'entreprise a pratiquement doublé son effectif, passant de 60 à 115 employés, et a également augmenté son chiffre d'affaires de manière significative.

### **3. DÉFINITION DES VARIABLES**

#### **3.1 VARIABLE DÉPENDANTE**

Comme mentionné dans le tableau (10) du chapitre 2, la rétention en emploi est la variable dépendante. Elle est souvent mesurée sur une échelle de Likert de 1 à 5. Elle prend la valeur cinq (5) si l'intention de quitter est très élevée et un (1) l'intention de quitter est très faible. Dans la présente recherche, nous avons regroupé les items proposés dans le questionnaire pour avoir une mesure binaire. Nous avons dichotomisé la rétention d'emploi en deux niveaux « 1= intention de rester » et « 0= intention de quitter ». En effet, sur une échelle de Likert à 5 points, nous avons mesuré la rétention d'emploi à partir de trois items et l'intention de quitter à partir de trois items.

#### **3.2 VARIABLES INDÉPENDANTES**

Nous commençons par définir la première dimension, à savoir, la motivation. De cette dimension découlent les variables suivantes :

- Motivation autonome : La motivation autonome est le type de motivation la plus autodéterminée. Elle sera mesurée sur une échelle Likert de 1 à 5, en nous inspirant du questionnaire « *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries* » par Gagné et collab en 2015.
- Motivation contrôlée : La motivation contrôlée est le type de motivation le moins autodéterminée, qui implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions. Elle sera mesurée sur une échelle Likert de 1 à 5, en nous inspirant du questionnaire « *The Multidimensional Work*

*Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries* » par Gagné et collab en 2015.

Ensuite, nous définissons la deuxième dimension, à savoir la satisfaction. Cette dimension regroupe les variables suivantes :

- Satisfaction extrinsèque : la satisfaction extrinsèque pousse les employées à avancer. Ces derniers comblent certains besoins propres à tout être humain. Ce type de satisfactions se réfère notamment aux conditions de travail. Elle sera mesurée sur une échelle Likert de 1 à 5, en nous inspirant du questionnaire « *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* » par Weiss, Dawis, England et Lofquist en 1967.
- Satisfaction intrinsèque : la satisfaction intrinsèque pousse les employées à faire les efforts nécessaires et de se surpasser dans le but de satisfaire leurs besoins internes. Ce type de satisfaction se réfère à l'épanouissement personnel. Elle sera mesurée sur une échelle Likert de 1 à 5, en nous inspirant du questionnaire « *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* » par Weiss, Dawis, England et Lofquist en 1967.

#### **4. DEVIS DE LA RECHERCHE**

Notre étude vise à tester le lien entre la motivation et la satisfaction et leur impact sur la rétention des employées au travail. L'étude est de nature explicative causale. Une recherche quantitative serait pertinente afin d'expliquer les phénomènes en collectant des données quantitatives. Selon Alarie (2019), « *la recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu dans la littérature* ». Cependant, une méthodologie quantitative avec diverses analyses telles que la corrélation et la régression

économétrique afin de mettre en évidence les relations existantes entre la satisfaction, la motivation et la rétention des employées au travail sans oublier les déterminants individuels sera la pertinente et utile.

## 5. ÉQUATIONS ET MODÈLE D'ANALYSE

Les modèles de régression sont construits dans le but de chercher à prédire les valeurs de la variable dépendante à partir de celles de la variable indépendante. Dans notre cas nous souhaitons expliquer la rétention des travailleurs, selon la perspective de l'analyse de la variance d'un phénomène (variable dépendante) à l'aide d'une combinaison de facteurs explicatifs (variables indépendantes).

Notre modèle de régression multiple :

$$Is = \beta_0 + \beta_1 \text{satisf intrin(estimée)} + \beta_2 \text{satisf extrin(estimée)} + \epsilon$$

Avec :

$$\text{Satis intrin} = \beta_0 + \beta_1 \text{motiv auto} + \beta_2 \text{motiv contro} + \epsilon$$

$$\text{Satis extrin} = \beta_0 + \beta_1 \text{motiv auto} + \beta_2 \text{motiv contro} + \epsilon$$

Is: La variable dépendante *Rétention en emploi*.

Motiv auto: La variable indépendante *Motivation autonome*.

Motiv contro: La variable indépendante *Motivation contrôlée*.

Satif intrin: La variable indépendante *satisfaction intrinsèque*.

Satif extrin: La variable indépendante *satisfaction extrinsèque*.

$\beta_i$  : Les coefficients de régression estimés.

$\epsilon$  : Le terme d'erreur. Il suit la loi normale.

## **6. MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES**

Il est souhaitable que l'outil de collecte de données permette de brosser un portrait réaliste de la satisfaction des employées et de la motivation afin de mesurer la rétention des employées. Les candidats ont été sollicités à répondre au questionnaire. Dans le cadre de ce mémoire, les données utilisées proviennent d'une enquête par questionnaire réalisée par une équipe de recherche sous la direction de la Pr. Julie-Andrée Girard en collaboration avec le Pr. Louis Bélsile et la Pr. Wassila Merkouche, professeurs de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

## **7. QUESTIONNAIRE**

Il s'agit d'un questionnaire en 44 items préparé par les trois professeurs susmentionnés et validé par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQAT (CÉR-UQAT). Nous nous inspirons de trois (3) modèles tester et valider afin de mesurer nos variables dépendantes et indépendantes.

Le questionnaire est scindé en trois Parties :

- Les caractéristiques sociodémographiques.
- Des questions relatives aux variables indépendantes la satisfaction et la motivation.
- Des questions relatives aux variables dépendantes intention de quitter et intention de rester.

**Tableau 12 : Les questionnaires qui ont inspiré les chercheurs**

<b>Variabes</b>	<b>Questionnaire</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Satisfaction au travail</b>	Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire	Weiss, Dawis, England et Lofquist, 1967
<b>Motivation</b>	The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries.	Gagné et collab, 2015
<b>Intention de quitter et intention de rester</b>	Line manager implementation perceptions as a mediator of relations between high-performance work practices and employee outcomes.	Sikora et collab, 2005

## **CONCLUSION**

L'objectif du chapitre était de présenter la méthodologie. Dans la première section, nous avons défini la méthodologie de recherche et notre population visée par l'étude. Notre population à l'étude est constituée de l'ensemble des emplois d'une entreprise manufacturière québécoise de la région d'Abitibi-Témiscamingue. Dans la deuxième section, nous avons défini en première section nos variables dépendantes et indépendantes en mettant en place les dimensions choisies et en deuxième partie notre devis de recherche. Notre étude est de nature explicative causale. Une recherche quantitative serait pertinente afin d'expliquer les phénomènes en collectant des données quantitatives. La troisième section a été consacrée à la redéfinition empiriquement de notre problématique, tout en mettant en place les équations et notre modèle d'analyse. Dans notre cas, nous souhaitons expliquer la rétention des travailleurs, selon la perspective de l'analyse de la variance d'un phénomène (variable

dépendante) à l'aide d'une combinaison de facteurs explicatifs (variables indépendantes).

Dans le chapitre suivant, nous mettrons en exergue les éléments qui serviront de point de repère et qui nous permettront d'analyser, d'interpréter et de discuter de nos résultats.

## **CHAPITRE 4**

### **ANALYSES STATISTIQUES**

#### **INTRODUCTION**

Ce chapitre est consacré à l'analyse, à l'interprétation et à la discussion de nos résultats. Il sera composé de trois grandes parties. La première partie sera consacrée à une étude exploratoire dans laquelle nous construisons des indicateurs synthétiques de la satisfaction intrinsèque, de la satisfaction extrinsèque, de la motivation contrôlée et la motivation autonome. La deuxième partie sera consacrée aux statistiques descriptives. La troisième, quant à elle, elle sera consacrée à une analyse économétrique sous forme des régressions linéaires.

Pour la première partie, nous mobilisons la méthode d'analyse en composantes principales. Cette méthode nous permettra de construire nos indicateurs synthétiques, tout en synthétisant l'information. Dans la deuxième partie, des résultats des statistiques descriptives et des tests non paramétriques seront présentés. Ces résultats nous permettront de confirmer l'étude économique. Ainsi, dans la partie nous mobilisons la méthode de régression logistique à effet conjoint pour analyser les relations entre les variables à l'étude. Ensuite, nous mobilisons des régressions logistiques simples pour nous assurer de la robustesse de nos résultats.

#### **1. MÉTHODE D'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES**

L'analyse en composantes principales (ACP) fait partie des méthodes et outils de description factorielle ou multidimensionnelle utilisés pour explorer statistiquement des données quantitatives. Johnson et Wichern (1988) ont écrit un manuel populaire intitulé

"*Applied Multivariate Statistical Analysis*" qui couvre de nombreux aspects de l'ACP et de l'analyse multivariée en général. D'après ces chercheurs, l'Analyse en Composantes Principales (ACP) propose également une représentation graphique pour résumer les données présentes dans les tableaux et faciliter la compréhension des informations analysées. Fondamentalement, l'ACP est une méthode statistique descriptive particulièrement adaptée à l'exploration, la manipulation et l'interprétation des données. En d'autres termes, elle est un outil statistique exploratoire qui nous permet de scruter des données multivariées, c'est-à-dire des données comportant plusieurs variables. En conséquence, elle constitue une technique statistique multivariée permettant de réduire l'ensemble initial de variables à quelques facteurs ou composantes principales, qui deviennent de nouvelles variables. Les variables d'origine sont ainsi réduites à un petit nombre de nouvelles variables ou composantes clés, préservant le maximum d'informations. Cela nous donne un petit nombre de facteurs qui expliquent la majeure partie de la variance des variables d'origine.

## **1.1 ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DE LA VARIABLE MOTIVATION AUTONOME**

L'analyse factorielle des 6 éléments du questionnaire a révélé une solution unique expliquant 77,6 % de la variance totale. Chacun de ces éléments présente au moins un poids factoriel d'au moins 0,459. La matrice de corrélation indique que ces 6 éléments sont généralement étroitement liés, ce qui témoigne de la présence de coefficients de corrélation élevés entre eux.

**Tableau 13 : Analyse en composantes principales de la variable Motivation autonome:  
Poids factoriels (Varimax normalisé)**

<b>Items</b>	<b>Items SPSS</b>	<b>Poids factoriel</b>
Car ce que je fais dans mon travail est stimulant.	MotAut_40	0,579
Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	MotAut_48	0,596
Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.	MotAut_49	0,556
Parce que le travail que je fais est intéressant.	MotAut_51	0.459
Car ce travail a une signification personnelle pour moi.	MotAut_54	0.624
Car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles.	MotAut_55	0.745
	<b><i>Valeur propre</i></b>	<b>1.645</b>
	<b><i>Pourcentage expliqué</i></b>	<b>77.6%</b>
	<b><i>Alpha de Cronbach</i></b>	<b>0.8459</b>

Afin de vérifier la cohérence de chaque dimension, nous avons réalisé le test d'Alpha de Cronbach. Les résultats ont révélé un coefficient de 0,8459, ce qui confirme la cohérence interne des questions posées dans le test. Cela signifie que les réponses aux questions traitant du même sujet sont corrélées, et la valeur du coefficient se rapproche de 1. Ces résultats nous permettent de conserver tous les éléments mesurant la motivation autonome.

## **1.2 ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DE LA VARIABLE MOTIVATION CONTRÔLÉE**

Les 10 items initiaux présentent au moins un poids factoriel d'au moins 0,334. Cet axe factoriel explique une variance totale de 57,5%. La structure factorielle obtenue, qui a été confirmée par l'analyse confirmatoire, est résumée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 14 : Analyse en composantes principales de la variable Motivation contrôlée : Poids factoriels (Varimax normalisé)**

Afin de confirmer la cohérence de chaque dimension, nous avons effectué le test de

<b>Items</b>	<b>Items SPSS</b>	<b>Poids factoriel</b>
Car je risque de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	MotCon_41	0,341
Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.	MotCon_42	0,530
Pour me faire respecter davantage par certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille, etc.).	MotCon_43	0,522
Essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement.	MotCon_44	0,469
Car je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.	MotCon_45	0,635
Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille, etc.).	MotCon_46	0,334
Parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même.	MotCon_47	0,447
Pour obtenir l'approbation de certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille, etc.).	MotCon_50	0,404
Parce qu'ainsi, je me sens fier(fière) de moi.	MotCon_52	0,559
Parce que mes supérieurs m'assurent une plus grande sécurité d'emploi.	MotCon_53	0,608
	<b>Valeur propre</b>	<b>1,8723</b>
	<b>Pourcentage expliqué</b>	<b>57.5%</b>
	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,8011</b>

l'Alpha de Cronbach, dont le résultat est un coefficient de 0.8011. Cette valeur confirme la cohérence interne des questions utilisées dans l'étude.

### **1.3 ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DE LA VARIABLE SATISFACTION INTRINSÈQUE**

Sur les 12 items, les deux items « SatIn\_66 » et « SatIn\_71 » ont été retirés en raison de leur faible communalité (<0.2). La structure factorielle obtenue est satisfaisante, elle

explique 69.7% de la variance totale. Le poids factoriel le plus faible est de 0.249. La seconde analyse en composante principale confirme la structure unidimensionnelle.

**Tableau 15 : Analyse en composantes principales de la variable satisfaction intrinsèque: Poids factoriels (Varimax normalisé)**

<b>Items</b>	<b>Items SPSS</b>	<b>Poids factoriel</b>
Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail.	SatIn_56	0,495
Des possibilités de travailler seul dans votre emploi.	SatIn_57	0,330
Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps.	SatIn_59	0,661
De votre importance aux yeux des autres.	SatIn_62	0,249
Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience.	SatIn_64	0,447
De la stabilité de votre emploi.	SatIn_68	0,398
Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise.	SatIn_70	0,288
Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire.	SatIn_72	0,509
Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités.	SatIn_73	0,601
Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative.	SatIn_75	0,702
	<b>Valeur propre</b>	<b>1,6778</b>
	<b>Pourcentage expliqué</b>	<b>69.7%</b>
	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0.763</b>

Pour confirmer l'homogénéité de chacune de ces dimensions, nous avons exécuté le test de l'alpha. Le résultat montre un coefficient d'Alpha de Cronbach de 0.763 ce qui nous valide la cohérence interne des questions.

## 1.4 ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES DE LA VARIABLE SATISFACTION EXTRINSÈQUE

L'analyse de dimensionnalité effectuée sur l'échantillon de référence révèle que les 8 items sont associés à un unique facteur. Tous ces items contribuent avec une valeur supérieure à 0,428 à la formation de ce facteur, à l'exception du dernier item qui présente un coefficient factoriel légèrement supérieur au seuil de contribution de 0,3% (0,339). De plus, ces items expliquent 80,5 % de la variance de l'information. En fin de compte, l'échelle ainsi créée est unidimensionnelle.

**Tableau 16: Analyse en composantes principales de la variable satisfaction extrinsèque: Poids factoriels (Varimax normalisé)**

<i>Items</i>	<i>Items SPSS</i>	<i>Poids factoriel</i>
Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps.	SatEx_58	0,773
De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains).	SatEx_60	0,539
De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques).	SatEx_61	0,814
De la stabilité de votre emploi.	SatEx_63	0,428
De vos possibilités d'avancement.	SatEx_65	0,339
Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail.	SatEx_67	0,442
De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains).	SatEx_69	0,359
De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques).	SatEx_74	0,609
	<i>Valeur propre</i>	<i>1,6576</i>
	<i>Pourcentage expliqué</i>	<i>80.5%</i>
	<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>0,7126</i>

Le test de fiabilité fait apparaître que l'échelle est homogène. En effet, les caractéristiques de cohérence interne montrent que la valeur d'Alpha de Cronbach est égale à 0,712.

## 1.5 SYNTHÈSE DE L'ANALYSE FACTORIELLE

Le Tableau (19) résume l'analyse factorielle de nos variables. Ce tableau indique clairement la validité de notre questionnaire.

**Tableau 17: Échelles de mesure et synthèse de l'analyse factorielle**

Variable mesurée	Nombre d'items	Validité	Fiabilité	Échelle retenue
Motivation autonome	6	Oui	$\alpha$ de Cronbach = 0.8459	Oui
Motivation contrôlée	10	Oui	$\alpha$ de Cronbach = 0,8011	Oui
Satisfaction intrinsèque	10	Oui	$\alpha$ de Cronbach = 0.763	Oui
Satisfaction extrinsèque	8	Oui	$\alpha$ de Cronbach = 0,7126	Oui

## 2. STATISTIQUE DESCRIPTIVE

À partir du tableau (18), nous présentons les statistiques descriptives (Moyenne, Écart type, Min, Max, Observations) de toutes les variables pour le panel global. Ensuite, nous interprétons l'analyse statistique.

**Tableau 18 : Analyse statistique descriptive**

<b>Variable</b>	<b>Items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart type</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Observations</b>
<b>Motivation autonome</b>	<b>MotAut_40</b>	1.747573	0.967293	1	5	103
	<b>MotAut_48</b>	1.68932	0.8287615	1	5	103
	<b>MotAut_49</b>	1.728155	0.9721028	1	5	103
	<b>MotAut_51</b>	1.8543691	1.06201	1	5	103
	<b>MotAut_54</b>	1.77451	1.07194	1	5	103
	<b>MotAut_55</b>	1.8058251	1.3099	1	5	103
	<b>Moyenne</b>	1,76662	1,03533	1	5	103
<b>Motivation contrôlée</b>	<b>MotCon_41</b>	1.514563	0.5918412	1	3	103
	<b>MotCon_42</b>	1.533981	0.6073978	1	3	103
	<b>MotCon_43</b>	1.495146	0.5578985	1	3	103
	<b>MotCon_44</b>	1.455446	0.5572208	1	3	101
	<b>MotCon_45</b>	1.514563	1.092435	1	5	103
	<b>MotCon_46</b>	1.427184	0.5531007	1	3	103
	<b>MotCon_47</b>	1.495146	1.092522	1	5	103
	<b>MotCon_50</b>	1.405941	0.5133852	1	3	101
	<b>MotCon_52</b>	1.368932	0.5046896	1	3	103
	<b>MotCon_53</b>	1.349515	0.5184581	1	3	103
	<b>Moyenne</b>	1,4560417	0,65889489	1		
<b>Satisfaction intrinsèque</b>	<b>SatIn_56</b>	1.281553	0.451956	1	2	103
	<b>SatIn_57</b>	1.320388	0.5090089	1	3	103
	<b>SatIn_57</b>	1.320388	0.5090089	1	3	103
	<b>SatIn_59</b>	1.271845	0.4470859	1	2	103
	<b>SatIn_62</b>	1.306931	0.5048282	1	3	101
	<b>SatIn_64</b>	1.392157	1.073136	1	4	102

	<b>SatIn_68</b>	1.281553	0.4934368	1	3	103
	<b>SatIn_70</b>	1.300971	0.4817239	1	3	103
	<b>SatIn_72</b>	1.572816	1.081048	1	5	103
	<b>SatIn_73</b>	1.553398	1.082192	1	5	103
	<b>SatIn_75</b>	1.475728	0.9377137	1	5	103
	<b>Moyenne</b>	1,370702	0,6882853			
<b>Satisfaction extrinsèque</b>	<b>SatEx_58</b>	2	1.540308	1	5	103
	<b>SatEx_60</b>	1.631068	1.038384	1	4	103
	<b>SatEx_61</b>	1.281553	0.4934368	1	3	103
	<b>SatEx_63</b>	1.38835	0.6602586	1	4	103
	<b>SatEx_65</b>	1.815534	1.311694	1	5	103
	<b>SatEx_67</b>	2	1.54666	1	5	103
	<b>SatEx_69</b>	1.718447	1.263496	1	5	103
	<b>Moyenne</b>	1,69070	1,1220			
<b>Facteurs sociodémographiques</b>	<b>Âge</b>	1.281553	0.4934368	1	3	103
	<b>Genre</b>	.7475728	0.4365292	0	1	103
	<b>Ancienneté</b>	1.592233	0.9745476	1	4	103
	<b>Niveau hiérarchique</b>	1.68932	0.8520923	1	3	103
	<b>Moyenne</b>	1,3276697	0,68915148			

Le tableau (18) montre les statistiques descriptives (Moyenne, Écart type, Min, Max, Observations) de toutes les variables pour le panel global. Nous avons entre 103 et 105 observations. Les échantillons volumineux fournissent des estimations plus précises des paramètres de procédé, comme la moyenne et l'écart type. D'un autre côté, plus l'échantillon est grand, plus l'erreur type de la moyenne est petite et plus l'estimation de la moyenne de la population est précise. Dans ces résultats, nous trouvons la satisfaction intrinsèque avec une

valeur moyenne de 1,370702 et un écart type faible d'ordre 0,6882853. Cependant l'écart type est faible par rapport à la moyenne pour la plupart de nos variables. Nous concluons que l'écart type est toujours faible qui nous mène à confirmer notre analyse statistique et permet de passer aux tests suivants.

### **3. L'ANALYSE PAR LE TEST NON PARAMÉTRIQUE**

Le choix d'un test non paramétrique par rapport à un test paramétrique dans l'analyse des données dépend de plusieurs facteurs et des caractéristiques de données (Faucher et collab., 1997). Les tests non paramétriques sont moins sensibles à l'hypothèse d'une distribution normale des données. Si les données ne répondent pas à l'hypothèse de normalité, l'utilisation d'un test paramétrique pourrait conduire à des résultats inexacts. Faucher et collab. (1997) ont écrit un manuel populaire intitulé "*Revue bibliographique des tests de stationnarité Hypothèse*" qui couvre de nombreux aspects des tests paramétriques et non paramétriques. Les tests non paramétriques peuvent être utilisés avec des données nominales ou ordinales, qui peuvent ne pas correspondre aux exigences des tests paramétriques qui supposent des données d'intervalle ou de rapport. Les tests non paramétriques peuvent être robustes avec des échantillons de petite taille, tandis que les tests paramétriques nécessitent souvent des échantillons de plus grande taille pour produire des résultats fiables. Les tests non paramétriques sont moins affectés par les valeurs aberrantes extrêmes. Si les données présentent des valeurs aberrantes, les tests non paramétriques peuvent constituer un meilleur choix.

Les tests paramétriques supposent souvent des variances égales entre les groupes ou les conditions alors que les tests non paramétriques ne se basent pas sur cette hypothèse, ce qui les rend utiles lorsque les variances sont inégales. Si on n'est pas sûr de respecter les

hypothèses d'un test paramétrique spécifique (par exemple, le test t ou l'ANOVA), les tests non paramétriques constituent une alternative plus solide (Faucher et collab., 1997). Lorsqu'on travaille avec des données ordinales, qui comportent des catégories ordonnées, mais des intervalles inconnus, des tests non paramétriques tels que le test du rang signé de Wilcoxon ou le test U de Mann-Whitney peuvent s'avérer appropriés (Faucher et collab., 1997).

Nous avons décidé d'utiliser un test non paramétrique en raison des caractéristiques des données. Les données sur lesquelles nous travaillons ne sont pas conformes à l'hypothèse d'une distribution normale, ce qui les rend inappropriées pour les tests paramétriques. En outre, ma recherche porte sur des données ordinales et je souhaite comparer les médianes plutôt que les moyennes. En optant pour un test non paramétrique, nous pouvons garantir la robustesse de notre analyse et éviter les pièges potentiels associés aux hypothèses paramétriques. Ce choix correspond aux exigences spécifiques de la recherche et renforce la validité de nos tests d'hypothèses.

### **3.1 INTENTION DE RESTER ET INTENTION DE QUITTER PAR LE TEST NON PARAMÉTRIQUE**

À ce niveau, nous fixons un seuil de probabilité pour prédire l'intention de quitter l'emploi et l'intention de quitter.

En effet, soit :

**H0 : intention de rester =1 si intention de rester  $\geq 0.5$**

**H1 : intention de quitter =0 si intention de quitter  $< 0.5$ .**

### **3.2 ANALYSE DE LIEN ENTRE LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION SUR L'INTENTION DE QUITTER OU DE RESTER.**

Dans cette phase de l'analyse, l'échantillon sera divisé en deux groupes des intentions (intention de quitter et intention de rester). Des tests non paramétriques seront alors appliqués. Le but est d'étudier la qualité des relations de cause à effet entre la motivation autonome, la motivation contrôlée, la satisfaction intrinsèque, la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter ou rester. À ce stade, nous avons opté pour une analyse de la variance non paramétrique. Les tests de Mann-Whitney Wilcoxon et de Kruskal-Wallis sont les deux tests les plus couramment utilisés à cet effet. La méthode commune à ces deux tests consiste d'abord à rassembler un maximum de valeurs observées liées aux sous-populations à comparer (Carbon, 2015), puis à classer ces valeurs en leur attribuant des rangs respectifs, ensuite à utiliser ces rangs pour calculer les scores correspondants. Enfin, des tests sont appliqués sur la base des scores estimés. Les deux groupes d'intentions qui représentent deux modalités différentes de variable explicative sont traités séparément. Pour chaque groupe un paramètre statistique  $S$  et une variance sont attribués. La statistique  $S$  est définie comme la somme des rangs des variables dépendantes. La variance est celle des rangs tout en supposant une même distribution dans les deux groupes. Les différences observées dans les sous-échantillons viendront donc confirmer ou infirmer l'hypothèse d'homogénéité des sous-populations correspondantes (respectivement  $H_0$  ou  $H_1$ ) avec un risque d'erreur relativement faible (risque de première espèce Alpha).

**Appréciation de la motivation et la satisfaction sur l'intention de quitter ou de rester dans l'organisation**

**Tableau 19: Récapitulatif des résultats des tests non paramétriques**

	Motivation autonome	Motivation contrôlée	Satisfaction intrinsèque	Satisfaction extrinsèque
<b>Nb observations</b>	59	59	59	59
<b>Intention rester =1</b>				
<b>Nb observations</b>	44	44	44	44
<b>Intention quitter =0</b>				
<b>Test de Wilxon (deux groupes)</b>				
<b>Statistique (S)</b>	3524.0	10534.0	11463.0	1143.0
<b>Approximation normale Z*</b>	3.4059	3.4687	2.4765	4.367
<b>Pr<math>\geq</math>Z(unilateral)</b>	0.000	0.000	0.007	0.000
<b>Test de Kruch wallis</b>				
<b>Chi2</b>	1.29	0.009	0.01	2.36
<b>DL</b>	1	1	1	1
<b>Pr<math>\geq</math>Chi2</b>	0.256	0.763	0.911	0.048
<b>Test de Kruch wallis</b>				
	<b>Intention rester =1</b>		<b>Intention quitter =0</b>	
	<b>0.3777</b>		<b>0.4149</b>	

### 3.3 INTERPRÉTATION DES TESTS NON PARAMÉTRIQUES POUR LA VARIABLE MOTIVATION AUTONOME

Afin de tester l'hypothèse concernant la variabilité de la motivation pour l'intention de quitter ou de rester (Intention de rester=1 et intention de quitter =0), nous avons mis en place le test de Mann-Whitney Wilcoxon. Le test de rang, montre que le score moyen pour l'échantillon de l'intention de rester est de 0.3777, tandis que celui de l'échantillon de

l'intention de quitter est de 0.4149. Le test de Mann-Whitney Wilcoxon s'avère pertinent à un taux de 1% ( $Z=3,4059$ ,  $p\text{-value}=0,000$ ). Ainsi et selon le critère « Motivation Autonome », les deux groupes d'intention sont issus de deux populations différentes. Le test de Kruskal-Wallis révélant une valeur du Chi2 de 1,29 avec une probabilité  $p<0,256$  démontre le caractère non significatif de la généralisation de la différence de motivation autonome sous-jacente aux deux types d'intention.

### **3.4 INTERPRÉTATION DU TEST NON PARAMÉTRIQUE POUR LA VARIABLE MOTIVATION CONTRÔLÉE**

Selon le test de Mann-Whitney Wilcoxon ( $S=3,4687$   $p<0,000$ ), entre l'intention de rester et l'intention de partir, la différence est significative, ce qui conduit à conclure que les deux groupes respectifs ne révèlent pas les mêmes appréciations en termes de variable motivation contrôlée.

### **3.5 INTERPRÉTATION DU TEST NON PARAMÉTRIQUE POUR LA VARIABLE SATISFACTION INTRINSÈQUE**

Le test de Mann-Whitney Wilcoxon sur les rangs de scores établis à partir de la satisfaction intrinsèque indique une différence significative au seuil de 1 % entre l'intention de partir et l'intention de rester. Le score moyen pour l'intention de rester est de 1,071 tandis que celui pour l'intention de partir est de 1,076. Ce résultat est fourni avec grande certitude ( $p<0,000$ ). Cependant, le test de Kruskal-Wallis, révélé avec une valeur de  $\chi^2$  égale à 0,01 au risque 0,911, atteste que le test de Mann-Whitney Wilcoxon n'est pas généralisable.

Une telle constatation conduit à une validation partielle de l'hypothèse suggérant que la satisfaction intrinsèque a une appréciation sur le maintien dans l'emploi et l'intention de quitter l'emploi.

### **3.6 INTERPRÉTATION DU TEST NON PARAMÉTRIQUE POUR LA VARIABLE SATISFACTION EXTRINSÈQUE**

Concernant la satisfaction extrinsèque, le test de Mann-Whitney Wilcoxon révèle l'existence d'une différence très significative entre l'intention de rester et l'intention de partir ( $S= 4,047$ ,  $p<0,0000$ ). Un tel résultat suggère que les perceptions de l'importance de la satisfaction extrinsèque sont très différentes du groupe de l'intention de rester à celui de l'intention de partir. Cette hypothèse se montre significative au seuil de 1 %. Le test le confirme avec grande certitude avec un risque de 1% ( $p<0,0000$ ). Par ailleurs, compte tenu du fait que le test de Kruskal-Wallis est significatif au seuil de 5% ( $p<0,048$ ), on arrive à la conclusion qu'entre l'intention de rester et l'intention de partir, la satisfaction extrinsèque est différente.

## **4. MODÈLE DE RÉGRESSION LOGISTIQUE À EFFET CONJOINT**

Étant de donnée que nous avons transformé notre variable dépendante en variable binaire, nous optons pour un modèle logistique. Plus sphériquement, nous mobilisons un modèle logistique à effet conjoint. Un modèle de régression logistique à effet conjoint, également connu sous le nom de modèle de régression logistique interaction, est une extension du modèle de régression logistique standard. David W. Hosmer Jr. et Stanley Lemeshow sont deux auteurs renommés dans le domaine de la régression logistique. Ils ont écrit un livre populaire intitulé "*Applied Logistic Regression*" qui couvre en détail

l'application de la régression logistique dans divers contextes, y compris la rétention d'emploi (Hosmer et collab., 2013).

Selon Hosmer et ses collègues (2013), la régression logistique est l'une des méthodes les plus couramment utilisées pour analyser une variable binaire. Elle permet de modéliser la probabilité que l'emploi soit retenu (1) en fonction de diverses variables explicatives, telles que la rémunération, la satisfaction au travail, l'ancienneté, etc. La régression logistique peut aider à identifier les facteurs qui influencent l'intention de rester. Ce modèle est utilisé pour analyser comment deux ou plusieurs variables indépendantes (ou prédicteurs) interagissent pour influencer une variable binaire dépendante (ou variable cible) telle que 0/1, Vrai/Faux, Oui/Non, etc., lorsque l'effet d'une variable indépendante sur la variable dépendante dépend de la valeur d'une autre variable indépendante. En d'autres termes, les deux variables indépendantes agissent ensemble pour influencer la probabilité d'obtenir un résultat positif ou négatif (Hosmer et collab., 2013).

Nous essayerons d'introduire dans notre modèle des facteurs sociodémographiques qui s'intéressent à certaines caractéristiques des intentionnels de rester en emploi et les intentionnels de quitter l'organisation. Pour ce faire, nous postulons qu'il existe un certain nombre des variables de contrôle.

Pour nos trois modèles, nous présentons une méthode d'estimation des paramètres du modèle de régression logistique à effet conjointe. Dès lors, notre étape primaire consiste à déterminer la nature des effets conjointes qui engendre la rétention en emploi et l'intention de quitter l'emploi. Dans notre application, nous avons choisi de retenir des variables liées à la motivation autonome et la motivation contrôlée pour expliquer la satisfaction intrinsèque (**modèle1**), les mêmes variables pour expliquer la satisfaction extrinsèque (**modèle2**) et

l'intégration de ces deux types de satisfactions (**modèle3**) qui représentent les différents critères d'appréciation sur la rétention en emploi et l'intention de quitter l'emploi. Les variables de contrôle sont les facteurs sociodémographiques.

À ce stade, l'estimateur des paramètres  $\beta$  est celui de *Maximum de Vrai Semblance* (Log Likelihood). Dès lors, nous avons procédé à la détection de la qualité de prédiction des trois modèles pour évaluer sa qualité à prédire l'intention de rester et/ou l'intention de quitter l'emploi. À ce niveau, nous fixons un seuil de probabilité égale à 0.5.

En effet, soit :

**H0 : intention de rester =1**

**H1 : intention de quitter =0**

Ainsi, les trois modèles à estimer sur lequel se focalisera notre analyse sont présentés comme suit :

**Modèle 1 : Satisfaction intrinsèque<sub>i</sub> =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{Motivation autonome}_i + \beta_2 * \text{Motivation contrôlée}_i + \epsilon_i$  (M1)**

**Modèle 2 : Satisfaction extrinsèque<sub>i</sub> =  $\beta_0 + \beta_1 \text{Motivation autonome}_i + \beta_2 \text{Motivation contrôlée}_i + \epsilon_i$  (M2)**

**Modèle 3 :  $\text{Intenti}_i = \beta_0 + \beta_1 * \text{Satisfaction intrinsèque}_{(estimée)}_i + \beta_2 * \text{Satisfaction extrinsèque}_{(estimée)}_i + \beta_3 * \text{Genre}_i + \beta_4 * \text{Age}_i + \beta_5 * \text{ancienneté}_i + \beta_6 * \text{Scolarité}_i + \beta_7 * \text{Niveau hiérarchique}_i + \epsilon_i$  (M3)**

Intenti: La variable dépendante *Rétention en emploi*.

Motiv auto: La variable indépendante *Motivation autonome*.

Motiv contro: La variable indépendante *Motivation contrôlée*.

Satif intrin: La variable indépendante *satisfaction intrinsèque*.

Satif extrin: La variable indépendante *satisfaction extrinsèque*.

Fact socio : la variable de contrôle *facteur sociodémographique*

$\beta_i$  : Les coefficients de régression estimés.

e : Le terme d'erreur. Il suit la loi normale.

Avec  $\text{Intenti}^*$  est la tolérance de l'intention qui prend 1 pour l'intention de rester et 0 pour l'intention de quitter.  $\epsilon_i, (0, \sigma\mu_i)$  ou la variable est réduite  $\mu_i/\sigma\mu_i$ , suit une loi de la fonction de répartition  $f(x)$ , c'est-à-dire identiquement indépendant et identiquement distribués. L'estimation de ce modèle à effet conjoint a été menée selon le maximum de vraisemblance (LM). Ce tableau présente les résultats de l'estimation des régressions reliant la probabilité d'intention de rester ou de quitter l'emploi. Chaque colonne rapporte les coefficients obtenus et la valeur « p » entre crochets ; qui nous renseigne sur la significativité ou la non-significativité de l'hypothèse relative à chaque variable explicative.

**Tableau 20 : Résultat des estimations : modèle Logit à effet conjointe**

	Modèle 1 : Satisfaction intrinsèque		Modèle 2 : Satisfaction extrinsèque		Modèle 3 : Intention	
	Coefficient	P-value	Coefficient	P-value	Coefficient	P-value
<b>Motivation autonome</b>	0.74309***	0.000	3.2054*	0.088	-----	-----
<b>Motivation contrôlée</b>	0.33727*	0.066	-0.004398	0.389	-----	-----
<b>Satisfaction intrinsèque (estimée)</b>	-----	-----	-----	-----	0.31559*	0.076
<b>Satisfaction extrinsèque (estimée)</b>	-----	-----	-----	-----	0.60447**	0.026
<b>Genre</b>	-----	-----	-----	-----	-0.02002	0.519
<b>Age</b>	-----	-----	-----	-----	-0.5762***	0.000
<b>Ancienneté</b>	-----	-----	-----	-----	0.56548**	0.044
<b>Scolarité</b>	-----	-----	-----	-----	0.76517***	0.000
<b>Niveau hiérarchique</b>	-----	-----	-----	-----	-0.15718	0.519
<b>Constante</b>	0.847442***	0.000	0.7255*	0.059	0.744215***	0.000
<b>Chi-deux</b>	33.94		27.95		54.73	
<b>p-value</b>	0.0001		0.001		0.000	
<b>R<sup>2</sup></b>	36.8%		32.4%		63.3%	
<b>LL</b>	-79.327		-78.727		-176.211	
(***) Coefficient significatif au seuil de 1%; (**) Coefficient significatif au seuil de 5%; (*) Coefficient significatif au seuil de 10%.						

Les estimations exposées par le tableau mettent en valeur le rôle crucial joué par la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque sur l'intention de rester en emploi et cette idée est consolidée empiriquement par la présence d'un pouvoir explicatif significatif des trois modèles (coefficient de détermination moyennement acceptable) est donc une qualité d'ajustement acceptable. Ce qui implique que les variables retenues, liées à la motivation autonome, la motivation contrôlée, la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque expliquent une part acceptable de la probabilité pour qu'une personne ait un taux d'intention de rester en emploi. De plus, le test de significativité globale de Chi-deux montre que, les trois modèles sont globalement significatifs. Ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle qui stipule que les coefficients sont tous zéro. Nous pouvons confirmer que la satisfaction intrinsèque<sub>(estimée)</sub> et la satisfaction extrinsèque<sub>(estimée)</sub> ont un effet significatif est positif sur l'intention de rester en emploi. Cela dit, un taux élevé de satisfaction que ce soit intrinsèque ou extrinsèque augmente l'intention de rester en emploi.

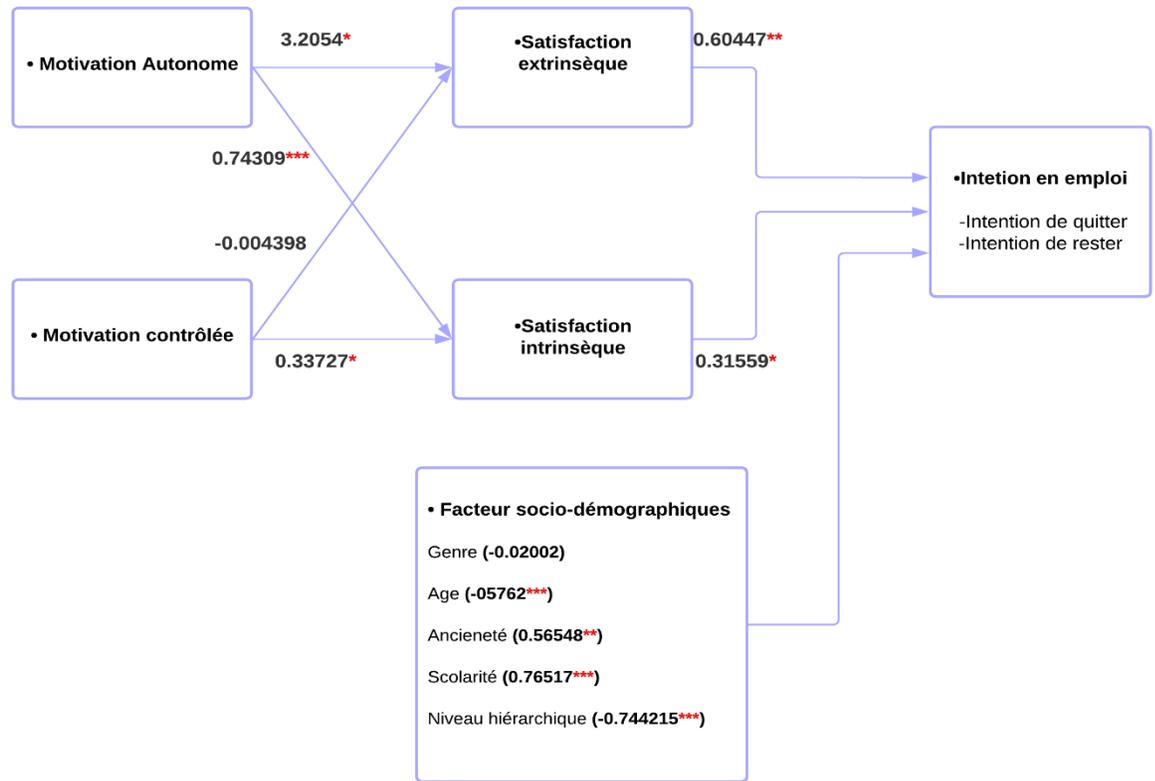


Figure 11 : Modèle conceptuel avec coefficient

## 5. L'ANALYSE ROBUSTESSE PAR LES RÉGRESSIONS ÉCONOMÉTRIQUES

À fin de s'assurer de la robustesse de nos résultats nous avons essayé de tester l'impact direct de chaque variable indépendante à l'aide d'un modèle logistique simple. À partir du tableau (21), nous présentons les régressions économétriques (coefficient, P-value) de nos variables (Motivation contrôlée, Motivation autonome, Satisfaction extrinsèque, Satisfaction intrinsèque et les variables sociodémographiques). Puis, nous interprétons l'analyse robuste.

$$\text{Modèle 1 : } \text{Intenti}_i = \beta_0 + \beta_1 * \text{motivation contrôlée}_i + \beta_2 * \text{motivation autonome}_i + \beta_3 * \text{Genre}_i + \beta_4 * \text{Age}_i + \beta_5 * \text{ancienneté}_i + \beta_6 * \text{Niveau hiérarchique}_i + \epsilon_i \text{ (M3)}$$

**Modèle 2 :  $Intenti^* = \beta_0 + \beta_1 * \text{Satisfaction intrinsèque} + \beta_2 * \text{Satisfaction extrinsèque} + \beta_3 * \text{Genre} + \beta_4 * \text{Age} + \beta_5 * \text{ancienneté} + \beta_6 * \text{Niveau hiérarchique} + \epsilon_i$**   
**(M3)**

**Tableau 21 : Résultat des estimations : les régressions économétriques simples**

Variables	Modèle 1		Modèle 2	
	Coefficient	P-value	Coefficient	P-value
Age	0.0080751*	0.082	.1595717***	0.001
Genre	-0.0004632**	0.003	-0.05433	0.596
Ancienneté	0.0597673	0.547	0.0401665**	0.003
Niveau hiérarchique	0.0004411**	0.019	0.0027037	0.942
Motivation contrôlée	0.0102954***	0.000	-----	-----
Motivation autonome	-0.0198548	0.627	-----	-----
Satisfaction extrinsèque	-----	-----	0.0172415***	0.000
Satisfaction intrinsèque	-----	-----	0.1323039*	0.064

(\*\*\*) Coefficient significatif au seuil de 1%;  
(\*\*) Coefficient significatif au seuil de 5%;  
(\*) Coefficient significatif au seuil de 10%.

Nous pouvons conclure que la satisfaction (intrinsèque et extrinsèque) est liée positivement avec l'intention de rester, ce qui confirme les analyses de logistique à effet conjoint. Nous constatons également que la motivation contrôlée est liée aussi positivement avec l'intention de rester. Nous trouvons aussi que la majorité des facteurs sociodémographiques (Âge, genre, Niveau hiérarchique) ont un impact positif sur l'intention de rester. Cela confirme encore une fois les résultats des régressions logistiques à effet conjoint. Nous pouvons alors confirmer que nos résultats sont robustes.

## **6. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

### **6.1 EFFETS DE LA MOTIVATION AUTONOME SUR LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS.**

La motivation intrinsèque est une force motrice qui naît à l'intérieur de chaque personne, de sorte qu'elle satisfait et encourage les gens à bien travailler (Huang et Luthans, 2015). Parallèlement, la satisfaction au travail témoigne de l'attitude des individus à l'égard de leur travail (Ehrenberg et Smith, 2003). Nos résultats démontrent un effet positif et significatif de la satisfaction au travail sur la rétention en emploi. Par conséquent, la motivation influe sur la satisfaction au travail. Nos résultats corroborent ceux d'autres chercheurs. Les résultats des études menées par Widyaputra et Dewi (2018) et Muslih (2012) ont montré qu'il existait une influence positive entre la motivation et la satisfaction au travail. Lu (1999) a rapporté que la motivation intrinsèque avait un effet positif significatif sur la satisfaction des employés. Low et ses collègues (2001) ont également constaté que la motivation intrinsèque était positivement associée à la satisfaction. Comme nous avons mentionné selon notre théorie d'autodétermination, la motivation autonome englobe la motivation intrinsèque et la motivation identifiée, ce qui explique que la motivation autonome ait un effet significatif sur la satisfaction au travail des employés.

Les résultats de cette étude soutiennent la théorie et les recherches précédentes qui montrent un effet significatif de la motivation autonome sur la satisfaction au travail des employés. Pour cette raison, l'entreprise par l'intermédiaire de sa direction, doit prêter une attention à la performance ou à la réussite de ses employés et les évaluer de manière équitable, reconnaître les réalisations et les succès de ses employés, reconnaître les réussites et accroître

la responsabilité des employés dans leur travail afin que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs.

## **6.2 EFFETS DE LA MOTIVATION CONTRÔLÉE SUR LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS**

En ce qui concerne la motivation, nos résultats corroborent encore une fois les résultats d'autres chercheurs. Herzberg (1975) affirme que la motivation extrinsèque est un moteur de travail qui provient sous la forme d'une condition du travailleur en tant qu'individu et sous la forme d'une condition qui l'oblige à effectuer son travail de manière optimale (Herzberg 1975 cité dans Huang et Luthans, 2015). Les résultats des études menées par Sulistyowati et collab (2017), Mantauf (2013) et Muslih (2012) ont montré que la motivation extrinsèque avait un effet significatif sur la satisfaction des employés.

La motivation sur le lieu de travail est traditionnellement comprise en termes de récompenses extrinsèques, qu'il s'agisse de salaires, d'avantages, de primes, de récompenses ou d'avancement de carrière (Dalton et collab., 1981). Les résultats de ces études apportent une contribution qui indique un effet significatif de la motivation contrôlée sur la satisfaction au travail. Grâce à rémunération appropriée, un statut de travail clair, des conditions de travail propices et confortables, l'entreprise devrait s'efforcer d'accroître la satisfaction de ses employés.

## **6.3 EFFETS DE LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS SUR L'INTENTION DE RESTER.**

Nos résultats démontrent l'impact positif et significatif de la satisfaction sur l'intention de rester. Nos résultats confirment les résultats des études antérieures. Ces

dernières ont prouvé qu'une grande satisfaction au travail est associée à une faible intention de quitter l'organisation. D'après l'étude de Griffeth et ses collègues (2000), une corrélation négative a été mise en évidence entre la satisfaction au travail et le taux de rotation du personnel. Selon leurs conclusions, la satisfaction au travail joue un rôle crucial dans le taux de rotation. De plus, six études menées dans divers secteurs manufacturiers ont confirmé cette relation négative en reliant la satisfaction au travail aux intentions de quitter. (Parent, 2012 ; Thiffault, 2017; Merkouche et Collab, 2022), l'intention de départ (Palmero, 2000), l'intention de rester (Dalton et collab., 1981). Hellman (1997) a également déclaré que la relation entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter était significativement et constamment négative. Ces études ont confirmé que plus la satisfaction au travail augmente, plus l'intention de rester augmente.

Les résultats de cette étude soutiennent la théorie et les recherches antérieures montrant qu'une motivation contrôlée a un impact significatif sur la satisfaction au travail. Les auteurs ont constaté que le salaire, la supervision étaient corrélés négativement avec le roulement à l'intention de rester. La satisfaction au travail est toujours liée à l'intention de quitter, car une personne très satisfaite de son travail aura une attitude positive à l'égard du travail lui-même, par rapport à une personne qui se sent insatisfaite ou à une personne qui a une attitude négative à l'égard de son travail (May et collab., 2004). L'intention de quitter est l'une des questions les plus cruciales dans l'organisation, car elle peut conduire à une rotation réelle et affecter l'organisation (Charbonnier et collab., 2007). Parfois, on néglige cet aspect, alors que le renforcement positif a des impacts positifs sur les travailleurs. Ils se sentent satisfaits et font partie de l'entreprise. Généralement, les gestionnaires mettent plus l'accent sur les aspects pécuniaire. Responsabiliser les travailleurs et les intégrer dans le

processus de prise de décisions à travers leur implication dans différentes instances décisionnelles est bénéfique pour l'entreprise. Cette motivation à la participation de prise de décision augmente la satisfaction et par voie de conséquence l'intention de rester. À l'heure actuelle, les travailleurs cherchent des employeurs de marque. Et si ces travailleurs sont impliqués ils se sentiront impliqués et leurs opinions sont considérées ce qui les motive et les garde dans l'entreprise.

#### **6.4 EFFETS ENTRE LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS SUR L'INTENTION DE RESTER.**

Dans notre étude nous avons abordé certaines caractéristiques sociodémographiques propres à chaque individu et qui peuvent avoir un impact sur le taux de roulement du personnel (intention de rester ou intention de partir). Des études antérieures dirigées par Griffeth et Collab, 2000 ; Min, 2007 ; Charbonnier et coll., 2007 ; Chakrabarti et Guha, 2016 ; Jin et coll., 2018, ont montré qu'il n'y avait pas de différence significative dans les taux de conduite automobile entre les hommes et les femmes. Notre étude confirme ce même constat en prouvant que les femmes ressemblent aux hommes en termes de chiffre d'affaires.

Les résultats de notre enquête se montrent également être en accord avec les études réalisées par Lambert et Collab, 2001 ; Stewart, Bing, Gruys et Helford, 2007 ; Childe et Papadopoulos, 2016.

Par ailleurs, les études (Griffeth et Collab, 2000; Rubenstein et collab, 2018; Vandenberghe et collab., 2011 ; Campbell, 1997) ont prouvé que l'âge est négativement corrélé avec le roulement. Ainsi, plus les employées sont âgées, plus le roulement est faible. Tous ces auteurs défendent leurs résultats au fait que les employés plus âgés ont une autre vision de leur carrière que les employés plus jeunes. Les employés plus jeunes vivent moins

de stress lorsqu'ils changent d'emploi que les employées âgées. En résumé, il semble qu'il existe une relation négative entre l'âge et le roulement.

Les conclusions de notre étude sont en cohérence avec celles d'autres chercheurs. En effet, plusieurs études, telles que celles menées par Hellman (1997), Lee et Collab (2009), et Stewart et Collab (2007), ont établi une corrélation positive entre le niveau de scolarité et les intentions de quitter. Cela signifie que, généralement, les individus plus instruits ont tendance à exprimer des intentions de quitter leurs emplois plus élevés. Toutefois, l'étude de Trevor (2001) a révélé que les travailleurs ayant un niveau de scolarité plus élevé ont moins de probabilité de quitter leur emploi volontairement. Nous pouvons expliquer la relation que nous avons trouvée par le fait que les mieux instruits sont recherchés par les chasseurs des têtes. En plus, avec la pénurie de la main-d'œuvre les employeurs sont prêts à donner parfois le double du salaire aux travailleurs ayant plus de compétences et un niveau universitaire élevé.

## **CONCLUSION**

L'effet médiateur de la satisfaction des employés sur la relation entre la motivation et la rétention des employés est notre principale conclusion. Les résultats ont démontré que la satisfaction des employés a un effet médiateur positif dans l'association entre la motivation (autonome, contrôlée) et la rétention des employés. Ces résultats sont conformes avec les études mentionnées précédemment. Cela suggère que les employés bénéficiant du meilleur processus de motivation peuvent être plus satisfaits et manifester une plus grande motivation et afficheront un niveau plus élevé de satisfaction au travail. Par conséquent, leur intention de rester augmente et le taux de roulement diminue. Cette étude contribue de manière significative à la littérature existante sur la motivation vers la rétention des employés en

examinant l'aspect inexploré de la satisfaction de différentes manières et nous ouvre d'autres perspectives de recherche.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE :**

Les chercheurs et les professionnels des ressources humaines ont estimé que la rotation d'une seule personne peut coûter à une organisation entre 93 et 200 % du salaire de cette personne, compte tenu du niveau de responsabilité et de compétence de l'employé (Trevor, 2001; Treglown et collab., 2018). En outre, la rotation peut entraîner une perte de connaissances et d'expertise spécifiques à l'emploi, ainsi qu'une baisse possible du moral en raison des niveaux élevés de frustration résultant de l'incapacité à répondre aux exigences de l'emploi. Dans la présente recherche, nous avons mobilisé la théorie de l'autodétermination afin d'étudier les facteurs de rétention, de motivation et notamment de satisfaction au travail, notre objectif est de comprendre les facteurs les plus influents sur la rétention des employés. Le but de l'étude est d'examiner les facteurs motivation et satisfaction et d'étudier l'influence des variables sur l'intention de rester. Les résultats suggèrent que la motivation augmente la satisfaction et le même facteur diminue l'intention de partir, un impact positif sur l'intention de rester.

Les implications détaillent les façons dont les organisations du secteur manufacturier peuvent se concentrer sur l'augmentation de l'engagement de leurs employés par le biais de la motivation et la satisfaction perçues en tant qu'élément essentiel de la culture du roulement du personnel. Enfin, l'enquête a été menée auprès de populations spécifiques sur le secteur manufacturier. Nos résultats ne peuvent donc pas être transférés à d'autres formes d'emploi. Il serait utile d'étendre l'étude auprès d'un échantillon de travailleurs dans d'autres secteurs plus diversifiés. De telles études aident à déterminer si les résultats peuvent être généralisés à différentes populations. Cette étude nous a aidé d'avoir une idée corrélationnelle sur les

impacts, mais nous ne permet pas d'avoir des stratégies qui pourront être mises en place par l'employeur pour parvenir à améliorer les conditions de travail en raison notamment de satisfaire, retenir et fidéliser son personnel. Bien que les conditions de travail aient nettement progressées depuis le milieu du XXe siècle, quitter ou avoir l'intention de quitter est toujours la grande préoccupation pour toute entreprise et mettre en place des stratégies efficaces pour la rétention de la main-d'œuvre est une pratique gagnante et bénéfique pour les entreprises dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Les prochaines recherches pourront se pencher sur cette question.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, A., & Bond, S. (2000). "Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics."
- Alarie, M. (2019, 13 mars). Le plaisir au travail : mission possible. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/549803/le-plaisir-au-travail-mission-possible>
- Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). "Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion." *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980–990. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.980>
- Anderson, P.M. et Meyer, B.D. (1994). « The Extent and Consequences of Job Turnover », *Brookings Papers on Economic Activity*, p.177-248.
- Belzile, J. (2021, 9 juin). Pénurie de main-d'œuvre ; : le pire est encore à venir. *Radio-Canada.ca*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1799978/penurie-main-doeuv-re-abitibi-temiscamingue>
- Bertrand, F., Peters, S., Pérée, F., & Hansez, I. (2010). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.2307/40864459>
- Bergeron, P.G. (1997). « La gestion moderne une vision globale et intégrée », Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 487 p.
- Blais, C., & St-Pierre, J. (2023). Processus de développement de nouveaux produits dans les petites et moyennes entreprises (PME) innovantes : une étude exploratoire. *Innovations*, N° 72(3), 209-239. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0149>
- Blau, F.D. et Kahn, L.M. (1981). « Race and sex differences in quits by young workers », *Industrial and Labor Relations Review*, volume 34, p. 563-577.
- Bluedorn, A.C. (1978). « Conceptual notes. A taxonomy of turnover » *The Academy of Management Review*, volume 3, p. 647-651.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5),901.
- Boxall, P., Huo, M.-L., & Winterton, J. (2019). How do workers benefit from skill utilisation and how can these benefits be enhanced?. *Journal of Industrial Relations*, 61(5), 704-725.

- Brown, C. et Medoff, J. (1989). « The Employer Size – Wage Effect », *Journal of Political Economy*, volume 97, numéro 5, p. 1027-1059.
- Camp, S. (1994). « Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach », *The Prison Journal*, volume 74, p.279-305.
- Campbell, C.M. (1997). « The Determinants of Dismissals, Quits and Layoffs: A Multinomial Logit Approach », *Southern Economic Journal*, volume 63, p. 1066-1073.
- Carbon, M. (2015). *Cours d'Analyse de la Variance : Département de Mathématiques et Statistique Université de Laval*.
- Casio, W. (2000). « Costing Human Ressources: The Financial Impact of Behavior in Organizations », Cincinnati, Southwestern College Publishing. 95
- Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R. et Men, A. (2007). « Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to leave and turnover », *The Gerontologist*, volume 47, numéro 2, p. 193-204.
- Capler, N. R., Balneaves, L. G., Buxton, J. A., & Kerr, T. (2023). Reasonable access : Important characteristics and perceived quality of legal and illegal sources of cannabis for medical purposes in Canada. *Journal of cannabis research*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s42238-023-00185-w>
- Cingoz A. et Akdogan A.A. (2011), “An Empirical Examination of Performance and Image Outcome Expectation as Determinants of Innovative Behavior in the Workplace”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, p. 847 -853.
- Charest, J. (2005). *La loi du 1 % et les clauses de formation de la main-d'oeuvre dans les conventions collectives du secteur privé au Québec*. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/1533>
- Charbonnier, A., Silva, C., & Roussel, P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu: étude exploratoire. Actes duXVIIème congrès de l'AGRH, Université de Fribourg, Suisse. [[Http://www.unifr.ch/rho/agrh2007 / Articles/pages/papersIPapier29. pdf](http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/Articles/pages/papersIPapier29.pdf)]
- Chakrabarti, S., & Guha, S. (2016). Differentials in information technology professional category and turnover propensity: A study. *Global Business Review*, 17(3), 90S-106S.
- Childe, S. J., & Papadopoulos, T. (2016). Understanding employee turnover in humanitarian organizations. *Industrial and Commercial Training*, 48(4), 208-214.

- Colle, R. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/278806555\\_La\\_fidelisation\\_des\\_salaries\\_par\\_l%27entreprise\\_a\\_la\\_carte](https://www.researchgate.net/publication/278806555_La_fidelisation_des_salaries_par_l%27entreprise_a_la_carte)
- Côté, G. (2022, août 20). Québec 2022 : la pénurie de main-d'œuvre frappe plusieurs secteurs de l'économie. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2022/08/20/quebec-2022-le-quebec-en-manque-de-bras>
- Cossette, M. et Gosselin, A. (2012). Quitter, rester ou progresser ? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels. *Relations industrielles*, 67(4), 703-725. doi:10.7202/1013201ar
- Cotton, J.L. et Tuttle, J.M. (1986). « Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research », *Academy of Management Review*, volume 11, p. 55-70.
- Churchill, G. A., Neil, M. F., & Orville, C. W. (1974). "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*." Vol. 11. No. 3. pp. 254-260.
- Cerdin, J.-L. (2005). « Les carrières dans un contexte global », *Revue Management & Avenir*, n° 1, p. 155
- Darmayanti, N. (2017). *Effect of work environment, work satisfaction and work motivation on the performance of accounting lecturers*.
- Dalton, D.R, Krackhardt, D.M & Porter, L.W., (1981), « Functional Turnover: An Empirical assessment », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, pp. 716-721
- De La Statistique Du Québec, I. (2000). *Profil du secteur manufacturier au Québec*.
- De Oliveira, A. (2023, août 10). Théorie de l'autodétermination & motivation des employés. <https://blog.proactioninternational.com/fr/theorie-de-lautodetermination-et-motivation-des-employes>
- Dimaggio P.J. et Powell W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, p. 147 -160.
- Deslauriers, J., Gagné, R., & Paré, J. (2014). *Mieux outiller le secteur manufacturier : entre politique et adéquation des besoins*.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagne', M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in the engagement of prosocial behavior. *Motivation and Emotion*, 27, 199–223.

- Gagne', M., Boies, K., Koestner, R., & Martens, M. (2004). How work motivation is related to organizational commitment: a series of organizational studies. Manuscript, Concordia University.
- Gagne', M., & Koestner, R. (2002). Self-determination theory as a framework funderstanding organizational commitment. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Gagne', M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating the acceptance of organizational change: the importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843–1852.
- Gagne', M., Ryan, R. M., & Bargmann, K. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 372–390.
- Gagne', M., Sene'cal, C., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1222–1240.
- Deci, E. L (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY US: Plenum Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4),580.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1),24.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3- 4), 325-346.
- Dieudonne, K. M., & Scholastique, M. B. (2021). Analysis of job Satisfaction according to the Bifactorial Approach of Frédéric Herzberg: Study carried out at the Congolese Control Office (OCC), GoMA. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 34(2), 247-259.

- Enquêtes de Statistique Canada sur le secteur manufacturier, (2021), « Enquêtes de Statistique Canada sur le secteur manufacturier : quelles sont les informations disponibles? ». <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/31-532-g/4059309-fra.htm>
- Ehrenberg, R.G. et Smith, R.S. (2003). « Modern labor economics », 8ème édition, Boston, Addison-Wesley Publishing Co.
- Jacques F., Laurence C., Gagné M., (2009) « Mieux comprendre la motivation au travail. » <https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>
- Faucher, D., Ouarda, T. B. M. J., & Bobée, B. (1997). Revue bibliographique des tests de stationnarité. *Environnement Canada*. <http://espace.inrs.ca/878/1/R000499.pdf>
- Farnier, J. (2020, 9 octobre). *Théorie de l'auto-détermination, motivation et bien-être*. La psychologie positive. <https://www.lapsychologiepositive.fr/theorie-de-lauto-determination-motivation-et-bien-etre/>
- Farzanehf F. (2015), « Ce que l'innovation doit à l'insécurité de l'emploi », *Question (s) de Management*, Vol. 3, p. 57-72.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. et Loquet, C. (2004). « How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit? », *Journal of Managerial Psychology*, volume 19, p. 170-187.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Fredrickson, Barbara. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*. Vol. 56. No. 3. pp. 218-226.
- Fournier, M.-E., & Theriault, W. (2022). «Marché du travail: Et si les jeunes avaient raison ? » La Presse.
- Janssen, O. (2000) Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302
- Gilson, A. (2014). Salvatore Maugeri, *Théories de la motivation au travail*, Paris, Dunod, 2013, 2e éd., 122 p. *La Nouvelle revue du travail*, 4. <https://doi.org/10.4000/nrt.1816>
- Gagné, M., & Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In P.
- Gagné, M., Sauvagère, S. & Fouquereau, E. (2013) « The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 22, n° 4, pp. 450-460
- Roussel, J. Rojot & C. Vandenberghe (Eds.), *Comportement organisationnel* (pp. 215-234). Bruxelles: Éditions De Boeck.

- Roussel, P. (2000) *La Motivation au Travail: Concept et Theories*. Notes du Laboratoire Interdisciplinaire de recherché sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE), Note No. 326. Toulouse: LIRHE.
- 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
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2-3), 219. <https://doi.org/10.5334/pb-48-2-3-219>
- Gray, R.A., Niehoff, B.P., Miller, J.L., (2000). "The effect of job characteristics on student employee job satisfaction and intent to turnover in college and university foodservice." *Journal of the National Association of College & University Food-services* 21, 14-29
- Green, F. (2010). « Well-being, job satisfaction and labour mobility », *Labour Economics*, volume 17, p. 897-903.
- Griffeth, R.W. et Hom, P.W. (2001). « Retaining valued employees », Thousand Oaks, Sage Publications inc., 288 p.
- Gil, I., Gloria, B., & Amparo, C. (2008). "The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer" satisfaction in business relationships.
- Hagger, M. S., & Chatzisarantis, N. L. D. (2007). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Exercise and Sport*. Leeds, Angleterre : Human Kinetics Europe Ltd.
- Hart, S.E. (2005). « Hospital Ethical Climates and Registered Nurses' Turnover Intentions », *Journal of Nursing Scholarship*, volume 37, numéro 2, p. 173-177.
- HAMMOND M.M., NEFF N.L., FARR J.L., SCHWALL A.R. et ZHAO X. (2011), "Predictors of Individual-level Innovation at Work: A Meta-analysis", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, Vol. 5, p. 90-105.
- Hackman, J R et Oldham, (1975) G R. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*., Vol. 60, pp. 159-170.
- Herzberg, F. (1966). « Work and the nature of ma », New York, World Publishing Co., 203 p.
- Hellman, C.M. (1997). « Job Satisfaction and Intent to leave », *The Journal of Social Psychology*, volume 137, numéro 6, p. 677-689.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. H., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into

- the Future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.5465/19416520802211552>
- Hom, P. W., et Kinicki, A. J. (2001). « Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover ». *Academy of Management Journal*, 44(5), 975- 987.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes, in W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology*, 12, 255-276. Hoboken: Wiley.
- Huang L, Luthans F. 2015. Toward better understanding of the learning goal orientation–creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Appl. Psychol.: Int. Rev.* 64:444–72
- Hosmer, D. W., Lemeshow, S., & Sturdivant, R. X. (2013). *Applied Logistic Regression*. Dans *Wiley series in probability and statistics*.
- Iglesias, K., Renaud, O., & Tschan, F. (2010). « Satisfaction au travail : conséquences du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH ».
- Irvine, D. et Evans, M. (1995). « Job satisfaction and Turnover among Nurses: Integrating Research findings across studies », *Nursing Research*, volume 44, p. 246- 253.
- Iriani, Ida, N. (2010). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 8, No 2.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (1988). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. *Biometrics*, 44(3), 920. <https://doi.org/10.2307/2531616>
- Jean-Marc belzile, (2021) « Pénurie de main-d’œuvre : le pire est encore à venir » ICI Abitibi-Témiscamingue, Radio-Canada 9 juin 2021
- Joo, B.-K., Hahn, H.-J. et Peterson, S. L. (2015). « Turnover intention: the effects of core selfevaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. » *Human Resource Development International*, 18(2), 116-130. doi: 10.1080/13678868.2015.1026549.
- Jean-François, Venne (2022), « Pénurie de main-d’œuvre : la catastrophe annoncée. » *Revue gestion, Ressources humaines HEC Montréal*, <https://www.revuegestion.ca/penurie-de-main-douvre-la-catastrophe-annoncee>
- Jin, M. H., McDonald, B. D., & Park, J. (2016). Person–Organization Fit and Turnover Intention : Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through Conservation of Resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192.
- Karakowsky, L., & McBey, K. (2001). Do My Contributions Matter ? The Influence of Imputed Expertise on Member Involvement and Self-Evaluations in the Work Group.

- Group & Organization Management*, 26(1), 70-92.  
<https://doi.org/10.1177/1059601101261005>
- Karatepe, O.M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645-65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.006>.
- Karatepe, O.M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28, 238-252.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.019>.
- Karatepe, O.M., & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27, 255-268. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.001>.
- Keaveney, S.M. (1992). An empirical investigation of dysfunctional organizational turnover among chain and non chain retail store buyers. *Journal of Retailing*, 68(2), 145-173.
- Kidd, M.P. (1994). « Some Canadian Evidence on the Quit/Lay-off Distinction », *Canadian Journal of Economics*, volume 27, p. 709-733.
- Kumar M. D. et Govindarajo, N.S. (2014). Instrument development “Intention to Stay Instrument” (ISI). *Asian Social Science*, 10(12), 149-169. Doi:10.5539/ass.v10n12p149.
- Kuvaas, B. (2006) «Work performance, affective commitment, and work motivation: The role of pay administration and pay level.», *Journal of organisational behavior*, vol. 27, pp. 365-385.
- Kwon, K., Chung, K., Roh, H., Chadwick, C., & Lawler, J. J. (2012). The moderating effects of organizational context on the relationship between voluntary turnover and organizational performance: Evidence from Korea. *Human Resource Management*, 51(1), 47-70
- Lachance R. (2011) « Le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines », P. Paille *La fidélisation des Ressources Humaines, Approches conceptuelles et recherches empiriques*, (pp. 9-25), Laval : PUL.
- Laurent Giraud, (2015) « L’intention de quitter l’entreprise : une approche par l’étape de carrière », *Revue de gestion des ressources humaines* 2015/3 (N° 97), p. 58-86.
- Ladhari, R. (2007). La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences. *Revue de l’Université de Moncton*. <https://doi.org/10.7202/014503ar>
- Lafrenière-Carrier, B., Lauzier, M., & Yelle, M. (2018). Mesurer l’intention de rester ou l’intention de quitter. . . telle est la question ! *Humain et Organisation*, 4(1), 26.  
<https://doi.org/10.7202/1095897ar>

- Laflamme, R. (1991). « L'impact de l'implantation de la bureautique sur les indicateurs communs des concepts satisfaction au travail, climat organisationnel, qualité de vie au travail et culture organisationnelle ».
- Larouche, V., Lévesque, A., & Delorme, F. (1973). « Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 28(1), 76-109».
- Larouche, V. (2005). Inventaire de satisfaction au travail : validation. *Relations industrielles*, 30(3), 343-376. <https://doi.org/10.7202/028629ar>
- Larouche, V. (1975). « Inventaire de satisfaction au travail: validation », École des relations industrielles, Université de Montréal, Tiré à part 16.
- Lee, W-J., Phelps, J.R. et Beto, D.R. (2009). « Turnover Intention Among Probation Officers and Direct Care Staff: A Statewide Study », *Federal Probation*, volume 73, numéro 3, p. 28-39.
- Liu, B., Liu, J. et Hu, J. (2010). « Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the chinese public sector », *Social Behavior and Personality*, volume 38, numéro 5, p. 615-625.
- Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K., & Moncrief, W.C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout, *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.
- Lu, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being, *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 61-72.
- Lichtlé, M., & Plichon, V. (2017). L'effet de la satisfaction à l'égard du produit sur la satisfaction dans la vie : le rôle de variables modératrices. *Décisions marketing*, 87, 39-55. <https://doi.org/10.7193/dm.087.39.55>
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. (2018). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 611-628.
- Larouche, V., Lévesque, A., & Delorme, F. (1973). « Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 28(1), 76-109».
- Lambert, E. G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Prior, M., & Allen, R. I. (2012). A test of a turnover intent model. *Administration in Social Work*, 36(1), 67-84. doi : 10.1080/03643107.2010.551494
- 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*, volume 38, p. 233-250.

- Locke, E. (1976). « The Nature and causes of job satisfaction », Dunette: University of Maryland, p. 1297-1343.
- Marché du travail | Et si les jeunes avaient raison ?* (2022, 5 juin). La Presse. <https://www.lapresse.ca/contexte/2022-06-05/marche-du-travail/et-si-les-jeunes-avaient-raison.php>
- May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L.M. (2004), «The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, n° 1, p. 11-37.
- Muslih, B. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4).
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail - 2ème édition*. Dunod.
- Mantauv, C,S. (2014). Kepuasan Kerja merupakan variabel intervening Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik pada Badan Penanggulangan Bencana). *E-jurnal aplikasi ekonomi vol 2 no 1 STIE Yappas*
- Meyssonier, Rébiha et Roger, Alain. Reims (2006). L’impact du cocooning organisationnel et des opportunités d’emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter: AGRH. p. 23.
- Meyssonier, & Roger. (2006). « L’impact du cocooning organisationnel et des opportunités d’emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. »
- Meyer, J. P., Gagné, M. & Parfyonova, N. M. (2010), « Toward an evidence-based model of engagement : What we can learn from motivation and commitment research », in *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, Cheltenham: Edwin Elgar, pp. 62-73.
- Miller, J.F. (2002). Motivating people. *Executive Excellence*, 19 (December), p.15. North Cyprus Tourism & Planning Office (2011, 2012). *Statistical Yearbook of Tourism: Turkish Republic of Northern Cyprus*. State of Printing House, Nicosia.
- Mignonac, K. (2004). « Que mesure-t-on réellement lorsque l’on invoque le concept de satisfaction au travail. »
- Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(5), 375-388.
- Merkouche, W., Girard, J., & Bélisle, L. (2022). Rétention du personnel : le cas d’une organisation manufacturière témiscabitiébienne qui tire son épingle du jeu. *Ad machina*, 6, 87-117. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1506>
- Morin, L. et Renaud, S. (2009). « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du

- travail », Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 17 p.
- Mobley, W.H. (1982). « Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research », *Academy of Management Review*, volume 7, numéro 1, p. 111-116.
- Mobley, W.H. (1982a). « Employee turnover, causes, consequences, and control », Reading, Addison-Wesley Publishing.
- Mobley, W., Horner, W. et Hollingsworth, A. (1978). « An evaluation of the precursors of hospital employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, volume 63, p. 404-414.
- Morell, A. L., Kiem, S., Millsted, M. A., & Pollice, A. (2014). Attraction, recruitment and distribution of health professionals in rural and remote Australia: Early results of the Rural Health Professionals Program. *Human Resources for Health*, 12(1), 15. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-15/TABLES/5>
- Mieux comprendre la motivation au travail.* (s. d.). <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/archives/mieux-comprendre-la-motivation-au-travail>
- Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41–58.
- Palmero, S. (2000). « Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel », Actes du 11ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).
- Parent, D. (1999). « Wages and Mobility: The Impact of Employer-Provided Training », *Journal of Labor Economics*, volume 17, numéro 2, p. 298-317.
- Parent, C. (2012, 2 février). *Étude longitudinale du lien entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail et l'intention de quitter chez les travailleurs du secteur des TIC*. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/6311>
- Paquet, Y., & Vallerand, R. (2016). *La théorie de l'autodétermination : Aspects théoriques et appliquées*. De Boeck Supérieur.
- Pénurie de main-d'œuvre : la catastrophe annoncée.* (2022, 27 mai). <https://www.revuegestion.ca/penurie-de-main-doeuvre-la-catastrophe-annoncee>
- Peretti, J. M. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (2ème éd.). Paris: Vuibert.
- Perrot, S. (2004). Jeunes diplômés : Comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 39(206), 25-40
- Pichère, P., Minutes, & Cadiat, A. (2015). *La pyramide des besoins*. 50 Minutes.

- Pilar de Luis Carnicer, M., Sánchez, A. M., Pérez, M. P., et Jiménez, M. J. V. (2004). « Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors ». *Personnel Review*, 33(2), 222-240.
- Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Pouliot, F. R. (2023, 9 mars). Taux de chômage à Québec, le plus faible au Canada. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2022/08/05/taux-de-chomage-a-quebec-le-plus-faible-au-canada>.
- Poulain-Rehm T. (2012). Les théories de la fidélisation. In J. Allouche (Éd.), *Encyclopédie des res- sources humaines* (3e éd., p. 611-617). Paris: Vuibert.
- Price, J.L. (2001). « Reflections on the determinants of voluntary turnover », *International Journal of Manpower*, volume 22, numéro 7, p. 600-624.
- Price, J.L. (1977). « The study of turnover », Ames, The Iowa State University Press, 160p.
- Price, W. (1980). « La relation entre le niveau d'éducation des travailleurs et le taux de roulement volontaire », *Relations Industrielles*, volume 35, numéro 2, p. 295-303.
- Radio-Canada. (2022, 24 juillet). La pénurie de main-d'œuvre est ; causée par ; le ; vieillissement. . . . *Radio-Canada.ca*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1900545/penurie-main-oeuvre-vieillesse-baby-boomers-immigration>
- Rainville, J.M. et Guérin, G. (1979). « Facteurs explicatifs de la satisfaction dans le travail », École de relations industrielles, Université de Montréal, Tiré-à-part 34.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour : Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Renaud, S. (2012, 2 février). *Étude longitudinale du lien entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail et l'intention de quitter chez les travailleurs du secteur des TIC*. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/6311>
- Regts, G. et Molleman, E. (2012). To leave or not to leave: when receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations*, 66(2), 193-218. doi: 10.1177/0018726712454311.
- Ringuette, M., & Berselli, J. (2013). *Portrait statistique du secteur manufacturier au Québec*.
- Roy-Dumesnil, C. (2018). *Les facteurs influençant la satisfaction au travail et la performance du personnel en contact en contexte touristique*.

- Robbins, S.P. et Langton, N. (1999). « Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications », Scarborough, Prentice Hall Canada Inc.
- Rubenstein A., Eberly M., Lee T. & Mitchell T. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 7, 23-65.
- Sampson, X. (2021, 3 octobre). Cinq choses à savoir sur la pénurie de main-d'œuvre. *Radio-Canada.ca*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1827628/manque-personnel-recrutement-entreprises-solutions>
- Setyawibowo, W., & Silvianita, A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PD BPR Bank Daerah Gunungkidul. *e-Proceeding of Management*, 4(1), 10.
- Silvia, P. J. (2008). Interest—The curious emotion. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 57-60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00548.x>
- Siagian, Sondang.P (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sipayung, L.M, Zamor, R. (2017). Pengaruh Motivasi Instrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Kepemimpinan Transformasional terhadap produktivitas kerja di Bidang Pengelolaan Persampahan pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Batam. *Jurnal Bening Prodi Manajemen Universitas Riau Kepulauan Batam*.
- Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 150-167. <https://doi.org/10.1177/0092070300281014>
- Singh, P. et Loncar, N. (2010). « Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent », *Industrial Relations*, volume 65, numéro 3, p. 470-490.
- Snipes, Robins L.; Sharon L. Oswald; Micheal Latour et Achilles A. Armenakis. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*. Vol. 58. pp. 1330- 1339.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins G.D. et Gupta, N. (1998). « An Organization-level Analysis of Voluntary Turnover and Involuntary Turnover », *Academy of Management Journal*, volume 41, numéro 5, p. 511-525.
- Steers, R.M. et Mowday, R.T. (1981). « Employee turnover and the post decision accommodation process », *Research in organizational behaviour*, volume 3, p. 235-281.
- Stewart, S.M., Bing, M.N., Gruys, M.L. et Helford, M.C. (2007). « Men, Women, and Perceptions of Work Environments, Organizational Commitment, and Turnover Intentions », *Journal of Business and Public Affairs*, volume 1, numéro 1.

- Steel, R. et Ovalle, N. (1984). « A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioural intentions and employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, volume 69, p. 673-686.
- Sikora, Paul; Mahoney, John J; Fitton, J Godfrey; Wallace, Paul J; (2005). Shipboard Scientific Party Range table from benthic foraminifers in ODP Hole 192-1186A. PANGAEA, <https://doi.org/10.1594/PANGAEA.299464>
- Sulistiyowati, Akhmadi and Lutfi. (2017). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBTM)*, Vol.1 (2): hh.137-148 (Nopember 2017) ISSN (Online) 2599-0837
- Tett, R. P. et Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.
- Tétreault, S. et Blais-Michaud, S. (2014). Étude de la portée. Dans P. Guillez et S. Tétreault (dir.), *Guide pratique de recherche en réadaptation*, (151-160). De Boeck Supérieur.
- Treglown, L., Zivkov, K., Zarola, A., & Furnham, A. (2018). Intention to quit and the role of dark personality and perceived organizational support: a moderation and mediation model. *PLOS ONE*, 13(3), e0195155. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0195155>
- Trevor, C.O. (2001). « Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover », *Academy of Management Journal*, volume 44, numéro 4, p. 621-638.
- Trimble, D.E. (2006). « Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention of Missionaries », *Journal of Psychology and Theology*, volume 34, numéro 4, p. 349-360.
- Vo, T. T. D., Tulliao, K. V., & Chen, C. (2022). Work motivation : the roles of individual needs and social conditions. *Behavioral sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652- 671.
- Vroom, V.H. (1964). « Work and Motivation » New-York, Éditions John Wiley et Sons, 331 p.
- Van Breukelen, W., Van Der Vlist R. et Steensma, H. (2004). « Voluntary employee turnover : combining variables from the ‘traditional’ turnover literature with the theory of planned behaviour », *Journal of Organizational Behavior*, volume 25, p. 893-914.

- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K. et Tissington, P.A. (2004). « Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction », *British Journal of Management*, volume 15, p. 651-360.
- Veum, J.R. (1997). « Training and Job Mobility among Young Workers in the United States », *Journal of Population Economics*, volume 10, numéro 2, p. 219-233.
- Yuan F. et Zhou J. (2008), “Differential Effects of Expected External Evaluation on Different Parts of the Creative Idea Production Process and on Final Product Creativity”, *Creativity Research Journal*, Vol. 20, p. 391-403.
- Yuan F. et Woodman R. W. (2010), “Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, p. 323-342.
- Wang, P. (2011). La motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet. <http://semaphore.uqar.ca/id/eprint/703/>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Woo Gon, Kim; Jerold K. Leong et Yong-Ki Lee. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*. Vol. 24. pp. 171-193.
- Widyaputra, Ketut Andika; Dewi, A.A Sagung Kartika. (2018). Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Pt Bussan Auto Finance. *E-Jurnal Manajemen*, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 85 - 104, jan. 2018. ISSN 2302-8912
- Williams, G. C., Saizow, R., Ross, L., & Deci, E. L. (1997). Motivation underlying career choice for internal medicine and surgery. *Social Science and Medicine*, 45, 1705–1713
- Zimmerman, R. D., Swider, B. W., & Boswell, W. R. (2018). Synthesizing content models of employee turnover. *Human Resource Management*, 58(1), 99-114. <https://doi.org/10.1002/hrm.21938>
- Zimmerman, R. D. et Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: a meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142- 158. doi : 10.1108/00483480910931316.

## ANNEXES :

### Annexe 1 : Relation entre les déterminants organisationnels et le roulement, selon les études recensées

<b>Déterminants organisationnels</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les déterminants organisationnels et le roulement</b>	<b>Études et écrits recensés (Auteurs et année)</b>
Syndicalisation	<p>La syndicalisation diminue l'intention de quitter. La syndicalisation diminue la probabilité de quitter l'entreprise. La syndicalisation diminue le taux de cessation d'emploi. La syndicalisation diminue le roulement.</p> <p>La syndicalisation diminue le taux de roulement. La syndicalisation diminue le taux de roulement dysfonctionnel.</p>	Relation négative	<p>Campbell (1997) Groothuis (1994) Iverson et Currivan (2003) Kidd (1994) Veum (1997) Delery et collab. (2000)</p> <p>Freeman (1978) Leigh (1986) Cotton et Tuttle (1986)</p> <p>Lincoln et Kallerberg (1996)</p>
Taille de l'entreprise	<p>Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de roulement diminue. Plus la taille de l'entreprise augmente, plus la probabilité de quitter diminue. Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le nombre de départs diminue. Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de départs diminue. Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de roulement diminue. Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de roulement augmente. Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de roulement volontaire augmente. La taille de l'entreprise n'influence pas le taux de séparation volontaire. La taille de l'entreprise n'influence pas la probabilité de quitter.</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation positive</p> <p>Absence de relation significative</p>	<p>Even et Macpherson (1996)</p> <p>Brown et Medoff (1989)</p> <p>Veum (1997) Campbell (1997) Ehrenberg et Smith (2003) Lacourisère et collab. (2004) Lincoln et Kallerberg (1996) Min (2007)</p> <p>Cotton et Tuttle (1986) Ou Yan et Shuang-Shii (2007)</p>
Âge de l'entreprise	Plus une entreprise est âgée, plus le taux de séparation volontaire diminue.	Relation négative	Newton et collab. (1981)

Type d'industrie	Différences sectorielles au niveau du taux de roulement		Abraham et collab. (2005) Anderson et Meyer (1994) Guthrie (2000) Taylor (2000) Lane et collab. (1996)
Formation donnée en entreprise	Plus la formation augmente, plus les intentions de quitter diminuent. Plus la formation augmente, plus la probabilité de se chercher un nouvel emploi diminue. Plus la formation augmente, plus la probabilité de quitter diminue. Plus la formation augmente, plus le taux de départs volontaires diminue. La formation n'a pas d'influence sur la probabilité de quitter. La formation n'a pas d'influence sur le taux de roulement.	Relation négative Absence de relation significative Absence de relation significative	Pilar de Luis Carnicer et collab. (2004) Zweimuller et Winter-Ebmer (2000) Gritz (1993) Parent (1999) Lacourisère et collab. (2004) Shaw et collab. (1998)
Salaire	Plus le salaire augmente, plus le taux de cessation d'emploi diminue. Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement fonctionnel diminue. Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement augmente. Le salaire n'a pas d'influence sur le taux de roulement volontaire. Le salaire n'a pas d'influence sur le taux de départ.	Relation négative Relation positive Absence de relation significative Absence de relation significative	Lakhani (1988) Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et collab. (2000) Sheidow et collab. (2007) Trevor (2001) Lambert et al. (2001) Luna-Arocas et Camps (2008) Lee et collab. (2009) Dale-Olsen (2006) Camp (1994) Min (2007) Wilson et Peel (1991)
Développement de carrières	Plus l'entreprise offre du soutien concernant la gestion de carrières, moins l'intention de quitter est élevée. Plus l'entreprise offre des possibilités de promotion, moins l'intention de quitter est élevée. Plus l'entreprise offre des possibilités de promotion, moins le taux de	Relation négative Absence de relation significative	Ito et Brotheridge (2005) Lee et collab. (2009) Griffeth et collab. (2000) Price (2001)

	roulement volontaire est élevé. Les possibilités d'avancement n'ont pas d'influence sur le taux de roulement volontaire. Les possibilités d'avancement n'ont pas d'influence sur le taux de roulement.		Min (2007) Lincoln et Kallerberg (1996)
Sécurité d'emploi	Plus l'entreprise offre la sécurité d'emploi, plus le taux de roulement volontaire est bas.	Relation négative	Min (2007)
Avantages sociaux	Plus il y a d'avantages sociaux offerts par l'entreprise, plus le taux de roulement est bas. Plus les avantages sociaux offerts par l'entreprise sont bons, plus le taux de roulement volontaire est bas.  Le fait d'offrir plus d'avantages sociaux n'a pas d'influence sur le taux roulement.	Relation négative Relation négative Absence de relation significative Absence de relation significative	Dale-Olsen (2006)  Min (2007)

*(Source : Parent (2012). Étude longitudinale du lien entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail et l'intention de quitter chez les travailleurs du secteur des TIC).*

## QUESTIONNAIRE

### Variables dépendantes

« En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail, indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés qui suivent à l'aide de l'échelle ci-dessous. »

No	Énoncés	Nom de la variable
4	J'ai l'intention de quitter cette organisation dans les 12 prochains mois.	IntQui_4
5	Je souhaite vivement quitter cette organisation au cours des 12 prochains mois.	IntQui_5
6	Il est probable que je quitte cette organisation dans les 12 prochains mois.	IntQui_6

### Variables sociodémographiques

No	Variables	Énoncés	Nom de la variable
1	Genre	Quel est votre genre ?	Genre_1
2	Âge	Quel âge avez-vous ?	Age_2
3	Heures travaillées par semaine	Combien d'heures travaillez-vous par semaine ?	NbrHeure_3
4	Ancienneté organisationnelle	Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de votre organisation ? (en chiffre)	AncOrg_4
8	Scolarité complétée	Quel est le plus haut niveau d'études que vous ayez atteint ?	Scola_8
9	Niveau hiérarchique	Quel est votre niveau hiérarchique ?	Hierarch_9

## **Variables indépendantes**

Des questions portent principalement :

### **Satisfaction intrinsèque**

*« En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail, indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés qui suivent à l'aide de l'échelle ci-dessous. »*

*Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?*

<b>No</b>	<b>Énoncés</b>	<b>Nom de la variable</b>
70	Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail.	SatIn_70
72	Des possibilités de travailler seul dans votre emploi.	SatIn_72
58	Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps.	SatIn_58
59	De votre importance aux yeux des autres.	SatIn_59
62	Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience.	SatIn_62
63	De la stabilité de votre emploi.	SatIn_63
64	Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise.	SatIn_64
65	Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire.	SatIn_65
66	Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités.	SatIn_66

69	Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative.	SatIn_69
71	Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail.	SatIn_71
75	Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail.	SatIn_75

### **Satisfaction extrinsèque**

« En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail, indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés qui suivent à l'aide de l'échelle ci-dessous. »

*Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?*

<b>No</b>	<b>Énoncés</b>	<b>Nom de la variable</b>
60	De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains).	SatEx_60
61	De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques).	SatEx_61
67	De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application.	SatEx_67
68	De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites.	SatEx_68
56	De vos possibilités d'avancement.	SatEx_56
74	Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail.	SatEx_74

### **Motivation autonome (motivations identifiée et intrinsèque)**

« En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail, indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés qui suivent à l'aide de l'échelle ci-dessous. »

No	Énoncés	Nom de la variable
40	Car ce que je fais dans mon travail est stimulant.	MotAut_40
48	Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	MotAut_48
49	Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.	MotAut_49
51	Parce que le travail que je fais est intéressant.	MotAut_51
54	Car ce travail a une signification personnelle pour moi.	MotAut_54
55	Car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles.	MotAut_55

#### **Motivation contrôlée (motivations extrinsèque et introjectée)**

« En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail, indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés qui suivent à l'aide de l'échelle ci-dessous. »

No	Énoncés	Nom de la variable
41	Car je risque de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	MotCon_41
42	Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.	MotCon_42
43	Pour me faire respecter davantage par certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille, etc.).	MotCon_43

44	Essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement.	MotCon_44
45	Car je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.	MotCon_45
46	Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille, etc.).	MotCon_46
47	Parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même.	MotCon_47
50	Pour obtenir l'approbation de certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille, etc.).	MotCon_50
52	Parce qu'ainsi, je me sens fier(fière) de moi.	MotCon_52
53	Parce que mes supérieurs m'assurent une plus grande sécurité d'emploi.	MotCon_53