

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA PARTICIPATION AUX CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET SON IMPACT SUR
L'INTENTION DE QUITTER DES EMPLOYÉS DU SECTEUR DU COMMERCE AU DÉTAIL DU VÊTEMENT)

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

LORIE NORMANDEAU

AOÛT 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je souhaite débiter ce mémoire en exprimant ma gratitude envers toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à sa réalisation.

À Mélanie, un merci tout particulier. Ton accompagnement m'a permis de garder le cap à travers les différentes étapes de la rédaction. Ta patience, ton écoute et la rigueur de tes commentaires ont grandement enrichi mon travail. Tu as su m'encourager dans les moments de doute et m'amener à voir plus clair lorsque l'essentiel se perdait dans la complexité et je t'en suis profondément reconnaissante.

À mon ancien employeur, merci de m'avoir permis de mener cette étude au sein de votre organisation. Votre confiance a été précieuse. Un merci particulier à Julie, Claudia, Pamela et Susanna pour votre aide et votre appui tout au long du processus.

Merci à Rafaëlle pour tes encouragements, ton aide précieuse et ton amitié. J'ai eu la chance de découvrir une personne en or au fil de cette maîtrise.

Élise, ton aide a été inestimable pour le chapitre des résultats, pour SPSS, mais aussi pour le partage de ton parcours, qui m'a permis de garder le cap dans les moments plus difficiles.

Enfin, je souhaite remercier ma famille, qui a été une source de stabilité et de réconfort tout au long de cette démarche. À mon conjoint, Pierre-Alexandre, mon complice de tous les jours, merci d'avoir été là, dans les moments de doute comme dans les petites victoires. Ton écoute, ta patience et ta capacité à me ramener à l'essentiel ont été fondamentales. À mes grands-parents, merci pour vos mots d'encouragement et votre fierté exprimée avec tant de douceur. Et à mes parents, maman et papa, je vous dois beaucoup. Votre amour, votre soutien inconditionnel et vos valeurs m'ont permis d'avancer, de croire en moi et de réussir.

Il faut tout un village pour écrire un mémoire. Ce travail est le fruit de mes efforts, mais il est aussi le fruit des personnes formidables qui m'ont entourée, accompagnée et soutenue tout au long de ce parcours.

À vous toutes et tous, merci du fond du cœur.

DÉDICACE

À tous les employés.es dévoués.es du service à la clientèle, en particulier dans le domaine de la vente au détail, je souhaite dédier ces mots à chacun d'entre vous qui a joué un rôle crucial dans mon parcours et ma compréhension du monde professionnel.

Les lieux où j'ai eu l'opportunité de travailler ont représenté bien plus que de simples emplois, puisqu'ils ont forgé ma personnalité et m'ont enseigné des valeurs inestimables que je porte avec moi en milieu professionnel comme personnel. Ce mémoire rend hommage à vous tous, car je suis fermement convaincue que vous êtes la colonne vertébrale des organisations. Votre engagement, votre sens du service et votre dévouement envers la satisfaction client.e sont tout simplement admirables. Vous êtes les visages chaleureux qui accueillent les clients.es, les experts.es passionné.es qui donnent des conseils éclairés et les professionnels.les qui gèrent chaque interaction avec une telle patience. C'est grâce à votre dévouement constant que les clients.es se sentent privilégiés.es, que les ventes augmentent et que les marques peuvent continuer d'exister. Vous incarnez l'âme même de l'industrie de la vente au détail de vêtements et je tiens à vous remercier du plus profond de mon cœur de votre contribution précieuse.

Votre travail ne passe pas inaperçu et cette dédicace humble est une modeste expression de ma gratitude envers chacun d'entre vous. Je suis fière de pouvoir vous considérer comme des mentors et des sources d'inspiration.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES SYMBOLES ET DES UNITÉS	x
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 - PROBLÉMATIQUE	4
1.1 L'importance de s'intéresser au roulement des employés.es du commerce de détail	4
1.2 L'intention de quitter	6
1.2.1 Les déterminants propres à l'industrie du commerce de détail	7
1.2.1.1 La structure organisationnelle et la distance hiérarchique	8
1.3 L'objectif de la présente étude	11
1.4 L'apport de l'étude	11
CHAPITRE 2 – RECENSION DE LA LITTÉRATURE	13
2.1 Définition de l'intention de quitter	13
2.1.1 Déterminants connus de l'intention de quitter	14
2.1.1.1 Niveau individuel	15
<i>La satisfaction au travail</i>	15
<i>L'engagement organisationnel</i>	16
<i>Le conflit travail-vie de famille</i>	17
<i>La formation</i>	19
<i>Facteurs démographiques</i>	20
2.1.1.2 Niveau du superviseur	21
<i>Le soutien perçu du superviseur</i>	22
<i>Le style de leadership</i>	22
2.1.1.3 Niveau organisationnel	23
<i>La culture organisationnelle</i>	23
<i>La justice organisationnelle</i>	24
<i>Le soutien perçu de l'organisation</i>	25
2.1.2 Déterminants spécifiques au domaine de la vente au détail	26
<i>Conditions de travail</i>	26
<i>Stress</i>	27
<i>Rotation collective</i>	28

<i>Exigences requises dans le domaine de la vente au détail</i>	28
<i>Participation limitée</i>	29
2.2. La participation	30
2.3 La distance hiérarchique	31
CHAPITRE 3 – MODÈLE D’ANALYSE	34
3.1 Le modèle de l’organisation du travail (OT) pour comprendre la participation	34
3.1.1 Les caractéristiques motivationnelles.....	36
<i>Les caractéristiques motivationnelles liées à la tâche</i>	36
<i>Les caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives</i>	39
3.1.2 Les caractéristiques sociales	41
3.1.3 Les caractéristiques du contexte de travail.....	43
3.2 Le modèle exigences-ressources (JDR)	45
3.2.2 Présentation du modèle.....	45
3.3 Justification des hypothèses de la présente étude	48
3.3.1 La participation aux caractéristiques motivationnelles de l’OT comme déterminant de l’intention de quitter	51
3.3.2 La participation aux caractéristiques sociales de l’OT comme déterminant de l’intention de quitter	56
3.3.3 La participation aux caractéristiques contextuelles de l’OT comme déterminant de l’intention de quitter	59
CHAPITRE 4 – CADRE MÉTHODOLOGIQUE	63
4.1 La démarche de la recherche	63
4.2 Le devis de la recherche	63
4.3 L’échantillon	64
4.3.1 La technique d’échantillonnage	64
4.3.2 Population	65
4.3.3 Échantillon	66
4.4 La collecte de données	69
4.4.1 La technique de collecte de données.....	69
4.4.2 Les instruments de mesures	70
<i>Mesurer la participation des employés.es aux caractéristiques de l’organisation du travail</i>	71
<i>Mesurer l’intention de quitter</i>	73
4.4.3 Les variables de contrôle.....	73
4.4.4 Le déroulement de la collecte	73
CHAPITRE 5 - RÉSULTATS	75
5.1 Analyses factorielles	75
5.1.1 L’intention de quitter	75
<i>L’intention de quitter l’emploi</i>	75
<i>L’intention de quitter l’industrie</i>	76

5.1.2	Caractéristiques organisationnelles du travail	76
5.2	Comparaison des moyennes	77
5.3	Analyses statistiques descriptives	78
5.3.1	Analyses descriptives de l'intention de quitter l'emploi	80
5.3.2	Analyses descriptives de l'intention de quitter l'industrie.....	82
5.3.3	Les statistiques descriptives de la participation des employés.es aux caractéristiques de l'organisation du travail.....	84
	<i>Caractéristiques motivationnelles liées à la tâche.....</i>	84
	<i>Caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives</i>	84
	<i>Les caractéristiques sociales</i>	85
	<i>Les caractéristiques contextuelles</i>	86
5.4	Les analyses de corrélations	86
5.4.1	Corrélations entre les variables du modèle d'analyse et l'intention de quitter l'emploi.....	90
	<i>Corrélations entre la participation aux caractéristiques motivationnelles de l'OT et l'intention de quitter</i>	90
	<i>Corrélation entre la participation aux caractéristiques sociales de l'OT et l'intention de quitter l'emploi</i>	90
	<i>Corrélation entre la participation aux caractéristiques contextuelles de l'OT et l'intention de quitter</i>	90
5.4.2	Les corrélations entre les variables du modèle d'analyse et l'intention de quitter l'industrie...	91
	<i>Corrélations entre la participation aux caractéristiques motivationnelles de l'OT et l'intention de quitter.....</i>	91
	<i>Corrélation entre la participation aux caractéristiques sociales de l'OT et l'intention de quitter l'industrie</i>	91
	<i>Corrélation entre la participation aux caractéristiques contextuelles de l'OT et l'intention de quitter ..</i>	92
5.4.3	Les corrélations entre les variables de contrôle et les variables dépendantes du modèle théorique	92
5.5	Analyse de régression.....	92
5.5.1	<i>Lien entre la participation des employés.es aux caractéristiques motivationnelles de l'OT et l'intention de quitter l'emploi (H1a) et l'industrie (H1b) quitter (H1)</i>	94
5.5.2	<i>Lien entre la participation des employés.es aux caractéristiques sociales de l'OT et l'intention de quitter l'emploi (H2a) et l'industrie (H2b) quitter (H2)</i>	94
5.5.3	<i>Lien entre la participation des employés.es aux caractéristiques liées au contexte de travail de l'OT et l'intention de quitter l'emploi (H3a) et l'industrie (H3b) quitter (H3)</i>	95
5.6	Sommaire des résultats.....	95
CHAPITRE 6 - DISCUSSION		96
6.1	Contributions théoriques	96
6.1.1	La participation des employés.es	96
6.1.2	Contribution à la littérature sur l'organisation du travail	98
	<i>La participation aux caractéristiques de l'organisation du travail comme déterminant de l'intention de quitter.....</i>	98
	<i>Effets de la participation aux caractéristiques motivationnelles sur l'intention de quitter</i>	99
	<i>Effets de la participation aux caractéristiques sociales sur l'intention de quitter.....</i>	100
	<i>Effets de la participation aux caractéristiques contextuelles sur l'intention de quitter.....</i>	102

6.2 Contributions méthodologiques	102
6.2.1 Industrie de la vente au détail	104
6.3 Contributions pratiques	105
6.3.1 Interventions au niveau des caractéristiques motivationnelles	105
6.3.2 Interventions au niveau des caractéristiques sociales.....	106
6.3.3 Interventions au niveau des caractéristiques contextuelles.....	107
6.4. Limites de l'étude et pistes de recherche future	108
<i>Limites de l'étude</i>	108
<i>Pistes de recherche futures</i>	110
CONCLUSION.....	112
ANNEXE A AFFICHE DE SOLLICITATION	116
ANNEXE B MÉMO ENVOYÉ PAR COMMUNICATION INTERNET PAR COURRIEL AUX EMPLOYÉS.ES	118
ANNEXE C QUESTIONNAIRE COMPLET	120
ANNEXE D INTENTION TO QUIT MEASURE (1997)	133
ANNEXE E QUESTIONNAIRE DE PARTICIPATION AUX CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL	134
ANNEXE F WORK DESIGN QUESTIONNAIRE DE MORGESON ET HUMPHREY (2006)	137
ANNEXE G CERTIFICATION D'APPROBATION ETHIQUE	141
ANNEXE H ANALYSES FACTORIELLES.....	142
ANNEXE I TESTS DE COMPARAISON DE MOYENNES.....	147
ANNEXE J TABLES DES FRÉQUENCES	153
ANNEXE K ANALYSES DE RÉGRESSION	158
BIBLIOGRAPHIE	167

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1 Modèle de l'OT (Humphrey, Nahrang et Morgeson, 2007).....	35
Figure 3.2 Modèle exigences-ressources (Demerouti et al., 2001).....	48
Figure 3.3 Modèle d'analyse.....	62
Figure 5.1 Intention de quitter l'emploi et les variables indépendantes.....	93
Figure 5.2 Intention de quitter l'industrie et les variables indépendantes.....	93
Figure 6.1 Exemple d'item tiré de l'échelle mesurant la participation.....	97

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 4.1 Portrait de l'échantillon : données sociodémographiques	67
Tableau 4.2 Portrait de l'échantillon : données relatives à l'emploi.....	68
Tableau 5.1 Les résultats statistiques descriptives des variables du modèle théorique	79
Tableau 5.2 Matrice des corrélations entre les variables du modèle d'analyse	88
Tableau 5.3 Matrice des corrélations entre les variables de contrôle et l'intention de quitter ...	89

LISTE DES SYMBOLES ET DES UNITÉS

α	Alpha de Cronbach
β	Coefficient de régression

RÉSUMÉ

Le secteur du commerce de détail de vêtements fait face à un taux de roulement élevé, en grande partie dû à des conditions de travail exigeantes et une faible reconnaissance des employés.es de première ligne. Dans un contexte de distance hiérarchique marquée, leur participation aux décisions organisationnelles reste limitée, ce qui peut affecter leur engagement et leur intention de quitter. Cette étude vise à analyser l'impact de leur participation aux caractéristiques de l'organisation du travail sur leur intention de quitter, en tenant compte des exigences et ressources propres au secteur. En s'appuyant sur le modèle de l'organisation du travail (OT) (Humphrey et al., 2007) et en intégrant la notion de distance hiérarchique, l'étude examine les liens entre la participation des employés.es aux dimensions motivationnelles, sociales et contextuelles du travail et leur engagement envers leur organisation. Les résultats mettent en évidence les caractéristiques organisationnelles ayant l'influence la plus significative sur l'intention de quitter, tout en soulignant les défis posés par la structure hiérarchique verticale, typique du commerce de détail. Cette étude postule que les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles de l'organisation du travail constituent un cadre pertinent pour comprendre comment la participation à l'organisation du travail peut renforcer la rétention des employés.es dans l'industrie du détail. Pour vérifier les hypothèses de recherche, un devis corrélationnel a été utilisé et un sondage a été mené auprès de conseillers.es en vente au détail, recrutés.es via un échantillonnage volontaire. Au total, 295 participants.es ont répondu au questionnaire.

D'un point de vue théorique, cette recherche enrichit la littérature émergente sur la notion de participation. Elle introduit deux nouveaux outils de mesure ainsi qu'une échelle inédite conçue pour évaluer les caractéristiques de l'organisation du travail. Cette échelle a été spécifiquement adaptée afin de traduire les particularités de l'OT en intégrant la distance hiérarchique et la relation avec le siège social, tout en tenant compte des spécificités du secteur de la vente au détail de vêtements. Par ailleurs, elle apporte une contribution précieuse en identifiant les caractéristiques de l'OT ayant le plus d'influence sur l'intention des employés.es de quitter leur poste, en se basant sur leur perception de la participation plutôt que sur leur simple satisfaction. Elle met ainsi en évidence le contexte de la distance hiérarchique et des interactions avec le siège social, ouvrant des perspectives pour ajuster les pratiques de gestion et renforcer la rétention des employés. Sur le plan pratique, les résultats fournissent un éclairage sur la façon dont l'organisation du travail peut encourager des comportements participatifs. Certaines caractéristiques organisationnelles, perçues par les employés.es comme participatives, semblent avoir un potentiel significatif pour réduire le roulement du personnel. Cependant, en ce qui concerne l'industrie et les caractéristiques contextuelles, les résultats s'avèrent moins concluants. Néanmoins, ces constats permettent de formuler de nombreuses recommandations d'interventions au niveau des caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles telles qu'encourager l'autonomie, renforcer les interactions sociales et créer des occasions de dialogue avec la direction pour promouvoir un environnement de travail bienveillant, axé sur la collaboration et l'engagement des employés.es.

Mots clés : Participation des employés.es, Organisation du travail (OT), Intention de quitter, Distance hiérarchique, Vente au détail, Rétention des employés.es, Roulement du personnel, Secteur du vêtement

Key words : *Employee participation, Work-Design, Intention to stay, Intention to leave/quit, Hierarchical distance, Retail, Employee retention, Employee turnover, Apparel sector*

INTRODUCTION

Le secteur de la vente au détail est souvent perçu comme peu attrayant pour les travailleurs.·es, en raison de conditions de travail exigeantes et de défis structurels qu'il comporte (Whysall, Foster et Harris, 2009 ; Sunder, Kumar, Goreczny et Maurer, 2017 ; Tuckey, Boyd et Winefield, 2017). Parmi les principales contraintes, on retrouve l'instabilité du milieu, des horaires atypiques, la surcharge de travail, des interruptions constantes et des tâches inachevées (Broadbridge, 2002 ; Tuckey et al., 2017). Ces facteurs contribuent à un taux élevé de roulement des employés.·es , lequel engendre des coûts importants pour les organisations, notamment en termes de perte de revenus, de clientèle et d'investissements en formation (Sunder et al., 2017).

Au Québec, la rareté de la main-d'œuvre s'est intensifiée depuis 2019, avec un taux de roulement global atteignant 26 % dans le secteur du commerce de détail de vêtements (Détail Québec, 2023). Les employeurs doivent désormais non seulement recruter, mais aussi fidéliser leurs talents, tout en répondant à des attentes croissantes en matière de conditions de travail. Bien que des facteurs tels que le salaire et les conditions de travail soient identifiés comme des motifs courants de départ, la participation des employés.·es aux décisions organisationnelles reste une dimension peu explorée dans ce domaine. Pourtant, cette participation pourrait jouer un rôle crucial dans la rétention des employés.·es , en renforçant leur engagement et en atténuant les effets négatifs de la distance hiérarchique souvent marquée dans ce secteur (Sunder et al., 2017).

Cette étude vise donc à combler cette lacune en explorant la participation des employés.·es à travers les caractéristiques de l'organisation du travail (OT) et en examinant son impact sur leur intention de quitter au sein de l'organisation. En s'appuyant sur le modèle de l'organisation du travail (Humphrey, Nahrgang et Morgeson, 2007) cette recherche propose une analyse approfondie des déterminants de la rétention dans le secteur de la vente au détail de vêtements, tout en tenant compte des spécificités structurelles et contextuelles de cette industrie.

Cette recherche a pour objectif principal *d'examiner dans quelle mesure la participation des employés.es aux caractéristiques de l'organisation du travail influence leur intention de quitter.*

Le premier chapitre introduit la problématique de recherche en mettant en lumière l'importance d'étudier l'intention de quitter dans le secteur de la vente au détail de vêtements, un domaine caractérisé par un taux élevé de roulement. Les principaux déterminants de l'intention de quitter sont présentés, révélant un manque d'études spécifiques au domaine de la vente au détail, notamment dans le secteur du vêtement et un déficit de recherches explorant le lien entre la participation des employés.es aux caractéristiques de l'OT et leur intention de quitter.

Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel de la recherche. Il commence par définir et positionner la notion de participation, en veillant à la distinguer clairement de l'engagement, afin d'éviter toute confusion conceptuelle. Ensuite, la distance hiérarchique est introduite, un phénomène fréquemment observé dans cette industrie. Cette notion reflète les écarts perçus de pouvoir et d'autorité entre les différents niveaux hiérarchiques, en particulier entre le siège social et les employés.es en magasin. Cette structure organisationnelle verticale, typique du commerce de détail, limite souvent la participation des employés.es de première ligne aux décisions. Par la suite, le modèle de l'Organisation du Travail (OT) proposé par Humphrey et al. (2007) est mobilisé pour identifier les caractéristiques organisationnelles auxquelles un individu peut participer. Ce modèle permet d'examiner comment la participation à ces caractéristiques peut influencer l'intention de quitter des employés.es. Enfin, trois hypothèses, fondées sur des justifications théoriques et empiriques, sont formulées.

Le troisième chapitre détaille la méthodologie utilisée. Il débute par la présentation du devis de recherche, de la population ciblée et de la technique d'échantillonnage adoptée. Le déroulement de la collecte de données est ensuite décrit, incluant le recrutement des travailleurs.ses du secteur de la vente au détail de vêtements pour participer à un questionnaire

en ligne. Enfin, les instruments de mesure utilisés pour les différentes variables à l'étude sont présentés et les considérations éthiques concluent ce chapitre.

Le quatrième chapitre est consacré à la présentation des résultats issus des analyses statistiques. Les analyses factorielles exploratoires et les analyses descriptives des variables à l'étude sont détaillées. Par la suite, les analyses corrélationnelles des principales variables, ainsi que des variables de contrôle, sont rapportées. Le chapitre se termine par des analyses de régressions multiples qui permettent de vérifier les hypothèses formulées.

Enfin, le cinquième chapitre propose une discussion des résultats pour chaque hypothèse. Les implications théoriques et pratiques sont abordées en profondeur, mettant en lumière les contributions de cette recherche. Ce chapitre se conclut en identifiant les limites de l'étude et en suggérant des pistes pour des recherches futures.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

1.1 L'importance de s'intéresser au roulement des employés.es du commerce de détail

Les chercheurs.ses s'entendent généralement pour dire que le milieu de la vente au détail est un secteur peu attrayant pour les travailleurs.ses (Whysall, Foster et Harris, 2009 ; Sunder, Kumar, Goreczny, Maurer, 2017; Tuckey Boyd et Winefield, 2017). Ces travailleurs qui sont des conseillers.es à la vente qui accueillent, informent et accompagnent les clients.es afin de répondre à leurs besoins tout en contribuant aux objectifs commerciaux de l'organisation. Tout d'abord, en ce qui concerne les demandes élevées du milieu, on retrouve, entre autres, l'instabilité du milieu (fluctuations fréquentes du milieu de la vente, évolutions rapides des tendances, prévisibilité des revenus de l'organisation), des horaires de travail atypiques, un grand nombre de clients.es pour le nombre d'employés.es, la surcharge de travail, la pression du temps, des interruptions constantes dans leurs tâches ainsi que des tâches qui ne sont pas menées à terme (Broadbridge, 2002; Tuckey et al., 2017.). Ensuite, ce milieu est de plus en plus reconnu comme ayant un haut taux de roulement (Tuckey et al., 2017). Cette rotation a aussi des impacts négatifs sur les organisations, telles que la perte de revenus, la perte de clientèle et bien sûr la perte d'investissement en formation de l'employé.e (Sunder et al., 2017.).

Au Québec, la rareté de la main-d'œuvre s'est intensifiée depuis 2019 au sein de l'industrie du commerce de détail (Détail Québec, 2023.). En effet, un nombre grandissant de postes vacants dans le secteur ne cesse d'augmenter. Les priorités des organisations de ce secteur sont donc le recrutement, mais aussi la rétention. Le taux de roulement global se situant à 26% (Détail Québec, 2023.), les employeurs se doivent de veiller à conserver les talents. Les principaux motifs de départ sont le salaire et les conditions de travail mentionnées plus haut. Suite à un sondage récent, il s'agirait de seulement 58% des employés.es issus du commerce de détail qui recommandent à leur entourage de faire carrière dans ce milieu (Détail Québec, 2023).

Dans le domaine du service à la clientèle, la phrase « le ou la client.e a toujours raison » est largement reconnue comme une valeur partagée par de nombreuses organisations, qui accordent souvent une grande importance à la satisfaction de leur clientèle. Les conseillers.es à la vente sont souvent le premier et parfois le seul, point de contact entre le client.e et l'organisation (Sunder et al., 2017) et sont chargés de mettre en œuvre la politique de service à la clientèle de l'organisation. Les recherches se concentrent généralement sur l'amélioration de la qualité du service à la clientèle dans le secteur de la vente au détail de vêtements, en se concentrant sur la satisfaction du client.e (Locander et al., 2020 ; Weitzel et al., 1989) plutôt que sur la satisfaction des employés.es qui jouent pourtant un rôle crucial. On peut alors se demander si ne pas reconnaître l'importance de la satisfaction et de l'engagement des employés.es comporte le risque de les perdre en raison du manque de reconnaissance de leur rôle.

Les organisations du secteur de la vente au détail de vêtements investissent annuellement environ 15 milliards de dollars dans la formation de leurs employés.es (Zoltners, Sinha et Lorimer, 2008 ; Sunder et al., 2017). De plus, le taux de roulement a atteint un taux de roulement de 26% est préoccupant pour les organisations (Détail Québec, 2023.). En effet, le taux élevé de roulement a des effets néfastes sur les organisations, car elles perdent à la fois les revenus liés aux relations que les employés.es ont établies avec leur clientèle, ainsi que les investissements importants consacrés à la formation de ces employés.es (Zoltners, Sinha et Lorimer, 2008 ; Sunder et al., 2017).

Avec la mondialisation, les organisations de vente au détail sont de plus en plus en concurrence avec les sites internet d'autres organisations et l'élément différenciateur réside souvent dans le service humain et la capacité des employés.es à établir des liens avec les clients.es en magasin (Tuckey et al., 2017). Ainsi, cette recherche s'intéresse aux raisons pour lesquelles les employés.es décident de quitter, afin de soutenir à la fois ceux-ci et les organisations dans leur réflexion sur ces aspects spécifiques et ainsi améliorer leur taux de rétention.

1.2 L'intention de quitter

La littérature indique que l'intention de quitter est un facteur étroitement lié au taux de roulement des employés.es d'une organisation. Lorsque ces intentions se manifestent ou entraînent des départs (rotation), il devient essentiel d'analyser les facteurs qui influencent l'intention de quitter. (Aladwan, Bhanugopan et Fish, 2013). En effet, des chercheurs.ses (Griffin et Moorhead, 2007; Griffin et Moorhead, 2011; Aladwan et al., 2013.) ont établi que l'intention de démissionner était l'indicateur approprié de la rotation réelle des employés.es. L'intention de quitter un emploi est définie comme étant le processus cognitif consistant à penser, planifier et souhaiter quitter un emploi, tandis que l'intention de rester se manifeste par la loyauté et la l'attachement des employés.es envers leur organisation (Vigneshwaran et Mohankumar, 2021). L'intention d'un salarié de démissionner peut donc constituer un indicateur important pour une organisation de la nécessité de réévaluer, par exemple la structure de l'organisation, la gestion des ressources humaines (GRH) et les politiques de gestion ou ses stratégies de fidélisation (Bernthal et Wellins, 2001; Aladwan et al., 2013).

Plusieurs facteurs peuvent conduire un.e employé.e à exprimer son intention de quitter son organisation. Parmi ces facteurs, on peut citer la faible satisfaction au travail (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Daly et Dee, 2006; De Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir et Ando, 2009; Spath, Strand et Bosco-Ruggiero, 2013; Sainju, Hartwell et Edwards, 2021.), la défavorable culture et le défavorable climat organisationnel (Wright, 2021; Spath et al., 2013.), le style de leadership toxique ou destructeur, (Griffeth et al., 2000; Tuzun et Kalemci, 2011; Arici, 2018; Sainju et al., 2021.), le difficile équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Vanderpool et Way, 2013; Treuren et Fein, 2021.), la faible rémunération (Griffeth et al., 2000; Sainju et al., 2021.), les mauvaises relations de travail (Griffeth et al., 2000), le stress élevé (Griffeth et al., 2000), ainsi que des facteurs personnels et démographiques propres à l'individu (Griffeth et al., 2000). Dans cette optique, il est pertinent d'examiner les facteurs spécifiques à l'industrie du commerce de détail qui influencent l'intention de quitter.

1.2.1 Les déterminants propres à l'industrie du commerce de détail

Des raisons propres au domaine de l'industrie du détail incitent les employés.es à envisager de quitter leur emploi dans ce secteur. Parmi ces raisons, on peut citer des conditions de travail inhabituelles et précaires, de longues heures de travail, une rémunération insuffisante, la monotonie des tâches, des exigences de travail excessives, une interaction intensive avec les clients.es et un environnement de travail en constante évolution (Bozkurt et Grugulis, 2011 ; Coelho, Augusto et Lages, 2011; Tian et Gamble, 2018; Swinyard, Langrehr et Smith, 1991 ; Whysall, Foster et Harris, 2009). De plus, le milieu de travail est souvent associé à des facteurs de stress liés à la compétitivité entre les conseillers.es à la vente, ce qui peut entraîner des problèmes de santé mentale et d'un bien-être diminué (Richardson, Yang, Vandenberg, Dejoy et Wilson, 2008 ; Tuckey, Winefield, Bohm, Lindsay et Black, 2017). Les employés.es de première ligne du commerce de détail sont également fréquemment tenus de pratiquer ce que l'on appelle le "travail émotionnel" (Grandey, 2003 ; Lashley, 2001) et de constamment équilibrer les attentes de la direction et des clients.es. Toutes ces caractéristiques contribuent à créer un environnement de travail extrêmement stressant (Arnold, Flaherty, Voss et Mowen, 2009). De plus, les exigences croissantes des clients.es ont potentiellement accru le niveau de stress déjà présent dans les emplois du secteur du commerce de détail de vêtements (Broadbridge, 2002; Tian et Gamble, 2018).

Un aspect fréquemment évoqué pour décrire l'ambiance de travail de l'industrie de la vente au détail de vêtements est la création de liens entre les employés.es (Tuckey et al., 2017). Les employés.es de première ligne forment des équipes de travail et tissent des liens entre eux, créant ainsi un réseau de soutien important et nécessaire pour répondre aux demandes exigeantes du service à la clientèle (Tuckey et al., 2017). Lié à cette cohésion d'équipe, le phénomène de roulement collective est une autre problématique du secteur de détail. Cela peut porter plusieurs noms dont : rotation des équipes, rotation au niveau de l'unité, rotation organisationnelle et les taux de roulement (Hausknecht, 2017.). Ce phénomène se définit comme une décision individuelle de démissionner, influencé par les interactions entre les membres, le contexte et la construction du sens, qui transforment la perception et l'impact des

comportements collectifs (Hausknecht, 2017 ; Hausknecht et Trevor, 2011). D'autres chercheurs (Hancock, Allen et Soelberg, 2017) définissent ce concept comme l'influence exercée par l'unité de travail sur la décision individuelle de quitter . Par conséquent, lorsqu'un.e collègue quitte son poste, il est fort probable que les intentions de départ augmentent chez les employés.es restant.es qui avaient développé des liens avec cette personne (Sheehan, 1991). Cela s'explique en partie par le besoin de rationaliser le départ d'un.e collègue. Lorsqu'un.e collègue apprécié par un individu quitte, celui qui reste peut le percevoir comme un rejet de son propre emploi (Mowday, 1981 ; Sheehan, 1991). En réaction, l'employé.e cherchera d'abord à améliorer ses conditions de travail, par exemple en demandant une augmentation de salaire et s'il ou elle se voit refuser cette demande, il ou elle envisagera de chercher un autre emploi (Sheehan, 1991). Lors d'un phénomène de roulement collectif, certain.es employés.es restent et plutôt que de connaître l'effet que cela a sur eux (Sheehan, 1991), il serait intéressant de savoir pour quelles raisons ces employés.es restent. Cet attachement se fait donc entre les collègues et les supérieurs.es immédiat.es, créant des liens locaux au sein de l'équipe de travail. Ces relations interpersonnelles jouent un rôle crucial dans l'industrie de la vente au détail de vêtements, où les employés.es de première ligne forment des équipes solidaires pour répondre aux exigences du service à la clientèle (Sheehan, 1991).

1.2.1.1 La structure organisationnelle et la distance hiérarchique

Dans le contexte de l'industrie de la vente au détail, notamment dans les chaînes de magasins de vêtements, on peut observer une structure organisationnelle nettement différente par rapport à d'autres secteurs, ce qui peut influencer les intentions de départ au sein de cet environnement et potentiellement expliquer ce phénomène de départs collectifs. Cette spécificité est marquée par la coexistence de deux entités distinctes: le siège social et les magasins de détail, chacun caractérisé par sa propre structure interne, une microstructure sociale propre et par conséquent, une culture d'organisation distincte (Pinna, De Simone, Cicotto et Malik, 2020).

La structure de l'industrie de la vente au détail est souvent représentée sous la forme d'une hiérarchie descendante (verticale) et cette organisation diffère considérablement entre le

siège social et les magasins de détail (Mahmoud, 2023). L'industrie du commerce de détail est structurée selon une hiérarchie forte, avec une direction centralisée supervisant différents départements et un réseau de gestion intermédiaire assurant le lien entre le siège social et les magasins. À la base de cette structure, les directeurs.rices de magasins, appuyés.es par des adjoints.es et des superviseurs.es, encadrent les équipes de vente et appliquent les directives stratégiques de l'organisation (Mahmoud, 2023).

Dans le domaine de la vente au détail, la structure organisationnelle habituelle ne favorise pas la participation des employés.es dans les décisions liées aux opérations commerciales (Xu, Lu et Gu, 2014; Tian et Gamble, 2018). De plus, dans le contexte de l'industrie de la vente au détail, où il existe souvent une distance physique entre le siège social et les boutiques, cela ajoute également à la distance hiérarchique lorsqu'il s'agit de mettre en place de nouvelles formations ou procédures pour le personnel en magasin. Cette étude s'intéresse à la façon dont la participation peut influencer chaque aspect de ces décisions et comment cela pourrait potentiellement réduire leur intention de quitter l'organisation, surtout si comme mentionné par Tian et Gamble (2018), celle-ci accorde plus d'importance à leurs opinions dans le processus décisionnel lié aux opérations commerciales.

La distance hiérarchique est un facteur important dans les organisations, puisqu'elle a un impact sur l'engagement des employés.es ainsi que sur le fonctionnement des organisations (Krokoz-Krynke, 1998 ; Stewart et Barrick, 2000; Triguero-Sanchez, Pena-Vinces et Guillen, 2021.). La distance hiérarchique peut être définie comme la façon dont la structure hiérarchique est perçue, mettant en évidence les différences de statut entre les employés.es et leurs supérieurs.es (Desmarais et Gamassou, 2014 ; Gomez-Mejia et Palich, 1997 ; Waldman, Sully de Luque, Washburn, House, Adetoun, Barrasa et Wilderom 2006; Triguero-Sanchez et al., 2021.).

Dans les organisations caractérisées par une forte distance hiérarchique, il est généralement rare que les employés.es partagent des informations avec leurs supérieurs.es. La direction est perçue comme une autorité fournissant des directives strictes auxquelles tous les employés.es doivent se conformer (Wright, Szeto et Cheng, 2002; Triguero-Sanchez et al., 2021). En revanche, dans les organisations où la distance hiérarchique est faible, les membres de

l'équipe sont fortement impliqués.es dans le processus de prise de décision, ce qui favorise le consensus entre eux (Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith, Flood, 1999; Triguero-Sanchez et al., 2021.). De plus, une faible distance hiérarchique renforce la communication entre les employés.es, ce qui augmente leur sentiment d'appartenance à l'organisation (Hartnell, Ou et Kinicki, 2011; Triguero-Sanchez et al., 2021.). C'est pourquoi, dans le commerce de détail, il est postulé que la structure hiérarchique et la dynamique de communication jouent un rôle clé dans l'intention de quitter, une distance hiérarchique trop marquée pouvant accentuer le désengagement des employés.es.

Pour mieux comprendre l'intention de quitter des employés.es du secteur de la vente au détail de vêtements, il sera examiné de quelle manière cette distance hiérarchique freine la participation des employés.es et conséquemment affecte leur intention de quitter. La structure hiérarchique souvent privilégiée dans le secteur du commerce de détail de vêtements étant verticale, la participation des employés.es est rarement sollicitée. C'est pourquoi l'étude de la participation des employés.es à différentes caractéristiques de leur travail pourrait définir le type de structure souhaité et son impact sur l'intention de quitter.

Néanmoins, il demeure une incertitude quant à la manière dont les déterminants évoqués plus haut peuvent être appliqués dans le cadre de cette structure organisationnelle. Il serait pertinent de connaître quels éléments de l'organisation, en dehors de la boutique, ont un impact direct ou potentiel sur l'intention de quitter. En outre, au sein de ces composantes organisationnelles, il est particulièrement pertinent d'approfondir l'analyse de la hiérarchie "de haut en bas" et de la communication qui en découle dans ce type d'organisation (Triguero-Sanchez et al., 2021).

Il serait pertinent de comprendre comment une enseigne peut prendre en compte les employés.es dans ses décisions afin de réduire leur intention de quitter, en utilisant le modèle de l'Organisation du Travail (OT) d'Humphrey, Nahrang et Morgeson (2007), qui répertorie diverses caractéristiques organisationnelles, à savoir motivationnelles, sociales et liées aux conditions de travail. Notre étude se concentrera principalement sur l'impact de la participation aux différentes

caractéristiques de l'OT (Humphrey et al., 2007) et comment cette participation à travers ces caractéristiques peut potentiellement réduire leur intention de quitter l'organisation.

De plus, la présente étude fera appel au modèle des ressources et des demandes élaborées par Bakker et Demerouti (2007) pour tenir compte des multiples exigences propres à ce contexte, ainsi que pour explorer comment ces exigences interagissent avec les ressources disponibles et le degré de contrôle introduit par la participation dans le cadre des diverses caractéristiques de l'Organisation du Travail (OT).

1.3 L'objectif de la présente étude

L'objectif de cette recherche est d'examiner la participation des employés.es aux caractéristiques de l'organisation du travail (OT) dans des organisations caractérisées par une distance hiérarchique et d'analyser les répercussions de cette participation sur leur intention de quitter dans leur organisation et dans le secteur du commerce de détail de vêtements.

1.4 L'apport de l'étude

Cette recherche propose de contribuer de plusieurs façons. Tout d'abord, cette recherche contribue à faire avancer la compréhension du taux de roulement dans l'industrie du commerce de détail en mettant en lumière des facteurs encore peu explorés. Alors que la majorité des études se concentrent sur des aspects comme la rémunération ou les conditions de travail, cette étude propose plutôt d'examiner l'effet de la participation aux caractéristiques de l'organisation du travail sur l'intention de quitter. Elle s'intéresse plus particulièrement à la participation des employé.es et, par ricochet, à leur engagement organisationnel, en tenant compte du contexte de distance hiérarchique qui traverse différentes dimensions de l'organisation du travail. L'analyse de ce lien permet de mieux comprendre comment les dynamiques internes de l'organisation influencent la rétention du personnel, au-delà des seules conditions de travail les plus visibles.

Cette étude vise également à éclairer l'impact de la participation aux caractéristiques de l'organisation du travail sur l'intention de quitter. Elle propose d'examiner comment la distance hiérarchique, perçue à travers les différentes dimensions de l'OT, influence la participation des employés.es et leur engagement organisationnel. En analysant ce lien, la recherche contribue à mieux comprendre comment les dynamiques internes de l'organisation façonnent la rétention du personnel.

De plus, cette étude entend contribuer sur le plan méthodologique en développant un outil révisé d'évaluation de l'organisation du travail, adapté aux spécificités du secteur de la vente au détail de vêtements. En intégrant des items plus proches de la réalité de ce milieu, cet outil vise à offrir un cadre d'analyse plus précis, qui pourra être mobilisé dans de futures recherches portant sur la participation organisationnelle et ses effets.

Enfin, sur le plan pratique, cette étude vise à soutenir les organisations du commerce de détail en proposant des leviers concrets pour mieux comprendre et gérer l'intention de quitter du personnel, un enjeu particulièrement présent dans ce secteur. En explorant les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles qui influencent la rétention des employés.es, elle permettra d'identifier des facteurs clés et de formuler des recommandations adaptées afin d'aider les organisations à renforcer leur capacité à fidéliser leur personnel, même dans un environnement marqué par un fort taux de roulement.

CHAPITRE 2

RECENSION DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre approfondit les fondements théoriques sur lesquels repose cette étude, en fournissant une base essentielle pour comprendre le domaine de recherche. Il examine d'abord l'intention de quitter une organisation et ses déterminants connus, avec une attention particulière aux facteurs spécifiques au secteur de la vente au détail. Ensuite, le rôle de la participation en tant qu'élément clé influençant l'intention de quitter est mis en lumière et analysé plus en profondeur. Le modèle d'organisation du travail d'Humphrey, Nahrang et Morgeson (2007) ainsi que ses caractéristiques sont ensuite explorées, de même que le modèle des ressources et des exigences développé par Bakker et Demerouti (2007). Enfin, les hypothèses formulées dans cette recherche et leurs justifications sont présentées.

2.1 Définition de l'intention de quitter

L'intention de quitter un emploi peut être définie comme un processus cognitif impliquant la réflexion, la planification et le désir de quitter son emploi, tandis que l'intention de rester se manifeste par la loyauté et l'attachement des employés.es envers leur organisation (Vigneshwaran et Mohankumar, 2021). L'intention de quitter est classée selon Sutherland et Jordan (2004) comme étant soit volontaire (l'initiative de l'employé.e à quitter) ou involontaire (l'initiative de l'employeur à licencier son employé.e) (Vigneshwaran et Mohankumar, 2021). L'intention d'un.e employé.e de quitter volontairement une organisation est un précurseur important de la décision de quitter l'organisation. Il est reconnu que le comportement planifié suggère que l'intention comportementale (ici l'intention de quitter l'organisation) est un bon prédicteur du comportement réel (ici l'action définitive de quitter l'organisation) (Griffin et Moorhead, 2011, 2007).

L'intention des employés.es de quitter un emploi fait l'objet de nombreuses recherches en raison de son importance pour la réussite des organisations et la productivité du travail (Aladwan, Bhanugopan et Fish, 2013) et démontre son importance en ce qui concerne la rétention

des employés.es et l'alerte de l'organisation sur les inégalités ou les insatisfactions des employés.es. Lorsque ces intentions sont remarquées ou se traduisent par des comportements de départ de l'organisation (rotation), cela souligne alors l'importance d'étudier les déterminants de l'intention de quitter (Aladwan et al., 2013). L'intention de quitter l'organisation a surtout des conséquences négatives sur l'organisation lorsque les taux de roulement sont élevés. Cette situation peut à son tour entraîner une diminution de la satisfaction des clients.es. (Aladwan et al., 2013). De plus, l'intention de quitter est associée à des coûts directs tels que le remplacement, l'embauche, la gestion, le recrutement et la sélection du personnel, ainsi qu'à des coûts indirects résultant d'une morale à la baisse, de la pression exercée sur les autres employés.es, de la formation, de la qualité du service et de la perte de capital social (Griffin et Moorhead, 2011). Effectivement, plusieurs études antérieures (Griffin et Moorhead, 2007 ; Griffin et Moorhead, 2011 ; Aladwan et al., 2013) ont conclu que l'intention de quitter ou de demeurer au sein de l'organisation constitue un indicateur approprié de la rétention réelle des employés.es.

Par conséquent, l'intention de démissionner d'un.e employé.e peut être un outil précieux pour permettre à l'organisation de réévaluer sa structure organisationnelle, ses pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), ses politiques de gestion et ses stratégies de rétention (Bernthal et Wellins, 2001 ; Aladwan et al., 2013) c'est pourquoi il est important de s'en préoccuper.

2.1.1 Déterminants connus de l'intention de quitter

Plusieurs facteurs peuvent conduire un.e employé.e à exprimer son intention de quitter son organisation. Parmi ces facteurs, on peut citer la faible satisfaction au travail (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Daly et Dee, 2006; De Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir et Ando, 2009; Spath, Strand et Bosco-Ruggiero, 2013; Sainju, Hartwell et Edwards, 2021.), la défavorable culture et le défavorable climat organisationnel (Wright, 2021; Spath et al., 2013.), le style de leadership toxique ou destructeur, (Griffeth et al., 2000; Tuzun et Kalemci, 2011; Arici, 2018; Sainju et al., 2021.), le difficile équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Vanderpool et Way, 2013; Treuren et Fein, 2021.), la faible rémunération (Griffeth et al., 2000; Sainju et al., 2021.), les

mauvaises relations de travail (Griffeth et al., 2000), le stress élevé (Griffeth et al., 2000), ainsi que des facteurs personnels et démographiques propres à l'individu (Griffeth et al., 2000). Ces facteurs ont été regroupés en 3 niveaux, le niveau individuel, le niveau du superviseur.e et le niveau organisationnel et sont examinés plus en détail ci-dessous.

2.1.1.1 Niveau individuel

Dans cette section, les déterminants individuels influençant la décision des employés.es de quitter leur emploi seront explorés. Ces déterminants sont des facteurs internes propres à chaque individu, qui influencent directement leur perception de leur environnement de travail et leur niveau d'engagement envers l'organisation. En examinant ces différents déterminants individuels, cette étude cherche à comprendre comment ils interagissent pour façonner les attitudes et les comportements des employés.es vis-à-vis de leur emploi et comment les organisations peuvent les utiliser pour améliorer la rétention de ses employés.es.

La satisfaction au travail

Tout d'abord, la satisfaction au travail se réfère à la situation où un.e employé.e est insatisfait de divers aspects de son travail (Sainju et al., 2021). Il s'agit plus précisément d'une évaluation de l'employé.e de ses attentes envers l'organisation et les résultats obtenus (Daly et Dee, 2006). La cause de la satisfaction ou l'insatisfaction au travail peut donc être liée au travail lui-même, à la rémunération, à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, ainsi qu'aux relations de travail (Sainju et al., 2021). La satisfaction au travail peut entraîner divers effets sur les employés.es, notamment des retards au travail, des répercussions sur la santé, le bien-être général, ainsi que la satisfaction globale dans leur vie (Mogotsi, Boon et Fletcher, 2011). Ce facteur démontre une grande importance, car il est bien sûr directement lié à l'intention d'un.e employé.e de quitter l'organisation. (Sainju et al., 2021). Parmi ces facteurs, on y retrouve la satisfaction envers ses collègues de travail, la satisfaction envers son travail lui-même (conditions de travail), la satisfaction envers sa rémunération, la satisfaction envers des opportunités de carrière possibles et la satisfaction à l'égard du superviseur.e (Sainju et al., 2021). La satisfaction au travail réduit l'intention de quitter, car elle renforce le bien-être des employés.es et leur

engagement envers l'organisation. Lorsqu'un.e employé.e se sent valorisé.e, soutenu.e et satisfait.e de son environnement de travail, il/elle développe un attachement plus fort à l'organisation et est moins enclin.e à rechercher activement un autre emploi. La satisfaction au travail est donc liée au roulement du personnel et cette relation avec le roulement du personnel est négative lorsque la satisfaction au travail est présente et positive lorsque l'insatisfaction au travail est présente (Singh et Loncar, 2010).

Dans cette prochaine section, sera exploré en profondeur le concept d'engagement organisationnel.

L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel exprime les sentiments d'un individu envers l'ensemble de l'organisation (Meyer, Allen et Smith, 1993, Alkahtani, 2015). Il s'avère être un outil crucial pour appréhender le comportement des employés.es, étant donné qu'il est reconnu pour sa stabilité et sa moindre dépendance aux fluctuations quotidiennes par rapport à la satisfaction au travail (Angle et Perry, 1983 ; Mowday et al., 1982). Plus précisément, l'engagement organisationnel peut être défini comme la force relative de l'identification et de la participation d'un individu dans une organisation (Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002 ; Alkahtani, 2015).

Les employés.es fortement engagés sont naturellement plus enclins à apporter une contribution significative et personnelle à l'organisation. Ils se montrent plus performants, adoptent des comportements de citoyenneté organisationnelle et sont moins enclins à adopter des comportements contre-productifs ou destructeurs (Iqbal, Aziz et Tasawar, 2012 ; Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Meyer et al., 2002 ; Alkahtani, 2015). Ainsi, puisque les employés.es se sentent fortement engagés, ceux-ci ont moins tendance à quitter l'organisation.

Divers facteurs, tels que la satisfaction au travail, la confiance envers la direction, ainsi qu'une rémunération et des récompenses attrayantes, peuvent augmenter l'engagement des employés.es (Meyer et al., 2002 ; Alkahtani, 2015). Par conséquent, l'engagement organisationnel

est étroitement lié au taux de roulement, suggérant que des niveaux élevés d'engagement se traduiront par des intentions de quitter l'organisation moins fréquentes et, par conséquent, un taux de roulement plus bas (Allen et Mayer, 1990 ; Bentein, Vandenberghe, Vandenberg et Stinglhamber, 2005 ; Falkenburg et Schyns, 2007 ; Good, Page et Young, 1996 ; Harris et Cameron, 2005 ; Huselid, 1995 ; Rhoades et Eisenberger, 2002).

Dans cette prochaine section seront examinés les différents aspects du conflit travail-vie de famille, en analysant ses diverses dimensions : temporelle, tensionnelle et comportementale.

Le conflit travail-vie de famille

Le conflit travail-vie de famille est défini par Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal (1964) comme une forme de conflit résultant de l'incompatibilité entre les rôles que l'individu assume et les pressions exercées par ces rôles. En d'autres termes, la participation à un rôle lié à la vie personnelle de l'individu (comme la famille) est rendue difficile en raison de son engagement dans son rôle professionnel ou vice-versa. Ces conflits sont généralement classés en trois catégories : temporelle, tensionnelle et comportementale. (Greenhaus et Beutell, 1985).

En premier lieu, la durée du temps dont dispose un individu au cours d'une journée est limitée et ne peut être étendue ou réduite, étant inaltérable et immuable. Il est donc évident que l'on doit prioriser certaines tâches ou activités par rapport à d'autres. Ainsi, le conflit temporel peut prendre deux formes : « d'une part, les pressions temporelles associées à un rôle peuvent rendre physiquement impossible le respect des attentes découlant d'un autre rôle ; d'autre part, les pressions peuvent également engendrer une préoccupation pour un rôle, même lorsque l'on est physiquement tenté de répondre aux exigences d'un autre rôle » (Greenhaus et Beutell, 1985, p. 78). Le conflit travail-famille est étroitement lié au nombre d'heures travaillées par un.e employé.e. Si un.e employé.e consacre plusieurs heures au travail et aux déplacements, il dispose alors de moins de temps pour d'autres activités, qu'elles soient familiales ou personnelles (Pleck, Staines et Lang, 1980). Ce conflit est également associé aux horaires de travail irréguliers, aux heures supplémentaires et à l'inflexibilité des horaires. Il devient évident que le conflit émerge lorsque ces contraintes temporelles entrent en conflit avec les exigences de l'autre domaine de

rôle, comme le cas d'un père de famille devant travailler tard et incapable d'aller chercher ses enfants à la garderie (Greenhaus et Beutell, 1985).

En second lieu, le conflit de tension, engendré par les facteurs de stress vécus au travail, se manifeste à travers des symptômes tels que l'anxiété, l'épuisement, la dépression et l'irritabilité (Van Sell, Brief et Schuler, 1981 ; Ivancevich et Matteson, 1980 ; Greenhaus et Beutell, 1985). Ce type de conflit émerge lorsque la tension ressentie dans un rôle influence négativement l'autre. Par exemple, une mère de famille se voyant attribuer de multiples tâches au travail et ressentant du stress peut éprouver une fatigue qui entrave sa capacité à s'occuper de ses enfants de manière optimale. Diverses sources de conflits au travail peuvent générer cette tension, telles que l'ambiguïté ou le conflit de rôle, le faible soutien du superviseur, des demandes physiques et physiologiques élevées, des changements rapides dans l'environnement de travail, la participation à des activités au-delà du rôle défini, le manque de défi dans les tâches, la répétition des tâches et le niveau d'autonomie limité (Jones et Butler, 1980 ; Kopelman, Greenhaus et Connolly, 1983 ; Pleck et al., 1980 ; Greenhaus et Beutell, 1985). L'inverse est aussi vrai, un environnement familial caractérisé par des tensions et une charge plus importante, comme la présence de jeunes enfants, peut également exercer une influence sur le niveau de tension ressenti au travail (Grove et Geerken, 1977). Dans le cas d'un couple hétérosexuel où la femme travaille et que l'homme la soutient avec les ressources nécessaires, la tension est susceptible d'être réduite. À l'inverse, un mari qui ne soutient pas sa femme peut se traduire par un conflit de tension au sein de la famille, ayant des impacts négatifs sur le milieu de travail (Beutell et Greenhaus, 1983).

En troisième lieu, le conflit comportemental se réfère à la capacité d'un individu à manifester des comportements adaptés à l'environnement dans lequel il se trouve. Par exemple, un homme occupant un poste de superviseur.e au travail sera généralement attendu, conformément aux stéréotypes prévalant dans notre société, d'adopter un comportement plus agressif et objectif. Cependant, lorsqu'il se retrouve en famille, on espère de lui qu'il manifeste des comportements plus émotionnels, vulnérables et soit capable de passer du rôle de superviseur.e sérieux à celui de père de famille chaleureux (Schein, 1973 ; Greenhaus et Beutell,

1985). Les chercheurs.ses considéreraient que cela engendre un système de valeurs et de comportements inconciliables, rendant difficile pour un individu de jongler entre la restriction émotionnelle exigée au travail et l'ouverture émotionnelle requise par les membres de la famille (Bartolome, 1972 ; Greiff et Munter, 1980 ; Steiner, 1972 ; Walker, 1976).

Parmi les employés.es très investis dans leur carrière, une forte corrélation positive a été observée avec l'intention de quitter (Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz et Beutell, 1989). Ce lien s'explique en partie par les conflits entre le travail et la famille, qui, quelle que soit leur direction, augmentent non seulement les absences médicales, mais aussi les intentions de départ (Kossek et Ozeki, 1999; Eby et al., 2005). Ainsi, l'incapacité à concilier exigences professionnelles et responsabilités personnelles peut accentuer la volonté de quitter l'organisation, en particulier chez les employés.es fortement engagé.es dans leur parcours. Un autre facteur influençant l'intention de quitter concerne l'investissement des organisations dans la formation et son impact sur la rétention du personnel, comme l'explore la section suivante.

La formation

La formation désigne l'ensemble des initiatives mises en place par les organisations pour développer les compétences et les connaissances des employés.es (Green, Marchin et Wilkinson, 1995). Plusieurs chercheurs.ses ont établi un lien positif entre le taux de roulement du personnel et le niveau d'investissement dans la formation, proposant deux explications distinctes qui mettent en lumière le caractère ambivalent de la formation des employés.es (Green, Marchin et Wilkinson, 1995 ; Alkahtani, 2015). Les organisations confrontées à un taux de roulement élevé investissent davantage dans la formation pour remplacer les compétences des employés.es quittant l'organisation (investissement de remplacement) (Alkahtani, 2015).

La formation des employés.es représente un investissement pour les employeurs, comportant le risque de voir leurs employés.es partir s'ils améliorent leurs compétences. Ce risque dépend toutefois du type de formation offerte par l'organisation (Alkahtani, 2015). Par exemple, une formation spécifique à l'organisation, telle qu'une formation sur les produits vendus par l'organisation et leur utilisation, ne justifiera pas nécessairement une demande

d'augmentation de salaire et un changement d'emploi (Alkahtani, 2015). Ainsi, les organisations se trouvent dans une situation où elles doivent investir dans la formation, mais une formation trop générale et non spécifique à l'organisation peut exposer l'organisation à la perte de ses employés.es , tandis qu'un taux élevé de roulement entraînera également des coûts élevés de formation. La formation peut donc également renforcer l'intention de quitter, car l'acquisition de nouvelles compétences accroît l'attractivité des employés.es sur le marché du travail et peut les inciter à rechercher des opportunités plus avantageuses ailleurs.

Après avoir examiné de près l'impact de la formation sur l'intention de quitter, un autre facteur de l'intention de quitter est ici exploré: les facteurs démographiques. Alors que la formation peut jouer un rôle ambivalent en augmentant à la fois la valeur des employés.es et leur propension à quitter l'organisation, les caractéristiques personnelles et démographiques des individus sont également des déterminants importants à considérer. Dans cette prochaine section, seront explorés en détail comment des variables, telles que les capacités cognitives, le genre et la race peuvent influencer de manière significative l'intention de quitter des employés.es. Des recherches ont révélé des liens complexes entre ces facteurs et le taux de roulement du personnel, montrant que des variables telles que l'intelligence, le genre et l'âge peuvent jouer un rôle dans la décision des individus de quitter leur emploi (Griffeth et al., 2000).

Facteurs démographiques

Un facteur déterminant à ne pas négliger est celui des caractéristiques et démographiques. Il est évident que ce déterminant a des répercussions sur les facteurs précédemment mentionnés et peut influencer considérablement l'intention de quitter des employés.es. Des études ont établi des liens entre la rotation du personnel et des facteurs, tels que les capacités cognitives, le genre et l'appartenance ethnique (Griffeth et al., 2000). Ces recherches suggèrent que les individus présentant des capacités cognitives élevées pourraient être plus enclins à envisager un départ ou à quitter leur organisation, notamment en raison d'un plus grand accès aux opportunités externes ou d'une recherche accrue de défis professionnels. Toutefois, cette tendance varie selon le contexte organisationnel, les perspectives de

développement interne et les conditions de travail offertes, qui peuvent moduler l'intention de quitter. En ce qui a trait au genre, des recherches récentes nuancent l'idée selon laquelle les femmes auraient une propension plus élevée à quitter leur emploi que les hommes. En réalité, certaines études montrent que, parmi les personnes ayant un niveau d'éducation comparable, les taux de roulement observés chez les femmes et les hommes sont similaires (Griffeth et al., 2000). Cependant, l'âge modère la relation entre le sexe et le taux de roulement, les femmes ayant tendance à rester sur le marché du travail en vieillissant. Il est possible que les tâches domestiques des femmes, traditionnellement associées à la responsabilité principale des tâches ménagères et de la garde des enfants, diminuent avec l'âge, ce qui permet davantage à la femme d'être présente sur le marché du travail (Griffeth et al., 2000). Bien que la maternité ou l'éducation des enfants incite souvent les jeunes femmes à quitter l'emploi (Royalty, 1998), ces responsabilités (et leurs conséquences sur la vie professionnelle) seraient moins importantes que chez les hommes. Enfin, le lien entre l'appartenance ethnique et l'intention de quitter n'est pas direct, mais il est influencé par la composition démographique des groupes de travail. Des études montrent que les employés.es issus de minorités raciales peuvent être plus susceptibles de quitter leur organisation lorsqu'ils/elles sont sous-représentés.es au sein de leur équipe, ce qui peut entraîner un sentiment d'isolement ou une intégration sociale plus difficile (Williams et O'Reilly, 1998). Toutefois, cette tendance varie en fonction du climat organisationnel, des politiques d'inclusion et des opportunités de développement offertes, qui peuvent atténuer l'impact de la sous-représentation sur l'intention de quitter.

2.1.1.2 Niveau du superviseur

Dans cette section, seront examinés comment les déterminants relationnels influençant l'intention de quitter des employés.es, en se concentrant sur les dynamiques entre les employés.es et leurs supérieurs.es hiérarchiques. Ces déterminants relationnels jouent un rôle clé dans la perception du climat de travail et dans le degré d'attachement à l'organisation. Plus particulièrement, seront analysés le soutien perçu du superviseur.e et le style de leadership, deux éléments qui façonnent la satisfaction professionnelle, l'engagement organisationnel et, ultimement, la décision de quitter l'emploi.

Le soutien perçu du superviseur

Le soutien perçu du superviseur.e se définit comme la perception qu'a un.e employé.e du degré auquel son/sa superviseur.e valorise son travail, se soucie de son bien-être et l'accompagne dans son développement professionnel (Alkahtani, 2015). Cette perception est étroitement liée à des résultats organisationnels significatifs, notamment la rotation du personnel et les intentions de roulement (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Maertz et al., 2007). Le soutien perçu du superviseur.e joue ainsi un rôle central dans l'intention de quitter, car il influence directement le sentiment d'appartenance et l'engagement organisationnel des employés.es. Lorsqu'un.e employé.e se sent valorisé.e, écouté.e et soutenu.e, il/elle développe une relation de confiance avec son/sa superviseur.e et, par extension, avec l'organisation, ce qui réduit son intention de quitter et diminue le taux de roulement (Rhoades et al., 2001 ; Rhoades et Eisenberger, 2002).

Or, en accord avec la norme de réciprocité, le soutien perçu du superviseur.e fait en sorte que les employés.es soutenus ont tendance à valoriser et respecter leur organisation et sont donc disposés à contribuer aux objectifs de l'organisation (Alkahtani, 2015). De plus, les employés.es qui bénéficient d'une communication ouverte, de reconnaissance et d'un soutien concret de la part de leur superviseur.e sont plus enclins.es à rester dans l'organisation, renforçant ainsi leur motivation et leur fidélité (Gentry, Kuhnert, Mondore et Page, 2006). À l'inverse, un manque de soutien peut entraîner un désengagement progressif, augmentant l'intention de quitter.

Le style de leadership

Le style de leadership se réfère à la manière dont un.e leader dirige, influence et interagit avec ses employés.es (Rafferty et Griffin, 2006). Plusieurs études montrent que la direction ou le leadership au sein d'une organisation jouent un rôle direct dans la satisfaction professionnelle d'un.e employé.e et dans son intention de quitter (Gardner et Walton, 2011 ; Munir, Nielsen, Garde, Albertsen et Carneiro, 2012 ; Rafferty et Griffin, 2006). En effet, le superviseur.e a un effet direct sur la perception de l'employé.e de la culture organisationnelle (Coetsee et Pauw, 2013). Si un superviseur.e favorise une culture qui soutient ses employés.es, par exemple, il est plus probable que cet employé.e désire rester et éprouve une satisfaction au travail plus grande. Des approches de leadership davantage transformationnelles, collaboratives, de coaching et

démocratiques jouent un rôle plus positif dans l'amélioration de la satisfaction au travail et, par conséquent, de l'engagement et de la satisfaction au travail des employés.es (Spence Laschinger, Wong, Cummings et Grau, 2014). Ainsi, un responsable qui adopte un style de leadership positif et de soutien envers ses employés.es peut avoir un impact significatif sur leur intention de quitter l'organisation, jouant ainsi un rôle essentiel dans le maintien d'une équipe de travail heureuse, productive et engagée (Gyekye et Salminen, 2009 ; Munir et al., 2012 ; Ng et Sarris, 2009 ; Ngah, Ahmad, Hamid et Ishmail, 2010 ; Rafferty et Griffin, 2006 ;). À l'inverse, un superviseur.e autoritaire, qui ne traite pas ses employés.es de manière équitable, peut avoir un effet négatif sur l'intention de quitter des employés.es (Spence Laschinger et al., 2014).

2.1.1.3 Niveau organisationnel

Dans cette section seront explorés les déterminants au niveau organisationnel qui influent sur l'intention de quitter des employés, soit la culture organisationnelle, la justice organisationnelle et le soutien perçu de l'organisation.

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle exerce une forte influence sur l'intention de départ des employés.es. Selon Schein (1985), « la culture organisationnelle est définie comme un modèle d'hypothèses de base partagées, inventé, découvert ou développé par un groupe donné lorsqu'il apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a suffisamment bien fonctionné pour être validé et, par conséquent, enseigné aux nouveaux membres comme étant la bonne manière de percevoir, de penser et de ressentir ces problèmes » (Traduit : Hunt, Sanchez, Tadd et O'Mahony p.2, 2012).

Selon Wright (2021), la culture organisationnelle représente les normes, les valeurs, les conditions de travail et le leadership qui seront empruntés par les individus qui y travaillent. À son tour, cette culture se transpose alors dans les groupes de travail et forme des microsociétés, ce qui influence ensuite l'environnement de travail des individus. Les normes et valeurs culturelles de l'organisation vont donc se répercuter dans l'environnement de chaque unité de travail, qui va alors établir ses propres normes sur la base de ces valeurs et de l'influence de ses

supérieurs et de leurs collègues (Hofstede et al., 2010). De nombreuses études concernant la culture organisationnelle soutiennent qu'elle joue un rôle direct dans la satisfaction au travail, ce qui influence à son tour l'intention de quitter (Cahalane et Sites, 2008; Huntington, Gilmour, Tuckett, Neville, Wilson et Turner, 2011; Azanza, Moriano et Molero, 2013; Spath, Strand et Bosco-Ruggiero, 2013). De plus, plusieurs études ont montré qu'il existe des liens significatifs entre la culture d'une organisation et l'intention de quitter (Cahalane et Sites, 2008 ; Spath, Strand et Bosco-Ruggiero, 2013 ; Yang, 2012). Cela se produit lorsque l'employé.e n'adhère pas aux valeurs de l'organisation, par exemple, ou lorsque le soutien fourni par l'organisation est insuffisant. Il est essentiel de ne pas sous-estimer le rôle de la culture organisationnelle en tant que facteur influençant l'intention de quitter, car elle constitue l'environnement de travail dans lequel l'employé.e passe la majeure partie de son temps et peut avoir un impact significatif sur sa décision de partir.

La justice organisationnelle

La justice organisationnelle se réfère à la perception qu'ont les employés.es de l'équité des pratiques, des décisions et des interactions au sein de leur organisation. La justice organisationnelle est un concept qui englobe de nombreuses dimensions, la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Colquitt, 2001; Dessler, 2005). La fonction de l'équité liée au lieu de travail est appelée justice organisationnelle; elle englobe les moyens qui déterminent le traitement équitable des employés.es pendant l'exécution de leurs tâches, influençant ainsi le comportement des employés.es au travail (Moorman, 1991).

Selon Matin, Jandaghi et Ahmadi (2010), la justice distributive met l'accent sur la perception des individus selon laquelle la quantité qu'ils ont reçue reflète équitablement les résultats de leur travail. La justice procédurale, quant à elle, manifeste les croyances des individus quant à l'équité des procédures qui déterminent les résultats qu'ils obtiennent (Al-Salemi, 2013; Matin et al., 2010). En outre, la justice interactionnelle est considérée comme une préoccupation majeure dans les milieux de travail en raison de sa relation avec un traitement juste ou injuste (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Martinez-Tur, Peiro, Ramos et Moliner, 2006). Cette dernière se subdivise en deux sous-catégories : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle,

qui doivent être considérées comme distinctes (Colquitt, 2001). Selon la définition de Greenberg (1990), la justice informationnelle met principalement l'accent sur les raisons pour lesquelles le résultat spécifique d'une activité émerge d'une certaine manière, tandis que la justice interpersonnelle concerne la manière dont les employés.es sont traités avec dignité, politesse et respect par les autres.

Afin de garantir la satisfaction, l'engagement et la fidélité des employés.es, l'organisation doit être équitable dans ses processus RH en ce qui concerne la justice distributive, procédurale et interactionnelle. Lorsque les employés.es ont le sentiment d'être traités équitablement par l'organisation dans tous les aspects, ils sont susceptibles de montrer une attitude plus positive et des comportements, telle l'intention de quitter (Karimi, Alipour, Pour et Azizi, 2013). Au contraire, lorsque les employés.es ne perçoivent pas recevoir un traitement équitable, ils sont susceptibles de manifester une intention de quitter plus élevée, car l'injustice perçue engendre un sentiment de frustration, de désengagement et de perte de confiance envers l'organisation. Ce sentiment d'iniquité peut réduire leur motivation à s'investir dans leur travail et les inciter à rechercher activement d'autres opportunités professionnelles (Alkahtani, 2015).

Le soutien perçu de l'organisation

Le soutien organisationnel, en effet, se manifeste par la conviction générale des employés.es selon laquelle leur contribution est appréciée par l'organisation et que cette dernière se préoccupe de leur bien-être (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). La corrélation entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de roulement offre une perspective éclairante permettant aux responsables d'adopter des mesures positives pour retenir les employés.es précieux. On peut conceptualiser ce concept d'échange social pour expliquer la motivation des salariés à adopter des comportements positifs envers leur organisation, tels que des actes de citoyenneté organisationnelle et de loyauté, qui ne sont pas nécessairement récompensés ni même exigés par l'organisation (Rhodes et Eisenberger, 2002 ; Settoon, Bennett et Liden, 1996).

Lorsqu'une organisation offre un soutien social adéquat, l'employé.e est enclin à développer des sentiments de bienveillance envers l'organisation. Cela renforce les liens entre

l'employeur et l'employé.e, augmentant ainsi les sentiments d'obligation de réciprocité envers l'organisation (Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990 ; Maertz, Griffeth, Campbell et Allen, 2007). En conséquence, les recherches ont conclu que le soutien organisationnel joue un rôle crucial en renforçant l'engagement organisationnel affectif et en réduisant la rotation des employés.es (Wayne et al., 1997 ; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Maertz, Mosley et Alford, 2002).

Cette section a permis de présenter une revue des principaux déterminants de l'intention de quitter dans les organisations. La section suivante se penchera plus précisément sur les déterminants propres au secteur de la vente au détail de vêtements qui influencent cette intention. Seront notamment examinées les exigences spécifiques à ce domaine, le stress lié au travail dans ce contexte, ainsi que le rôle de la participation des employés et employées. Enfin, l'analyse portera sur la manière dont la perception de la participation aux décisions organisationnelles peut influencer l'intention de quitter, et sur le potentiel des pratiques participatives en matière de rétention dans le secteur de la vente au détail de vêtements.

2.1.2 Déterminants spécifiques au domaine de la vente au détail de vêtements

Le commerce de détail est un secteur où plusieurs facteurs organisationnels et structurels influencent directement l'intention de quitter des employés.es. Parmi ces déterminants, on retrouve les conditions de travail exigeantes, le stress lié aux exigences du poste, la rotation collective, le manque de participation et les perspectives limitées d'évolution.

Conditions de travail

Les employés.es du secteur de la vente au détail envisagent de quitter leur emploi en raison de conditions de travail exigeantes, incluant de longues heures, une rémunération insuffisante, la monotonie des tâches, des exigences professionnelles élevées et une forte interaction avec la clientèle. De plus, l'environnement de travail en constante évolution accentue cette pression, rendant la stabilité et la satisfaction professionnelles plus difficiles à atteindre (Bozkurt et Grugulis, 2011 ; Coelho et al., 2011 ; Tian et Gamble, 2018 ; Swinyard et al., 1991 ; Whysall et al., 2009). Ces conditions de travail précaires peuvent engendrer un sentiment

d'insatisfaction et de frustration, augmentant ainsi l'intention de quitter des employés.es à la recherche d'un environnement plus stable et valorisant.

Stress

Le secteur de la vente au détail, en tant que l'un des plus grands employeurs repose sur une main-d'œuvre intensive, ce qui rend la santé mentale et le bien-être des employés.es essentiels pour son avenir (Commission de la productivité, 2011). Toutefois, l'environnement hautement compétitif et exigeant de cette industrie génère un stress professionnel important, influencé par plusieurs facteurs (Tuckey et al., 2017).

D'une part, la pression pour maximiser les profits pousse les organisations à innover rapidement au niveau du siège social tout en rationalisant les opérations en magasin, ce qui accroît la charge de travail et limite les ajustements possibles pour améliorer les conditions de travail (Bozkurt et Grugulis, 2011). En parallèle, les organisations ont adopté des stratégies de réduction des coûts, notamment par la diminution des effectifs, entraînant une instabilité accrue et un environnement de travail encore plus compétitif (Arnold, Flaherty, Voss et Mowen, 2009).

D'autre part, les employés.es de première ligne doivent gérer un travail émotionnel intense, équilibrant en permanence les exigences de la direction et celles des clients.es, ce qui contribue à un climat de stress élevé (Arnold et al., 2009).

De plus, les attentes croissantes des consommateurs viennent aggraver cette pression, rendant l'environnement de travail d'autant plus éprouvant (Broadbridge, 2002 ; Tian et Gamble, 2018). Ce stress constant a des effets négatifs non seulement sur le bien-être des employés.es, mais aussi sur l'organisation elle-même. Il est associé à une diminution de la productivité, une augmentation de l'absentéisme et un taux de roulement plus élevé, ce qui fragilise davantage la stabilité du personnel et remet en question l'efficacité des stratégies de réduction des coûts adoptées par les organisations (Richardson, Yang, Vanderberg, Dejoy et Wilson, 2009 ; Colligan et Higgins, 2006).

Ce stress constant fragilise la motivation et le bien-être des employés.es, augmentant le taux d'absentéisme et la rotation du personnel, ce qui nuit à la stabilité des équipes et à l'efficacité organisationnelle.

Rotation collective

Puis, à cela s'ajoute le phénomène de roulement collective qui survient lorsque les employés.es forment des liens entre eux et s'identifient à eux. Ainsi, lorsqu'un ou des collègues quittent leur poste, les intentions de départ peuvent augmenter chez les employés.es restants qui ont développé des liens avec ces personnes, en partie à cause du besoin de rationaliser le départ d'un.e collègue (Hancock et al., 2017).

Ce phénomène de départs successifs alimente l'intention de quitter, créant un effet domino qui accroît le taux de roulement du personnel.

Exigences requises dans le domaine de la vente au détail

Bozkurt et Grugilis (2011) soulignent les problèmes inhérents au secteur de la vente au détail. En effet, ce secteur est souvent caractérisé par un statut inférieur, offrant des emplois nécessitant peu de compétences et, par conséquent, rémunérant faiblement ses employés.es. En conséquence, ces emplois sont rarement considérés comme des carrières. Pour ceux qui envisagent une carrière dans ce domaine, les options sont souvent limitées. De plus, les employeurs mettent en place des stratégies visant à attirer du personnel qualifié pour les fonctions du siège social, ce qui compromet la qualité et l'attrait des emplois en magasin (Bozkurt et Grugilis, 2011). Cette situation mène les employés.es du secteur de la vente au détail à quitter leur emploi en magasin pour des postes nécessitant des compétences plus avancées, que ce soit dans une autre organisation ou au sein de la même organisation, entraînant ainsi un taux élevé de roulement du personnel en magasin. Malheureusement, les demandes élevées conduisant à l'intention de quitter sont perçues par les employeurs comme un manque de motivation et d'engagement de la part des employés.es. Étant donné que ces qualités sont catégorisées comme des « compétences personnelles » (*soft skills*) plutôt que des éléments reflétant la relation entre le superviseur.e et ses employés.es, ces employeurs ne réalisent pas l'impact qu'ils ont sur l'intention de quitter de leurs employés.es (Booth et Hamer, 2007).

L'absence de perspectives d'évolution renforce l'intention de quitter des employés.es qui aspirent à un développement professionnel et à une meilleure reconnaissance de leurs compétences.

Participation limitée

Un aspect souvent négligé en ce qui concerne l'intention de quitter dans l'industrie du détail est la participation. Le type de structure de l'industrie du détail limite considérablement l'inclusion des employés.es dans les processus décisionnels et organisationnels. En particulier dans les chaînes de magasins de vêtements, une structure organisationnelle distincte par rapport à d'autres secteurs peut être observée et cela peut avoir une incidence sur les intentions de départ au sein de cet environnement (Pinna, De Simone, Cicotto et Malik, 2020).

La participation des employés.es au travail réfère à la mesure dans laquelle les salariés ressentent être impliqués dans la structuration de leur organisation (Atouba, 2018). Cette participation des employés.es dans les décisions de l'organisation est directement liée à leur intention de quitter, car, lorsque leurs opinions sont prises en compte dans la structuration de l'organisation, cela envoie un message des dirigeants indiquant qu'ils font confiance aux employés.es et valorisent leurs voix et leur expertise (Erturk et Vurgun, 2015; Pare et Tremblay, 2007).

Les recherches menées dans des contextes industriels et organisationnels révèlent une corrélation négative entre la participation et l'intention de quitter. Notamment, les employés.es de niveau inférieur sont davantage influencés par les processus participatifs, car les besoins des employés.es de niveau supérieur sont souvent comblés par d'autres aspects ou obligations professionnelles (Hung, Rundall, Cohen, Tallia, Crabtree, 2006). Les employés.es ressentent un besoin affectif d'être valorisés et satisfaits au travail et la participation peut renforcer ou atténuer ce besoin affectif. Ainsi, lorsque la participation est appliquée aux décisions organisationnelles, elle contribue à réduire l'intention de quitter en augmentant la rétention des employés.es qui se sentent valorisés et écoutés.

Par conséquent, une participation perçue comme élevée aux décisions organisationnelles favorise des interactions accrues entre les employés.es et l'organisation, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et réduisant leur intention de quitter (Hung et al., 2006; Atouba, 2018). À l'inverse, une participation limitée peut être interprétée comme un manque de reconnaissance de la part des dirigeants.es, entraînant un désengagement progressif des employés.es et une augmentation de leur intention de quitter.

Toutefois, la littérature actuelle ne fournit pas de données précises sur la relation entre le niveau de participation des employés et leur intention de quitter l'organisation. Si la participation accrue est souvent associée à une meilleure rétention, les mécanismes exacts reliant ces variables restent peu explorés. Par exemple, l'influence de la participation sur le sentiment d'appartenance, la perception de justice organisationnelle et le développement professionnel en lien avec l'intention de départ demeure incertaine. De plus, les effets différenciés selon les profils d'employés (expérience, niveau hiérarchique, secteur d'activité) n'ont pas été systématiquement étudiés. Cette lacune ouvre la voie à des recherches futures pour mieux comprendre comment ajuster les stratégies de participation afin de réduire le roulement du personnel.

À travers l'analyse des divers déterminants de l'intention de quitter, il ressort que de nombreux facteurs, tant individuels, relationnels qu'organisationnels, influencent la décision des employés.es de quitter leur emploi. Le secteur du commerce de détail de vêtements, en particulier, présente des enjeux spécifiques liés aux conditions de travail, au stress, à la rotation du personnel et aux opportunités d'évolution limitées. L'une des variables clés identifiées dans ce contexte est la participation des employés.es aux processus décisionnels et organisationnels.

Bien que plusieurs études aient mis en évidence l'importance de la participation pour la motivation et l'engagement des employés.es, la littérature demeure limitée quant à son rôle précis dans l'intention de quitter, notamment dans un secteur où la structure organisationnelle restreint souvent l'autonomie décisionnelle des employés.es. Peu de recherches se sont penchées sur la manière dont la participation influence directement l'intention de quitter ni sur les conditions spécifiques dans lesquelles cette relation pourrait être modérée ou amplifiée. Par conséquent, cette étude vise à combler cette lacune en examinant comment la perception de la participation influence l'intention de quitter des employés.es du commerce de détail.

2.2. La participation

La rareté de la participation dans le secteur de la vente au détail motive son analyse dans cette étude. Cette section explore son impact potentiel sur la rétention des employés, tout en identifiant les défis liés à sa mise en œuvre dans un contexte hiérarchique ascendant.

La gestion des ressources humaines repose sur la reconnaissance de l'individu comme élément central de l'organisation (Natale et al., 1998). La gestion participative, issue du mouvement des relations humaines, conçoit les employés.es comme des ressources précieuses et prône leur développement en alignement avec les objectifs organisationnels (Ang, 2002). Elle se distingue de la gestion autocratique en impliquant les employés.es comme coacteurs des décisions (Oosthuizen et du Toit, 1999), favorisant un environnement de travail amélioré et une compétitivité accrue (Owhusu, 1999).

Bien que certains chercheurs différencient « participation » et « implication », la littérature les utilise souvent comme synonymes (Coye et Belohlav, 1995). Cette étude adopte une approche interchangeable pour ces termes. La gestion participative repose sur l'idée que les employés.es peuvent prendre des décisions stratégiques et que leur participation améliore leur bien-être, leurs performances et l'efficacité organisationnelle (Ang, 2000). Elle encourage l'innovation et l'engagement des employés.es (Cummings et Molloy, 1977).

Oosthuizen et du Toit (1999) distinguent trois formes de participation : directe (interaction employé-direction), indirecte (via des représentants) et financière (actionnariat). Les niveaux de participation varient de la simple communication à un contrôle conjoint des décisions (Richardson, 1985). Selon Shapiro (2000), la participation suit un continuum allant de l'information unilatérale à l'autogestion. Lawler (1993) identifie une étape intermédiaire, l'implication par suggestion, où les employés.es contribuent à la résolution de problèmes. Orsborn et Moran (2000) proposent une classification en huit degrés, de la simple consultation à l'autogestion.

Dans cette étude, les employés.es sont positionnés à un niveau intermédiaire de participation, où ils peuvent influencer les décisions sans accéder à l'autogestion ou au statut de partenaires financiers, en raison de la structure traditionnelle du secteur du détail.

2.3 La distance hiérarchique

Comprendre le rôle de la distance interpersonnelle dans les organisations est fondamental pour notre compréhension de la dynamique du lieu de travail. En effet, il a été démontré que la

distance a un impact sur des questions essentielles de gestion des ressources humaines (GRH) telles que le processus d'évaluation des performances (Ferris et King 1992 ; Ferris et Rowland 1985 ; Rothaus, Morton et Hanson, 1965) et les comportements de retrait (rotation et absentéisme) (Zaccaro, Craig et Quinn 1991 ; Graen, Liden et Hoel 1982 ; Ferris 1985 ; Oldham et Fried 1987; Napier et Ferris, 1993).

La distance hiérarchique se réfère à la mesure dans laquelle les individus anticipent une structure hiérarchique mettant en avant les distinctions de statut entre les subordonnés et les supérieurs (Gomez-Meja et Palich, 1997 ; Waldman, Sully de Luque, Washburn et House, 2006 ; Triguero-Sanchez, Pena-Vinces et Sanchez-Apellaniz, 2013). Dans les organisations caractérisées par une distance de pouvoir élevée, des différences hiérarchiques significatives sont attendues, reflétant ainsi l'inégalité existante. À l'inverse, dans les organisations affichant une faible distance de pouvoir, on prévoit une structure hiérarchique moins verticale, privilégiant une répartition équitable du pouvoir, sauf dans des cas spécifiques qui exigent le contraire (Waldman et al., 2006 ; Triguero-Sanchez et al., 2013).

La participation des individus au processus décisionnel (décentralisation vs centralisation, leadership démocratique vs autoritaire, etc.) est donc étroitement liée à la structure organisationnelle et à la distance hiérarchique. Cette structure dicte la participation des individus dans le processus de prise de décision, influençant la décentralisation ou la centralisation, le style de leadership (démocratique ou autoritaire) et d'autres aspects connexes. Les caractéristiques de la communication dans ce processus, les particularités des individus au sein de l'organisation qui établissent les lignes directrices des relations, ainsi que les conflits éventuels découlant de ces dynamiques sont également conditionnés par cette relation entre la structure organisationnelle, la distance et la participation des individus au processus décisionnel (Triguero-Sanchez et al., 2013).

C'est pourquoi, dans les organisations où la distance hiérarchique est marquée, les superviseurs tendent souvent à adopter un rôle plus directif, s'appuyant davantage sur des règles formelles, tandis que les subordonnés s'attendent à recevoir des instructions explicites (Bochner et Hesketh, 1994 ; Triguero-Sanchez et al., 2013). Cette dynamique relationnelle influence fortement les disparités de rôles, engendrant ainsi des sentiments ambivalents qui peuvent

donner lieu à une attitude paternaliste du superviseur.e et à des sentiments polarisés (positifs et négatifs) chez le subordonné à son égard. En revanche, dans une culture orientée vers l'équipe, reflétant un faible degré de pouvoir, les membres de ces équipes montrent une plus grande propension à participer à la prise de décision, un degré d'engagement plus élevé, une plus grande décentralisation, une moindre dépendance des subordonnés vis-à-vis de leurs supérieurs (Gomez-Meja et Palich, 1997) et à exprimer une intention plus marquée de rester dans l'organisation (Schramm-Nielsen, 2000).

Dans la présente recherche, la distance hiérarchique est considérée comme faisant partie du contexte et sera discutée dans la section des résultats sous l'angle de la proximité hiérarchique, à laquelle il sera fait référence de cette manière.

CHAPITRE 3

MODÈLE D'ANALYSE

Cette étude s'appuie sur le modèle de l'organisation du travail de Morgeson et Humphrey (2006) et le modèle des exigences et ressources au travail de Bakker et Demerouti (2007) afin d'analyser l'influence de la participation des employés.es du secteur de la vente au détail sur leur intention de quitter.

Le modèle de l'OT permet d'examiner les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles du travail, en identifiant les leviers organisationnels susceptibles d'agir comme ressources. Le modèle JD-R complète cette approche en distinguant, d'une part, les exigences du travail, c'est-à-dire les aspects susceptibles de générer du stress (par exemple la charge de travail ou les contraintes temporelles), et, d'autre part, les ressources, qui correspondent aux éléments favorisant la motivation (comme l'autonomie, le soutien social ou la participation).

L'analyse qui suit détaillera donc chacune des catégories du modèle de l'organisation du travail, en précisant la manière dont la participation des employés.es à chacune d'elles peut agir comme levier de rétention. Les hypothèses de recherche ont été élaborées en lien avec cette perspective intégrative, s'appuyant sur les résultats empiriques de la littérature et sur les spécificités du secteur de la vente au détail.

3.1 Le modèle de l'organisation du travail (OT) pour comprendre la participation

Le modèle de l'organisation du travail de Morgeson et Humphrey (2006) souligne l'importance des individus au sein des organisations, en abordant la manière dont la gestion des ressources humaines et la structure du travail influencent les attitudes au travail. Ce modèle prend en compte la complexité des emplois, en intégrant les caractéristiques de l'environnement de travail et la façon dont celles-ci influencent les individus. C'est pourquoi cette étude s'intéresse à ce modèle pour venir expliquer le phénomène de la participation des employés.es en milieu organisationnel.

Le modèle de l'organisation du travail (Morgeson et Humphrey, 2006) intègre les diverses caractéristiques du travail pour une compréhension approfondie, prenant en considération le lien entre l'emploi et l'environnement de travail dans sa globalité. Ce modèle, reconnu pour sa

capacité à offrir une vision globale du travail et de son environnement, permet d'explorer les interactions complexes entre les différents aspects du travail et leur influence sur le choix des employés.es de quitter l'organisation. Le modèle de l'organisation du travail de Morgeson et Humphrey (2006) est un modèle qui s'intéresse à la manière dont l'activité professionnelle est structurée et configurée au sein d'une organisation. Il concerne la façon dont l'emploi, les tâches et les rôles sont représentés et modifiés, démontrant ainsi l'impact des structures, des représentations et des modifications sur les résultats individuels, collectifs et organisationnels (Grant et Parker, 2009; Bargsted, Ramirez et Yeves, 2019). Le modèle comporte trois types de caractéristiques qui permettent d'analyser en profondeur la conception du travail : les caractéristiques motivationnelles, les caractéristiques sociales et les caractéristiques contextuelles.

Figure 3.1 Modèle de l'OT (Humphrey, Nahrang et Morgeson, 2007).

Work Design Characteristics	Mediators	Work Outcomes
<u>Motivational Characteristics</u> Autonomy • Work Scheduling Autonomy • Work Methods Autonomy • Decision-making Autonomy • Skill Variety Task Variety Significance Task Identity Feedback from the Job Information Processing Job Complexity Specialization Problem Solving	<u>Critical Psychological States</u> ○ Experienced Meaningfulness ○ Experienced Responsibility ○ Knowledge of Results	<u>Behavioral Outcomes</u> Performance – Objective Performance – Subjective Absenteeism Turnover Intentions
<u>Social Characteristics</u> Interdependence Feedback from Others Social Support Interaction Outside the Organization		<u>Attitudinal Outcomes</u> Satisfaction – Job Satisfaction – Supervisor Satisfaction – Coworker Satisfaction – Growth Satisfaction – Promotion Satisfaction – Commitment Job Involvement Internal Work Motivation
<u>Work Context Characteristics</u> Physical Demands Work Conditions Ergonomics		<u>Role Perception Outcomes</u> Role Ambiguity Role Conflict
		<u>Well-Being Outcomes</u> Anxiety Stress Burnout/exhaustion Overload

3.1.1 Les caractéristiques motivationnelles

Les caractéristiques motivationnelles désignent les éléments du travail qui influencent directement la motivation des employés.es en lien avec la nature des tâches à accomplir et les compétences requises (Durham, 1976 ; Loher, Noe, Moeller et Fitzgerald, 1985 ; Oldham, Kulik, Ambrose, Stepina et Brand, 1986 ; Oldham et Miller, 1979). Cette catégorie comprend dix caractéristiques réparties en deux sous-catégories : les caractéristiques de la tâche (autonomie, variété des tâches, importance de la tâche, identité de la tâche et rétroaction de la part de l'organisation) et les caractéristiques de l'exigence cognitive (complexité du travail, processus d'information, résolution de problèmes, variété des compétences et spécialisation). Faire la distinction entre les caractéristiques de la tâche et de l'exigence cognitive reconnaît le fait que les emplois peuvent être conçus ou modifiés pour augmenter les exigences en matière de tâches ou en matière d'exigence cognitive, ou les deux (Campion et McClelland, 1993). Cette catégorie suggère que les emplois démontrant un niveau élevé de ces caractéristiques seront plus motivants et satisfaisants pour les employés.es (Morgeson et Humphrey, 2006). Dans l'industrie de la vente, les caractéristiques motivationnelles à la tâche peuvent référer à on peut penser à la façon dont l'employé.e accueille les clients.es, la façon dont il gère les stocks et d'autres méthodes similaires. Tandis que la motivation liée aux exigences cognitives peut référer à la répartition des tâches au travail, comme par exemple de choisir d'assigner aux cabines un.e employé.e qui fait de bonnes recommandations ou encore à la façon dont les données sur les préférences et les comportements des clients.es sont collectées et analysées (Gestion de relation des clients.es (GRC), programme de loyauté, etc.

Les caractéristiques motivationnelles liées à la tâche

Les caractéristiques de la tâche se concentrent sur comment le travail lui-même est accompli ainsi que sur l'éventail et la nature des tâches associées à un emploi particulier. Celles-ci sont les plus étudiées sur le plan motivationnel des caractéristiques de conception du travail et rassemble les caractéristiques suivantes : l'autonomie, la variété des tâches, la variété des compétences, l'importance, l'identité de la tâche et la rétroaction de l'organisation (Morgeson et Humphrey, 2006) et y sont détaillées ci-dessous :

- **Autonomie** : quantité de liberté, d'indépendance et de discrétion pour planifier le travail, prendre des décisions et choisir les méthodes utilisées pour effectuer les tâches (Hackman et Oldham, 1975 ; Breugh, 1985 ; Wall, Jackson et Davids, 1992 ; Wall, Jackson et Mullarkey, 1995). Cette définition englobe donc trois aspects interdépendants centrés sur la liberté, qui composent la caractéristique de l'autonomie : la planification du travail, la prise de décision et les méthodes de travail.

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : se rapporte au niveau d'autonomie accordée à un.e employé.e, lui permettant ainsi de se sentir libre de prendre des décisions concernant ses méthodes de travail. Cela pourrait se traduire par une autonomie sur son horaire de travail ou encore sur la méthode qu'il juge la plus efficace pour débarrasser les nouveaux articles lors de la réception des stocks en magasin.

- **Variété des tâches** : degré d'exigence d'un emploi qui demande aux employés.es d'accomplir un large éventail de tâches (Morgeson et Humphrey, 2006).

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : un.e employé.e doit démontrer sa polyvalence en servant les clients.es, en manipulant une caisse, en pliant du linge, en nettoyant le sol, en s'occupant de la présentation visuelle du magasin, en élaborant des horaires de travail, en déballant et en mettant en rayon les nouveautés, entre autres tâches. Cependant, un.e employé.e se verra souvent attiré aux mêmes tâches pendant plusieurs heures, soit par manque de personnel, ou parce qu'il a développé une connaissance plus approfondie d'une certaine tâche et s'y verra plus souvent attribué.

- **Signification de la tâche** : reflète l'ampleur de l'influence l'emploi sur la vie ou le travail d'autrui, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (Hackman et Oldham, 1975). Si cet emploi a un impact direct sur le bien-être physique ou psychologique de l'employé.e, celui-ci aura tendance à ressentir une plus grande signification au travail (Hackman et Oldham, 1990).

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : Comme évoqué précédemment, le secteur de la vente au détail de vêtements peut être perçu

négalement et comme peu attractif pour certains. Cependant, les personnes qui font de cette profession leur métier et qui éprouvent du bien-être lié à leur emploi ont tendance à être satisfaites au travail. Cela dépend donc de la perspective individuelle, de la signification attribuée à leur emploi, ainsi que du sens que leur organisation communique quant à leur importance au sein de celle-ci.

- **Identité de la tâche :** fais référence à la mesure dans laquelle l'emploi implique la réalisation d'un travail complet, dont les résultats peuvent être facilement identifiés (Sims et al., 1976). Cela signifie que l'employé.e peut participer au projet du début à la fin et ainsi voir le produit final de son travail. Lorsque les emplois permettent une tâche intégrale, cela rend le travail beaucoup plus intéressant que les emplois qui ne permettent que l'accomplissement d'une tâche isolée (Hackman et Oldham, 1980).

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : Selon la nature de la tâche, les employés.es du secteur de la vente au détail ont généralement tendance à effectuer une tâche spécifique ou à faire partie du produit final, se voyant parfois imposer un projet sans avoir connu l'ensemble du processus. Ainsi, ils subissent et contribuent au résultat final, ne saisissant pas toujours l'identité de cette tâche et sa finalité.

- **Rétroaction de l'emploi :** reflète la mesure dans laquelle l'emploi fournit des informations directes et claires sur l'efficacité de l'exécution de la tâche (Hackman et Oldham, 1976). Cette rétroaction provient de l'organisation, non pas des collègues et a donc pour effet d'améliorer la connaissance des résultats de l'emploi si la rétroaction de l'organisation permet la compréhension des activités de travail de l'employé.e (Hackman et Oldham, 1980).

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : Dans le contexte du secteur de la vente au détail, cela pourrait se traduire par les formations dispensées par l'organisation lorsqu'une nouvelle tâche est assignée, accompagnées d'un suivi quelques mois après. Cela impliquerait que les employés.es aient l'opportunité de faire part de leur opinion et de discuter avec l'organisation de cette nouvelle tâche ainsi que de ses implications dans leur réalité.

Les caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives

Les caractéristiques liées aux exigences cognitives réfèrent aux exigences cognitives et aux compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches exigées du travail (Humphrey et al., 2007). Ces caractéristiques sont : la complexité du travail, le traitement de l'information, la résolution de problèmes, la variété des compétences et la spécialisation (Morgeson et Humphrey, 2006), et y sont détaillées ci-dessous :

- **Complexité du travail** : réfère à la mesure dans laquelle les tâches d'un emploi sont complexes et difficiles à exécuter. Cette caractéristique s'oppose à la simplicité du travail, où les tâches seraient trop faciles à réaliser et nécessiteraient peu de réflexion et de compétences. Ainsi, un emploi qui implique des tâches complexes serait plus stimulant et exigeant, ce qui aurait tendance à motiver davantage les employés.es (Campion, 1988 ; Humphrey et al., 2007).

Illustration dans le secteur de la vente au détail : Par exemple, on peut constater que, dans le domaine de la vente au détail, il y a relativement peu de tâches qui exigent une réflexion approfondie ou des compétences particulièrement pointues. En d'autres termes, les employés.es sur le terrain doivent mettre en œuvre les décisions prises au sommet de la structure hiérarchique, sans avoir nécessairement leur mot à dire. Bien que ces tâches soient variées, elles ne nécessitent pas une formation approfondie ni une expérience professionnelle antérieure. Les tâches sont plutôt simples et répétitives, ce qui peut parfois devenir monotone.

- **Traitement de l'information** : ajoute une dimension à la complexité de la tâche, car il exige des demandes cognitives élevées, ce qui est une caractéristique de l'approche motivationnelle (Campion, 1989). Le traitement de l'information fait référence à la quantité d'attention, de traitement des données et d'information nécessaire pour accomplir les tâches dans l'emploi (Morgeson et Humphrey, 2006).

Illustration dans le secteur de la vente au détail : Par exemple, cela concerne la quantité d'informations requises pour accomplir les tâches liées à l'emploi. Dans le secteur de la vente au détail, les formations sont souvent rapides afin de permettre aux

employés.es d'être opérationnels sur le terrain le plus rapidement possible. La majorité des informations nécessaires est acquise au cours des premières semaines et n'implique généralement pas de traitement de données complexe par la suite.

- **Résolution de problèmes** : représente une extension naturelle des exigences en matière d'information dans un emploi (Shalley, Gilson et Blum, 2009). Cette caractéristique reflète la créativité nécessaire au sein d'un lieu de travail, incluant la génération d'idées ou de solutions innovantes, le diagnostic et la résolution de problèmes non routiniers, ainsi que la prévention ou la récupération d'erreurs (Jackson, Wall, Martin et Davids, 1993 ; Wall, Corbett, Clegg, Jackson et Martin, 1990). Elle permet de mesurer les exigences cognitives plus actives d'un emploi et dans quelle mesure un emploi nécessite des idées ou des solutions uniques (Jackson et al., 1993 ; Wall et al., 1995).

Illustration dans le secteur de la vente au détail : Bien que travailler avec le public implique souvent que les employés.es de la vente au détail doivent faire preuve de créativité et d'improvisation pour résoudre des problèmes, un processus préexiste toujours et fournit une marche à suivre préalablement réfléchie que l'employé.e doit appliquer en toutes circonstances. Que ce soit par souci de sécurité ou d'efficacité, les solutions sont généralement standardisées et ne nécessitent pas d'approche de résolution de problèmes, de prévention ou de diagnostic spécifique.

- **Variété des compétences** : renvoie à la mesure dans laquelle un emploi requiert de l'individu l'utilisation d'une diversité de compétences pour accomplir ses tâches (Hackman et Oldham, 1980). Similaire à la complexité des tâches, la variété des compétences implique l'utilisation de multiples aptitudes, rendant la tâche stimulante et encourageante à réaliser (Morgeson et Humphrey, 2006).

Illustration dans le secteur de la vente au détail : Comme mentionné précédemment, les compétences requises dans le domaine de la vente au détail sont relativement modestes. Ce secteur sert souvent de première expérience professionnelle pour des employés.es plutôt jeunes. Par conséquent, les tâches sont généralement simples à exécuter et exigent peu de formation. Cette formation se concentre principalement sur

les processus spécifiques des machines utilisées dans ce milieu particulier, n'exigeant donc pas que l'employé.e ait développé des compétences particulières au préalable.

- **Spécialisation** : se réfère à la connaissance spécifique d'un domaine particulier. La présence de cette caractéristique dans une organisation favorise l'accomplissement de tâches spécialisées ou la détention de connaissances et compétences spécialisées (Morgeson et Humphrey, 2006 ; Campion, 1988 ; Edwards et al., 1999).

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : Bien que cela évolue avec le temps, le secteur de la vente au détail ne demande pas initialement de spécialisation ou de connaissances spécialisées pour accomplir les tâches quotidiennes. Cependant, une connaissance approfondie des produits devient nécessaire pour accéder à un niveau supérieur, bénéficier d'avantages ou obtenir une augmentation de salaire. Mis à part cela, il est tout à fait possible d'accomplir les tâches sans avoir une spécialisation spécifique dans le domaine.

3.1.2 Les caractéristiques sociales

La deuxième catégorie comprend les caractéristiques sociales. Celles-ci représentent le fait que le milieu de travail est aussi un environnement social où les employés.es entrent en constante relation entre eux (Morgeson et Humphrey, 2006). Cette catégorie rassemble les caractéristiques suivantes : le soutien social, l'interdépendance, les interactions hors de l'organisation et la rétroaction des collègues (Morgeson et Humphrey, 2006) et y sont détaillées ci-dessous :

- **Soutien social** : reflète le degré d'opportunités d'obtenir des conseils et de l'assistance de la part d'autres personnes au sein d'un emploi. Cela englobe le soutien social du superviseur.e et des collègues de Karasek (Karasek, 1979 ; Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers et Amick, 1998) ainsi que le concept d'opportunités d'amitiés au travail (Sims, Szilagyi et Keller, 1976). De plus, il est établi que le soutien social revêt une importance cruciale pour le bien-être, en particulier dans les emplois stressants ou dépourvus de nombreuses caractéristiques motivantes au travail (Ryan et Deci, 2001).

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : Au sein des équipes de travail de l'industrie du détail, l'importance de la collaboration est cruciale. Une chaîne de travail complexe s'étend de l'employé.e à l'accueil, traversant les cabines d'essayage, passant par celui qui plie le linge et le remet à disposition des clients.es jusqu'à la personne aux caisses. Cette collaboration demande un investissement d'équipe qu'il ne faut pas minimiser, offrant fréquemment des occasions de tisser des liens d'amitié. Les employés.es sont souvent enclins à se prêter main-forte pour accomplir leurs tâches, ce qui constitue souvent un soutien moral précieux dans un environnement de travail stressant.

- **Interdépendance** : reflète le degré selon lequel l'emploi dépend d'autres emplois et d'autres emplois dépendent de lui pour accomplir le travail (Kiggundu, 1981) et reflète la « connexion » des emplois les uns aux autres. Deux formes distinctes d'interdépendance sont intégrées à cette définition (Kiggundu, 1981) : la mesure dans laquelle le travail émane d'un emploi vers d'autres emplois (interdépendance initiée) et la mesure dans laquelle un emploi est influencé par le travail provenant d'autres emplois (interdépendance reçue).

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : Comme évoqué dans le paragraphe précédent, la chaîne de travail dans le domaine de la vente au détail implique une interdépendance entre les employés.es. Cette chaîne s'étend même jusqu'au centre de distribution, qui expédie les quantités demandées. Une fois reçues, ces marchandises doivent être déballées et mises en rayon. Ensuite, des employés.es charismatiques aux qualités de stylistes sont nécessaires pour vendre le produit, tandis qu'aux caisses, la vente doit être réalisée de manière fluide, accompagnée de suggestions pour stimuler les ventes. Ainsi, chacun dépend des autres pour contribuer à la vente du produit.

- **Interaction en dehors de l'organisation** reflète dans quelle mesure l'emploi nécessite que les employés.es interagissent et communiquent avec des individus externes à

l'organisation (Morgeson et Humphrey, 2006). Cette interaction peut être avec des fournisseurs, des clients.es ou d'autres entités externes.

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : Naturellement, dans le secteur de la vente au détail, les interactions avec les clients.es sont fréquentes, exigeant ainsi une communication continue. Il y a donc constamment une exigence pour que l'employé.e entre en contact avec le client.e, engage des échanges tout en représentant l'organisation et en promouvant les produits.

- **Rétroaction de la part d'autrui** : reflète dans quelle mesure les autres au sein de l'organisation fournissent des informations sur la performance (Morgeson et Humphrey, 2006). Le retour d'information peut provenir du travail lui-même, les collègues, le superviseur.e ainsi que d'autres personnes compte tenu de la place particulière d'un travail dans la structure organisationnelle (Hackman et Lawler, 1971).

Illustration dans le secteur de la vente au détail : Comme indiqué précédemment, la structure organisationnelle particulière de la vente au détail signifie que la responsabilité de fournir des retours d'information aux employés.es incombe au superviseur. Cette rétroaction peut être régulière, quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, biannuelle, annuelle, voire inexistante, en fonction des pratiques spécifiques de chaque organisation et du type de superviseur.

3.1.3 Les caractéristiques du contexte de travail

La troisième catégorie comprend les caractéristiques des conditions de travail de l'employé.e, qui constitue le contexte dans lequel le travail est effectué, y compris les contextes physiques et environnementaux. Cette troisième catégorie contient les caractéristiques suivantes : l'ergonomie, les demandes physiques, les conditions de travail et l'utilisation d'équipement (Morgeson et Humphrey, 2006) et y sont détaillées ci-dessous :

- **Ergonomie** : reflète dans quelle mesure un travail permet une posture et un mouvement corrects ou appropriés (Morgeson et Humphrey, 2006).

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : Par exemple, dans le secteur de la vente au détail, les employés.es sont fréquemment amenés à se pencher pour

ramasser des vêtements, en plus de passer de nombreuses heures debout. De nombreux aspects doivent être pris en compte dans cet environnement, tels que le déplacement des boîtes lors de l'arrivée de nouveaux stocks ou encore la position de l'écran de la caisse pour éviter de solliciter excessivement le cou, etc.

- **Exigences physiques :** reflètent le niveau d'activité physique ou d'effort requis dans le travail, dont les aspects de force physique, d'endurance, d'effort et d'activité du travail (Morgeson et Humphrey, 2006; Stone et Gueutal, 1985). Les responsabilités liées à l'équipement et les risques pour la santé sont aussi incluses dans cette caractéristique.

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : Tout comme pour l'ergonomie, le degré d'effort nécessaire dans le secteur de la vente au détail peut varier, bien que le rythme souvent soutenu exige souvent de se déplacer rapidement pour servir les clients.es, ce qui peut être considéré comme une forme d'activité physique. De plus, une formation adéquate sur l'utilisation d'équipements divers, tels que des échelles ou des produits de nettoyage est nécessaire pour comprendre les risques potentiels et éviter tout risque de blessure ou d'intoxication sur le lieu de travail.

- **Conditions de travail :** reflètent l'environnement dans lequel s'effectue un travail incluant les risques de santé et les éléments, tels que le bruit, la température et la propreté de l'environnement de travail (Stone et Gueutal, 1985 ; Campion et McClelland, 1991 ; Edwards, Scully et Brtek, 1999).

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : Chaque lieu de travail doit garantir des conditions de travail appropriées et le secteur de la vente au détail ne fait pas exception à cette règle. En effet, divers protocoles sont instaurés pour superviser l'espace de travail, les systèmes d'alarme de sécurité, l'équipe de nettoyage et l'entretien, qui est géré par l'organisation pour assurer la sécurité du milieu de travail.

- **Utilisation d'équipement :** reflète la variété et la complexité de la technologie et de l'équipement utilisés dans un travail (Morgeson et Humphrey, 2006). Il s'agit de prendre

en compte l'équipement et la technologie utilisés au travail (Goodman, 1986 ; Harvey, Friedman, Hakel et Cornelius, 1988).

Illustration dans le secteur de la vente au détail de vêtements : Effectivement, dans le secteur de la vente au détail, les technologies peuvent fréquemment évoluer et doivent s'ajuster aux diverses générations et aux tendances changeantes. L'introduction d'applications ou de nouvelles machines est généralement accompagnée de manuels d'instructions ou de brèves formations pour permettre aux employés.es de les utiliser. Il peut s'agir d'appareils facilitant les ventes, la vérification des prix en magasin ou la création de profils clients.es pour des programmes de fidélité.

Si le modèle de l'organisation du travail permet de comprendre comment la conception des emplois influence l'expérience des employés.es, le modèle des exigences et ressources au travail (JD-R) vient compléter cette analyse en expliquant comment ces caractéristiques agissent sur le bien-être, l'engagement et l'intention de quitter, en fonction des exigences perçues et des ressources disponibles.

3.2 Le modèle exigences-ressources (JDR)

3.2.1 Présentation du modèle

Pour mieux comprendre comment les caractéristiques du travail influencent l'engagement et la rétention des employés.es, il est pertinent de s'appuyer sur le modèle des exigences et ressources au travail (JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). Ce modèle permet d'analyser les effets des contraintes et des ressources dans le milieu professionnel, en lien avec le bien-être au travail.

Ce modèle intègre les dimensions du stress et de la motivation au travail en distinguant deux catégories principales : les exigences, qui demandent un effort soutenu et peuvent entraîner de la fatigue ou du stress (ex. : surcharge, exigences émotionnelles), et les ressources, qui soutiennent la motivation, facilitent l'atteinte des objectifs et encouragent le développement personnel (ex. : autonomie, soutien social, rétroaction)(Bakker et Demerouti 2017, Bakker et al. 2014).

Le principe général du modèle JD-R repose sur l'idée que, pour maintenir l'équilibre et la santé psychologique au travail, les ressources disponibles doivent compenser les effets négatifs des exigences professionnelles. Lorsque les ressources sont suffisantes, elles permettent de faire face aux contraintes, d'encourager l'engagement et de prévenir l'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti 2017, Bakker et al. 2014).

Dans le secteur de la vente au détail de vêtements, où les exigences physiques et émotionnelles sont particulièrement élevées, les ressources disponibles jouent un rôle central pour maintenir l'engagement. Le modèle JD-R repose sur trois propositions clés :

1. Les exigences et les ressources ont des effets différenciés : les exigences peuvent nuire à la santé, tandis que les ressources favorisent la motivation (Demerouti et al., 2001 ; Bakker & Demerouti, 2007).
2. Deux processus distincts sont à l'œuvre : un processus de santé (liant exigences et épuisement) et un processus motivationnel (liant ressources et engagement) différent (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 ; Li, Tuckey, Bakker, Chen et Dollard, 2022). C'est comme si le travail pouvait avoir deux effets différents sur les gens, en fonction des demandes et des ressources qu'il offre.
3. Les ressources modèrent l'impact des exigences : en contexte de forte pression, les ressources permettent de limiter les effets négatifs sur le bien-être et renforcent l'intention de quitter (Bakker et al., 2022). De telles ressources peuvent être la variété des compétences, le retour d'information sur les performances et la possibilité de récupération peuvent réduire l'impact de certaines exigences du travail, comme la charge de travail, les exigences cognitives, les exigences émotionnelles et ainsi atténuer le niveau de stress, la détresse psychologique ressentie, l'épuisement professionnel et les troubles psychosomatiques (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; De Jonge et Huter, 2021; Lavoie-Tremblay, Trépanier, Fernet, Bonneville-Roussy, 2014; Bakker et al., 2022).

Les exigences du travail peuvent amplifier l'effet positif des ressources sur l'engagement et la motivation (Bakker et al., 2022). Dans un contexte exigeant comme celui de la vente au

détail, les employés.es sont d'autant plus engagés lorsqu'ils bénéficient de ressources, telles que l'autonomie, la formation, la rétroaction et le soutien de leurs collègues (Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007). Selon Hobfoll et al. (2018), la présence de ressources permet d'en prévenir la perte, et ceux qui en possèdent davantage sont mieux protégés contre les effets négatifs du travail.

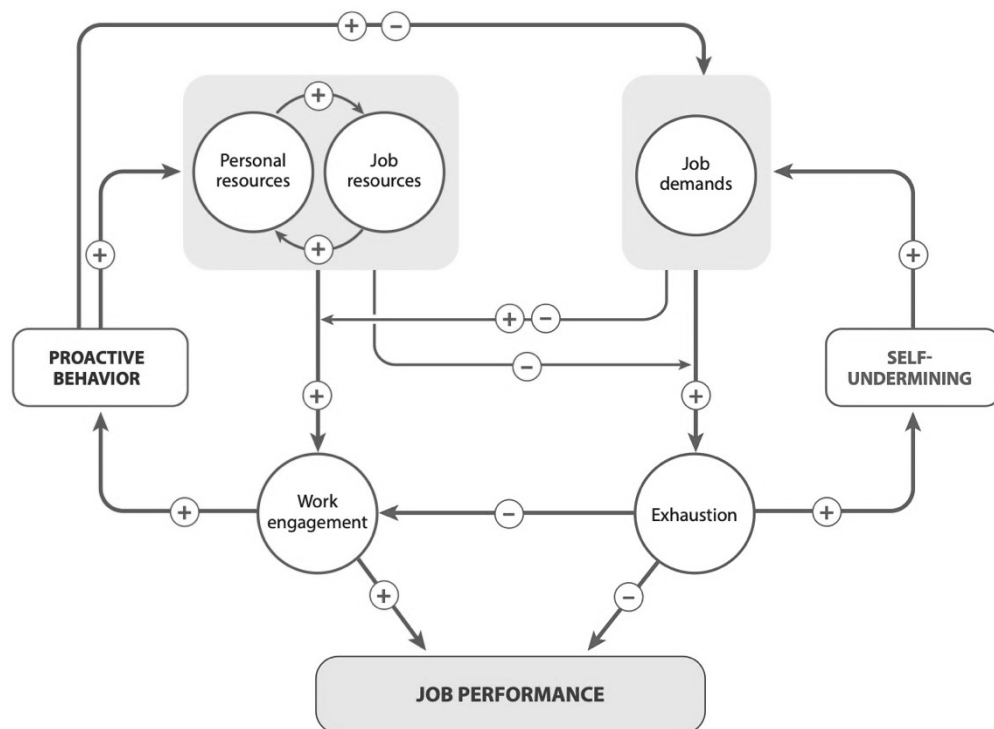
Bakker et Demerouti (2007) ont montré que des exigences élevées, telles que de la surcharge, des conflits travail-famille, les pressions physiques ou émotionnelles n'entraînent pas nécessairement d'épuisement professionnel, à condition que les employés.es disposent de certaines ressources. Parmi ces ressources se trouvent : l'autonomie, la rétroaction, le soutien social ou une relation de qualité avec leur superviseur.e. Ces ressources peuvent atténuer le stress en renforçant le sentiment de contrôle, en fournissant un appui émotionnel ou en permettant de mieux ajuster sa performance (Kahn & Byosiére, 1992 ; Bakker et al., 2007).

Le modèle JD-R adopte aussi une perspective multiniveau : les employés.es font partie d'équipes, elle-même influencée par les pratiques organisationnelles. Au niveau stratégique, la gestion des ressources humaines joue un rôle central dans la création de conditions de travail favorables (Bakker & Demerouti, 2018). Par exemple, des pratiques d'enrichissement des tâches ont un effet positif sur la satisfaction et la performance, via la perception de ressources (Croon et al., 2015). De plus, un climat de sécurité psychosociale où l'organisation démontre qu'elle se soucie du bien-être de ses employés.es, cela contribue à améliorer l'engagement, en augmentant les ressources perçues et en réduisant le stress (Dollard & Bakker, 2010 ; Idris & Dollard, 2014).

Dans le secteur de la vente au détail de vêtements, il apparaît essentiel de réfléchir à la manière dont la structure organisationnelle et les pratiques RH peuvent favoriser la participation des employés.es aux décisions liées à leur travail. Leur participation dans la conception des caractéristiques organisationnelles (motivationnelles, sociales et contextuelles) constitue un levier de bien-être, susceptible de réduire les contraintes perçues et de renforcer l'intention de quitter.

Ainsi, en croisant les apports du modèle de l'organisation du travail (OT) et du modèle JD-R, il devient possible de mieux comprendre comment la participation des employés.es à la conception de leur travail peut agir comme une ressource, atténuant les effets des exigences professionnelles et renforçant leur motivation à demeurer en emploi. C'est dans cette perspective que s'inscrivent les hypothèses de recherche, lesquelles visent à explorer les liens entre la participation aux différentes caractéristiques du travail et l'intention de quitter dans l'organisation.

Figure 3.2 Modèle exigences-ressources (Bakker et Demerouti, 2017; Bakker, Demerouti et Sanz-Vergel, 2023)



3.3 Justification des hypothèses de la présente étude

En général, le modèle des ressources et des demandes de Bakker et Demerouti (2007) offre une compréhension de la manière dont la participation aux diverses caractéristiques de l'Organisation du Travail (OT) influence l'intention de quitter. Comme discuté précédemment, les ressources au travail peuvent revêtir des aspects sociaux, physiques, psychologiques ou

organisationnels, ayant le potentiel de motiver les employés.es et de favoriser leur développement personnel (Bakker et Demerouti, 2017). D'un autre côté, les exigences du travail, qu'elles soient physiques, psychologiques, sociales ou organisationnelles, peuvent nécessiter un effort physique, cognitif et émotionnel soutenu. L'objectif est que les ressources atténuent ces exigences en nombre. Ainsi, les ressources agissent de manière positive en réduisant l'impact des exigences professionnelles sur le stress, en modifiant les perceptions et les cognitions associées aux exigences, ce qui diminue les conséquences néfastes pour la santé (Bakker et Demerouti, 2017). Dans le domaine de la vente au détail, les exigences sont nombreuses, telles que l'ergonomie, où le travail constant en position debout peut provoquer de la fatigue, et le soulèvement de boîtes lourdes lors de la réception des stocks de vêtements peut nécessiter un effort physique. Un engagement émotionnel continu se manifeste aussi, comme évoqué précédemment, dans la nécessité de répondre aux exigences élevées des supérieurs et des clients.es, ajoutant ainsi au stress qu'ils éprouvent.

Des ressources reconnues comme pouvant diminuer les effets négatifs des exigences professionnelles et ainsi diminuer le taux de roulement sont, entre autres, la variété des compétences, l'autonomie, le retour d'information (*feedback*) et le soutien social. Ces caractéristiques se retrouvent dans le modèle de l'organisation du travail de Morgeson et Humphrey (2006). En effet, ces caractéristiques peuvent donc avoir un grand impact sur la motivation des employés.es à quitter l'organisation. Les employés.es ayant accès à ces ressources peuvent donc atténuer les effets des exigences quotidiennes du travail, comme la bureaucratie, les conflits de rôle et les difficultés, sur l'engagement au travail. Ainsi, les ressources au travail ont un impact plus significatif sur la modération des effets de l'épuisement professionnel et de l'engagement au travail lorsque les exigences professionnelles sont élevées (Bakker et al., 2022).

Les caractéristiques de l'organisation du travail apparaissent ainsi comme des ressources précieuses pour les employés et employées du secteur de la vente au détail de vêtements. Comme mentionné précédemment, les pratiques en matière de ressources humaines permettent aux organisations de sélectionner et de développer leurs dirigeants, qui influent sur les exigences du travail et les ressources de leurs équipes. En effet, ces dirigeants ont un impact direct sur le

bien-être de leurs employés.es, car ils prennent des décisions organisationnelles relatives aux diverses caractéristiques de l'organisation du travail (Albrec et al., 2015 ; Tummers et Bakker, 2021). C'est pourquoi cette étude vise à examiner le lien entre la structure hiérarchique et les pratiques en matière de ressources humaines qui conféreraient un certain pouvoir aux employés.es de la vente au détail en encourageant leur participation dans la définition et la perception des différentes caractéristiques de l'organisation du travail.

En effet, la gestion participative, comme présentée dans la première section, soutient l'idée que les employés.es peuvent être fiables pour prendre des décisions cruciales liées à leur travail. De manière significative, cette participation a un impact direct et positif sur l'état social et psychologique des employés.es , influençant ainsi leur performance, favorisant l'innovation et suscitant l'engagement, ce qui réduit par conséquent l'intention de quitter (Cummings et Molly, 1977). Cependant, dans le secteur de la vente au détail de vêtements, la structure hiérarchique principalement ascendante limite la facilité avec laquelle l'avis des employés.es de terrain est pris en compte, ce qui souligne l'importance de repenser les mécanismes de participation aux décisions organisationnelles.

La distance hiérarchique est plus prononcée dans une structure hiérarchique ascendante, verticale, dictant la participation des individus en fonction de leur position dans la hiérarchie (Tiguero-Sanchez et al., 2013). Il est clair qu'il n'est pas envisagé de modifier la structure hiérarchique du secteur de la vente au détail de vêtements, qui dépend de la collaboration de nombreux acteurs et de différents départements interconnectés pour fonctionner efficacement. L'objectif est plutôt de comprendre l'impact positif qui pourrait découler de la participation des employés.es dans les décisions liées aux caractéristiques organisationnelles. En effet, la distance hiérarchique influence souvent les rôles des superviseurs immédiats, qui reçoivent les directives de la direction et les transmettent ensuite aux employés.es , ces derniers étant plutôt passifs dans cet échange (Bochner et Hesketh, 1994 ; Triguero-Sanchez et al., 2013). Cette structure laisse donc peu de place aux employés.es de terrain pour contribuer à la prise de décision de l'organisation.

Le modèle de l'organisation du travail (Morgeson et Humphrey, 2006) est employé.e pour fournir une représentation détaillée des caractéristiques présentes dans la structure organisationnelle et l'environnement dans lequel les emplois et les rôles sont exercés. Ce cadre permet une compréhension globale de la relation entre l'emploi et son contexte, en considérant à la fois les dimensions motivationnelles, sociales et contextuelles du travail. L'objectif est d'illustrer comment la participation des employés.es aux diverses caractéristiques pourrait accroître leurs ressources, ce qui pourrait éventuellement réduire leur intention de quitter. Dans ce qui suit, les caractéristiques de l'organisation du travail selon Morgeson et Humphrey (2006) seront examinées en termes de participation aux aspects motivationnels, sociaux et contextuels en tant que facteurs déterminants de l'intention de quitter.

3.3.1 La participation aux caractéristiques motivationnelles de l'OT comme déterminant de l'intention de quitter

Le modèle des exigences-ressources (JDR) (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli; 2001) propose que certaines caractéristiques du travail fonctionnent comme des ressources permettant de faire face aux exigences professionnelles, de préserver la santé mentale et de soutenir la motivation. Dans cette optique, la participation des employés aux caractéristiques motivationnelles de l'organisation du travail peut être considérée comme un moyen d'enrichir ces ressources et ainsi réduire l'intention de quitter.

Comme mentionné précédemment, la participation peut engendrer des ressources et contribuer à réduire l'intention de quitter des individus. Cette participation est liée à la possibilité de donner son avis sur les décisions organisationnelles. Dans cette perspective, le lien entre la participation aux caractéristiques motivationnelles de l'organisation du travail et la génération de ressources est examiné, afin de mieux comprendre comment cette dynamique peut influencer l'intention de quitter l'emploi (Demerouti et al., 2001).

Caractéristiques motivationnelles liées à la tâche

Les caractéristiques motivationnelles de la tâche comprennent notamment l'autonomie, la variété des tâches, l'identité de la tâche et la rétroaction (Morgeson et Humphrey, 2006).

Chacune d'entre elles peut devenir une ressource précieuse lorsque les employés participent activement à leur définition ou à leur amélioration. Elles sont détaillées ci-bas :

- **Autonomie** : définie comme le degré de liberté, d'indépendance et de discrétion dans la planification et l'exécution du travail (Hackman et Oldham, 1975), est une ressource clé dans le modèle JDR (Demerouti et al., 2001). Elle permet de faire face aux exigences professionnelles en favorisant la prise d'initiative et la régulation des émotions (Wall et al., 1992 ; Breugh, 1985). Des études ont montré que l'autonomie est associée à une réduction de l'épuisement professionnel et donc à une intention plus faible de quitter (Li et al., 2023).

Illustration dans le milieu de la vente au détail : En permettant aux employés.es de participer aux décisions relatives à leur autonomie (ex. horaires, méthodes de travail), l'organisation leur donne accès à une ressource motivationnelle qui peut à la fois réduire le stress et augmenter le sentiment d'auto-efficacité.

- **Variété des tâches** : reflète l'étendue des activités différentes à réaliser (Morgeson et Humphrey, 2006), permet d'éviter la monotonie et de favoriser l'engagement.

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Lorsqu'un.e employé.e peut participer à la définition de ses tâches et les diversifier, il ou elle perçoit une plus grande stimulation cognitive. Cela peut conduire à une meilleure satisfaction professionnelle, une réduction de l'ennui et une augmentation de la motivation (Zaniboni, Truxillo et Fraccaroli, 2013 ; Humphrey et al., 2007).

- **Identité de la tâche** : désigne le fait de réaliser un travail dans son ensemble, plutôt qu'un segment isolé (Sims et al., 1976).

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Lorsque les employés.es participent à la planification ou à la mise en œuvre de projets, ou encore à la définition des processus de vente, ils peuvent développer un sentiment de responsabilité accrue, ce qui augmente leur sentiment d'utilité et leur engagement organisationnel (Hackman et Oldham, 1990). C'est pourquoi cette étude suppose que la participation des employés.es dans les

caractéristiques motivationnelles, notamment l'identité de la tâche, exercera une influence positive sur la volonté des employés.es du secteur de la vente au détail de vêtements de demeurer au sein de leur organisation.

- **Rétroaction de l'emploi** : lorsqu'elle est structurée et orientée vers l'apprentissage, constitue une ressource essentielle à l'amélioration continue (Hackman et Oldham, 1980).

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Toutefois, dans le commerce de détail, cette rétroaction peut être indirecte ou filtrée par des niveaux hiérarchiques. La participation des employés.es à la définition ou à l'amélioration des mécanismes de rétroaction, par exemple en instaurant des boucles de rétroaction plus directes, permettrait de renforcer leur sentiment de reconnaissance et leur motivation à long terme (Joo et Park, 2010).

Caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives

Les caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives incluent la complexité du travail, le traitement de l'information, la résolution de problèmes, la variété des compétences et la spécialisation (Humphrey et al., 2007). Ces dimensions favorisent la mobilisation cognitive et sont donc compatibles avec une approche axée sur le développement des ressources. Elles sont détaillées ci-bas :

- **Complexité du travail** : mesurant la difficulté et l'aspect stimulant des tâches d'un emploi, influence positivement la motivation et la satisfaction au travail de l'employé.e (Campion, 1988 ; Humphrey et al., 2007).

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Cette stimulation intellectuelle est généralement faible dans les postes de première ligne du commerce de détail. Cependant, la participation des employés.es à des décisions opérationnelles ou à des processus d'amélioration continue peut accroître cette complexité perçue, en sollicitant davantage leur capacité d'analyse et de jugement. Selon le modèle JDR, cette stimulation cognitive constitue une ressource susceptible de favoriser la satisfaction au travail (Humphrey et al., 2007; Demerouti et al., 2001).

- **Traitement de l'information :** De manière similaire à la complexité du travail, le traitement de l'information vient la compléter (Morgeson et Humphrey, 2006). Cela augmente la charge cognitive positive, en lien avec une plus grande autonomie décisionnelle et une compréhension accrue du travail (Morgeson et Humphrey, 2006).

Illustration dans le milieu de la vente au détail : En effet, l'emploi dans le domaine de la vente au détail ne nécessite qu'une quantité limitée d'attention, de traitement de données et d'informations pour accomplir les tâches. Les formations initiales fournissent les informations à apprendre, mais, par la suite, il n'y a généralement pas de nécessité de traitement de données complexe. Cependant, participer aux divers processus liés au traitement de l'information pourrait enrichir la journée de travail des employés.es , car cela les amènerait à réfléchir à leur travail et aux processus utilisés. Cela pourrait potentiellement accroître la composante de complexité et la demande cognitive. C'est pourquoi il est soutenu que la participation des employés.es dans les caractéristiques motivationnelles, en particulier le traitement de l'information, devrait contribuer à réduire l'intention de quitter des employés.es du secteur de la vente au détail de vêtements au sein de leur organisation.

- **Résolution de problèmes :** qui implique l'identification et l'innovation face à des situations complexes (Shalley et al., 2009) peut être stimulée par la participation aux projets d'amélioration continue ou à l'analyse de situations problématiques en magasin. Ce type de participation développe des compétences transférables, soutient le sentiment de compétence et augmente la motivation.

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Cependant, dans le domaine de la vente au détail, les employés.es ne sont généralement pas appelés à ce type de réflexion. Les tâches requises sont davantage axées sur le présent et ne nécessitent pas de diagnostic ou de résolution de problèmes non routiniers. C'est pourquoi la participation à la prise de décision organisationnelle pourrait introduire cette composante chez les employés.es du domaine de la vente au détail. En les encourageant à diagnostiquer leurs méthodes de travail, cette exigence de réflexion sur des problèmes potentiels dans le

domaine de la vente au détail peut certainement conduire à la génération d'idées et de solutions uniques. Ainsi, il est soutenu que la participation des employés.es dans les caractéristiques motivationnelles, en particulier la résolution de problèmes, devrait contribuer à réduire l'intention de quitter des employés.es du secteur de la vente au détail de vêtements au sein de leur organisation.

- **Variété des compétences** : Cette dimension mesure dans quelle mesure un emploi demande à un.e employé.e d'utiliser plusieurs compétences pour accomplir une tâche (Hackman et Oldham, 1980). Tout comme la variété des tâches, cette diversification rend la tâche stimulante et encourageante à accomplir (Morgeson et Humphrey, 2006).

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Comme indiqué précédemment, les employés.es du domaine de la vente au détail ont souvent cet emploi comme premier emploi, ce qui implique des exigences de compétences relativement faibles au départ. Cependant, les formations peuvent contribuer au développement de compétences sociales, de connaissances liées à la mode et de compétences en vente, entre autres. Ces compétences sont souvent spécialisées et se concentrent principalement sur le domaine spécifique de l'utilisation des machines et des outils propres à ce milieu. L'ajout d'une compétence, tel que la participation aux différentes décisions de l'organisation, pourrait élargir leur ensemble de compétences, cette fois-ci en lien avec la pensée critique et la génération d'idées. Ainsi, il est soutenu que la participation des employés.es dans les caractéristiques motivationnelles, en particulier la variété des compétences, devrait contribuer à réduire l'intention de quitter des employés.es du secteur de la vente au détail de vêtements au sein de leur organisation.

- **Spécialisation** : représente la connaissance approfondie d'un domaine spécifique (Morgeson et Humphrey, 2006). Elle fait référence à la façon dont une organisation favorise l'accomplissement de tâches spécialisées ou la détention de connaissances et de compétences spécialisées.

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Dans le domaine de la vente au détail, les individus développent naturellement une connaissance approfondie de ce secteur. Cependant, il est pertinent de se demander si chaque organisation valorise cette exigence cognitive ou la considère comme secondaire. En effet, il n'est pas impératif d'avoir des connaissances spécifiques pour occuper un emploi dans ce domaine et il est tout à fait possible d'accomplir les tâches sans avoir une spécialisation. C'est pourquoi la participation des employés.es aux processus et au développement des connaissances pourrait contribuer à instaurer une culture qui favorise la détention de connaissances et de compétences spécialisées. Des programmes de formation peuvent être élaborés avec la collaboration des employés.es, permettant ainsi d'attribuer des certifications et d'approfondir leurs connaissances sur des sujets particuliers, par exemple. C'est dans cette perspective qu'il est soutenu que la participation des employés.es dans les caractéristiques motivationnelles, notamment la spécialisation, devrait contribuer à réduire l'intention de quitter.

Les caractéristiques motivationnelles liées à la tâche et aux exigences cognitives ont été préalablement explorées pour mettre en évidence que la participation à ces divers aspects peut agir comme une ressource, contribuant ainsi à éviter que les employés.es ne quittent l'organisation. En lien avec le modèle JDR de Demerouti et ses collègues (2001), cette participation permet de renforcer l'accès à des ressources motivationnelles. En réduisant l'effet des exigences du travail, elles contribuent à diminuer l'intention de quitter l'emploi. En conséquence, l'hypothèse suivante est formulée :

H1 : Une relation négative existe entre la participation des employés.es aux caractéristiques motivationnelles de l'OT et leur intention de quitter.

3.3.2 La participation aux caractéristiques sociales de l'OT comme déterminant de l'intention de quitter

Le modèle JDR souligne que les ressources sociales, telles que le soutien, les interactions et la rétroaction des pairs, ont un effet protecteur contre les exigences du travail. Elles favorisent également l'engagement, ce qui peut réduire le roulement du personnel (Bakker et Demerouti,

2007). La deuxième grande catégorie de caractéristiques de l'organisation du travail concerne précisément ces dimensions sociales. On y retrouve le soutien social, l'interdépendance, les interactions hors de l'organisation ainsi que la rétroaction des collègues (Morgeson et Humphrey, 2006). Ces caractéristiques sont détaillées ci-bas :

- **Soutien social** : désigne l'aide offerte par les collègues ou les superviseurs (Karasek, 1979 ; Karasek et al., 1998). En participant à l'organisation des horaires ou à des activités de groupe, les employés peuvent favoriser un climat de solidarité et renforcer leur sentiment d'appartenance. qui se réfère au degré d'opportunités pour obtenir de l'aide de la part des collègues et du superviseur.e, ainsi que le concept d'opportunités d'amitiés au travail (Sims et al., 1976), établit que le soutien social revêt une importance cruciale pour le bien-être des employés.es , en particulier dans les emplois stressants dépourvus de nombreuses caractéristiques motivantes (Ryan et Deci, 2001).

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Ainsi, le soutien social s'avère essentiel pour faire face aux exigences du domaine de la vente au détail, où les employés.es sont souvent confrontés à de nombreuses demandes et disposent de peu de ressources. Participer activement à cette caractéristique peut être difficile, car la construction de cette relation sociale évolue au fil du temps et au sein des équipes de travail en développement. Cependant, il est intéressant d'explorer si la participation des employés.es dans la formation des équipes de travail, par exemple lors des différents quarts de travail, ou encore dans l'organisation d'activités d'équipe en dehors du travail, pourrait les inciter à être plus impliquées dans le développement du soutien social au sein de l'équipe. Il est donc soutenu que la participation des employés.es dans les caractéristiques sociales, en particulier le soutien social, devrait avoir un impact négatif sur leur intention de quitter.

- **Interdépendance** : se mesure par le degré selon lequel chaque emploi dépend d'autres emplois pour accomplir le travail, reflétant ainsi la connexion entre les différentes fonctions et peut être vécue comme une contrainte, mais une meilleure compréhension de la chaîne de travail grâce à la participation des employés permettrait d'atténuer cette

impression de dépendance. Cela encourage aussi la collaboration et l'initiative (Kiggundu, 1981).

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Par exemple, dans le contexte de la vente au détail, un.e employé.e pourrait participer au processus qui forme une chaîne de travail, allant de la conception des vêtements, au centre de distribution, jusqu'aux magasins. Dans ce scénario, les employés.es des magasins sont contraints de dépendre d'autres emplois pour accomplir leur travail. Cependant, un.e employé.e impliqué dans ce processus pourrait mieux comprendre les limitations et être en mesure de proposer des alternatives et des solutions pour réduire le sentiment d'interdépendance. Il est donc soutenu que la participation des employés.es dans les caractéristiques sociales, en particulier l'interdépendance, devrait avoir un impact négatif sur leur intention de quitter.

- **Interaction hors de l'organisation :** dans quelle mesure l'emploi nécessite que les employés.es interagissent et communiquent avec des individus externes à l'organisation, tels que fournisseurs et clients.es (Morgeson et Humphrey, 2006).

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Les employés.es sont constamment appelés à interagir avec les clients.es. Cependant, les processus, tels que l'accueil des clients.es, les suggestions en cabine et les interactions en caisse sont souvent standardisés par la haute direction, imposant certaines méthodes au préalable. Bien que les employés.es aient une certaine liberté d'interaction, ils doivent néanmoins atteindre des objectifs de ventes et suivre des processus spécifiques. Pour optimiser ces interactions et refléter la réalité du terrain, les employés.es des magasins pourraient être invités à participer à la conception de ces processus. Il est donc soutenu que la participation des employés.es dans les caractéristiques sociales, en particulier les interactions hors de l'organisation, devrait avoir un impact négatif sur leur intention de quitter.

- **La rétroaction de la part d'autrui :** dans quelle mesure les autres au sein de l'organisation fournissent des informations sur la performance (Morgeson et Humphrey, 2006). Cette information peut provenir du travail lui-même, des collègues, du superviseur.e et d'autres personnes, telles que les clients.es.

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Dans le domaine de la vente au détail, la rétroaction émane généralement du superviseur.e et varie, selon les pratiques spécifiques de chaque organisation et du type de superviseur. Actuellement, l'employé.e n'est généralement pas impliqué dans ce processus d'évaluation. Cependant, il pourrait être envisagé que l'employé.e participe à l'évaluation de ses collègues, s'auto-évalue et contribue à la mise en place d'un processus d'évaluation adapté à ses besoins. De cette manière, la rétroaction, qui revêt une importance cruciale pour la performance individuelle, pourrait être améliorée et considérée de manière plus significative par les employés.es. C'est pourquoi il est soutenu que la participation des employés.es dans les caractéristiques sociales, en particulier la rétroaction de la part d'autrui, devrait avoir un impact négatif sur leur intention de quitter.

Dans la perspective du modèle JDR, ces caractéristiques représentent des ressources relationnelles fondamentales. Le soutien des collègues, la qualité des interactions et la reconnaissance sociale renforcent la capacité à faire face aux exigences professionnelles. Lorsqu'une organisation implique les employés.es dans la construction ou l'amélioration de ces dynamiques sociales, elle contribue au développement de ressources interpersonnelles et motivationnelles, favorisant ainsi la rétention. En conséquence, l'hypothèse suivante est formulée :

H2 : Une relation négative existe entre la participation des employés.es aux caractéristiques sociales de l'OT et leur intention de quitter.

3.3.3 La participation aux caractéristiques contextuelles de l'OT comme déterminant de l'intention de quitter

Selon le modèle JDR (Bakker et Demerouti, 2007), ces caractéristiques du contexte de travail peuvent être considérées comme des ressources matérielles. Un environnement physique bien adapté permet de réduire les exigences physiques et psychologiques, ce qui soutient à la fois le bien-être des employés.es et leur engagement au travail. La troisième grande catégorie des caractéristiques de l'organisation du travail concerne le contexte dans lequel le travail est réalisé, qu'il soit physique ou environnemental (Morgeson et Humphrey, 2006). Cette catégorie regroupe

notamment l'ergonomie, les demandes physiques, les conditions de travail et l'utilisation d'équipements. Ces caractéristiques sont détaillées ci-bas :

- **Ergonomie** : mesure dans laquelle un travail permet une posture et un mouvement correct ou approprié (Morgeson et Humphrey, 2006). En participant à l'identification des problèmes ergonomiques et à la proposition de solutions, les employés peuvent contribuer à l'amélioration concrète de leur environnement.

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Bien entendu, ces conditions sont souvent régies par la CNESST ainsi que par les processus établis par la haute direction du département de la santé et de la sécurité au travail. Cependant, les conditions de travail peuvent être changeantes et variées pour chaque employé.e. C'est pourquoi il serait bénéfique que les employés.es des magasins soient consultés et participent aux différents processus pour mettre en place les meilleures pratiques ergonomiques adaptées à leur contexte de travail. Les longues heures debout, le soulèvement de boîtes, ainsi que la position de l'écran de la caisse sont des enjeux parmi d'autres, qui peuvent ne pas être envisagés par la haute direction, n'étant pas confrontée quotidiennement à ces conditions de travail et n'œuvrant pas dans le même environnement. Au siège social, les conditions sont très différentes. C'est pourquoi il est soutenu que la participation des employés.es dans les caractéristiques du contexte de travail, en particulier en ce qui concerne l'ergonomie, devrait avoir un impact négatif sur leur intention de quitter.

- **Exigences physiques** : étroitement liées à l'ergonomie, méritent également d'être prises en compte. Les exigences physiques reflètent le niveau d'activité physique ou d'effort requis dans le travail, englobant des aspects tels que la force physique, l'endurance, l'effort et l'activité générale (Morgeson et Humphrey, 2006; Stone et Gueutal, 1985). Permettre aux employés de faire part de leurs difficultés et de proposer des ajustements peut prévenir la fatigue et favoriser la rétention.

Illustration dans le milieu de la vente au détail : Tout comme pour l'ergonomie, les implications en matière de santé et de sécurité des travailleurs.es sont significatives. Dans cette perspective, les employés.es des magasins sont les mieux placés pour

participer aux divers processus et décisions liés à ces exigences, pouvant ainsi apporter leur contribution à la discussion. Il est donc soutenu que la participation des employés.es dans les caractéristiques du contexte de travail, en particulier en ce qui concerne les exigences physiques, devrait avoir un impact négatif sur leur intention de quitter.

- **Conditions de travail :** comprennent le bruit, la température et la propreté. Les réalités du terrain diffèrent souvent des lignes directrices établies au siège social. La participation des employés à l'ajustement de ces conditions est donc essentielle (Stone et Gueutal, 1985; Campion et McClelland, 1991; Edwards et al., 1999).

Illustration dans le milieu de la vente au détail : C'est donc de la même façon que l'ergonomie et les exigences physiques reliées à la santé et la sécurité des travailleurs.ses. En effet, dans le domaine de la vente au détail, les conditions de travail sont aussi décidées par la haute direction, qui impose des processus de propreté ou d'environnement de travail aux superviseurs et donc aux employés.es. Ces processus sont donc pris en charge par l'organisation, mais la réalité des employés.es peut différer et ceux-ci ont potentiellement des avis différents qui pourraient venir améliorer leurs conditions de travail si ceux-ci pouvaient participer à la discussion. C'est pourquoi il est soutenu que la participation des employés.es dans les caractéristiques du contexte de travail, en particulier en ce qui concerne les conditions de travail, devrait avoir un impact négatif sur leur intention de quitter.

- **Utilisation des équipements,** définie comme la complexité de la technologie et de l'équipement utilisé dans un travail (Morgeson et Humphrey, 2006). Lors de l'implantation de nouveaux outils, la participation des employés dans le processus de sélection ou de formation peut réduire les résistances et améliorer l'efficacité.

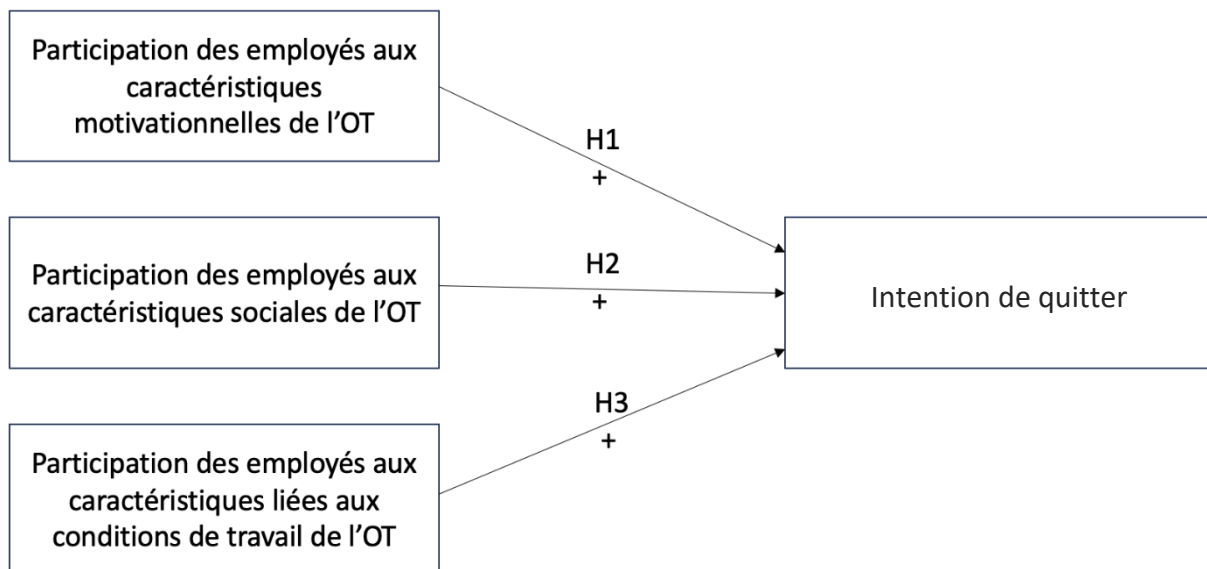
Illustration dans le milieu de la vente au détail : Ainsi, un.e employé.e participant.e à l'introduction de nouveaux équipements pourrait remettre en question les processus existants et partager son expérience avec la haute direction afin d'améliorer l'intégration de ce nouvel équipement. Il est donc soutenu que la participation des employés.es dans

les caractéristiques du contexte de travail, en particulier en ce qui concerne l'utilisation des équipements, devrait avoir un impact négatif sur leur intention de quitter.

Le modèle JDR de Demerouti et ses collègues (2001) considère ces caractéristiques comme des ressources physiques et organisationnelles qui permettent de réduire les contraintes environnementales. Lorsque les employés.es participent à l'ajustement ou à l'amélioration des conditions matérielles de travail, ils perçoivent un plus grand contrôle sur leur environnement. Cette perception soutient leur bien-être, diminue la surcharge et diminue leur intention de quitter dans l'organisation. En conséquence, l'hypothèse suivante est formulée :

H3 : Une relation négative existe entre la participation des employés.es aux caractéristiques du contexte de travail de l'OT et leur intention de quitter.

Figure 3.3 Modèle d'analyse



CHAPITRE 4

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre aborde le cadre méthodologique de cette étude. Il traite de la méthodologie de recherche, de son plan et de son échantillonnage. Il détaille la collecte de données et tous ses aspects, y compris les techniques utilisées, les instruments de mesure pour les variables étudiées ainsi que le déroulement du processus.

4.1 La démarche de la recherche

La présente étude privilégie l'approche hypothético-déductive qui se caractérise par la postulation d'hypothèses et leur validation ou invalidation (Chevrier, 2009). Les hypothèses proposées dans la présente étude, prenant leurs assises dans la littérature scientifique recensée, seront alors mises à l'épreuve grâce à une collecte de données.

4.2 Le devis de la recherche

Le devis de recherche de cette étude est corrélationnel. Ce type de conception permet d'explorer les relations d'influence entre des variables, permettant ainsi de comprendre la manière dont ces variables fluctuent simultanément (Sekaran, 2003). Dans ce cas précis, l'accent est mis sur la relation entre les caractéristiques de l'organisation du travail (motivationnelles, sociales et contextuelles) et l'intention de quitter, ainsi que sur le rôle de la participation des employés.es dans ce contexte. Cette décision découle de l'objectif principal de cette recherche, qui vise à identifier les facteurs liés à la conciliation entre travail et vie personnelle, sans nécessairement établir de lien de causalité entre les différentes variables. Par conséquent, le choix d'un devis corrélationnel s'est avéré approprié (Sekaran, 2003).

Étant donné que l'étude se déroule dans un environnement naturel, aucune intervention de la part de la chercheuse n'est envisageable, ce qui rend impossible l'élimination des variables confondantes. Par conséquent, il est impossible d'établir un lien de causalité entre les variables (Sekaran, 2003). Cependant, mener l'étude dans un contexte naturel sans manipulation présente des avantages. Cela permet en effet de se rapprocher de la réalité vécue par les individus

interrogés. Bien que cela puisse diminuer la validité interne de l'étude, cela améliore sa validité écologique (Bell et Bryman, 2007). En résumé, un devis corrélationnel avec une collecte de données transversales effectuée dans un environnement naturel a été retenu. Cette approche permet de dresser un portrait de la réalité propre à chaque individu interrogé à un moment précis dans le temps.

4.3 L'échantillon

Cette section se divise en deux. En premier lieu, la technique d'échantillonnage retenue est présentée et une justification de ce choix est proposée en vue de la nature de la recherche. En second lieu, un portrait de l'échantillon est dressé.

4.3.1 La technique d'échantillonnage

La présente étude se situe dans un contexte spécifique, celui du secteur de la vente au détail de vêtements, qui demeure largement méconnu et difficile d'accès, surtout en ce qui concerne les employés.es de base, tels que les conseillers.es de vente. Cette population, souvent négligée dans le milieu de la vente au détail malgré un taux de roulement élevé, suscite notre intérêt pour une étude sur leur participation au sein de l'organisation. Comme évoqué précédemment, la structure hiérarchique verticale prédominante dans ce secteur limite souvent la capacité des employés.es en magasin à s'exprimer. Pour cette raison, l'attention a été portée sur les employés.es à temps plein et à temps partiel, qu'ils détiennent un statut permanent ou temporaire. Cette démarche s'inscrit dans la logique de l'étude, centrée sur les caractéristiques de l'organisation du travail, lesquelles englobent l'ensemble des aspects liés aux conditions d'exercice du travail. Cette approche permet d'obtenir un aperçu global de la capacité des employés et employées à s'exprimer, ainsi que de l'effet potentiel de leur participation à ces caractéristiques sur leur intention de quitter l'organisation, voire le secteur d'activité dans son ensemble.

En raison des défis associés à l'accès à ce type de population, un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné et de convenance a été retenu. L'autorisation d'utiliser les magasins d'une organisation du secteur du commerce de détail de vêtements de 3 bannières (A, B et C) a été obtenue afin d'y distribuer le questionnaire. Cette stratégie a permis de cibler des

individus facilement accessibles dans un contexte organisationnel connu. Bien que cette approche présente un risque de biais de sélection, elle demeure pertinente dans la mesure où elle permet de rejoindre une population spécifique, définie en fonction du titre de poste (conseiller ou conseillère à la vente) et concentrée au sein d'une seule organisation où la diffusion du questionnaire est facilitée. Malgré son apparente simplicité, l'accès à cette population demeure généralement difficile, ce qui rend cette méthode plus appropriée que des approches aléatoires ou stratégiques dans le présent contexte.

Il est probable que les employés et employées de l'organisation participant à cette étude présentent des différences par rapport à ceux et celles d'autres organisations du secteur de la vente au détail de vêtements. Toutefois, le fait de concentrer la recherche sur une seule organisation présente plusieurs avantages. Cette approche permet d'abord un accès facilité aux participants et participantes, rendus possibles par l'autorisation accordée par l'organisation. Elle contribue également à réduire certaines variables confondantes, ce qui favorise une interprétation plus claire et plus précise des résultats. De plus, cette stratégie permet d'observer des phénomènes organisationnels propres à un même contexte de travail, ce qui rend les conclusions plus ciblées et les recommandations plus pertinentes pour le milieu concerné. L'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné a ainsi permis de sélectionner délibérément une population pertinente au regard de l'objet d'étude, soit les conseiller et conseillère à la vente. Le choix de cette organisation relève d'une logique de convenance, puisqu'il facilite la collecte de données tout en donnant accès à une population définie, bien que restreinte. L'échantillon sera tout de même volontaire puisque le questionnaire sera distribué à tous les employés.es par courriel et à l'aide d'affiches, sans que la participation soit obligatoire.

4.3.2 Population

En date du 8 mars 2024, l'organisation compte un total de 2 310 conseillers et conseillères à la vente, répartis comme suit : 945 anglophones et 367 francophones dans la bannière A, 626 anglophones et 130 francophones dans la bannière B, ainsi que 164 anglophones et 78 francophones dans la bannière C. Ces employés et employées sont répartis dans un ensemble de 375 magasins, soit 227 magasins pour la bannière A, 81 pour la bannière B et 67 pour la bannière C.

4.3.3 Échantillon

Au cours de la collecte de données, 595 personnes ont participé, parmi lesquelles 295 ont rempli le questionnaire de manière à rendre leurs réponses exploitables dans le cadre de l'étude. Cela correspond à un taux de participation de 26 % pour les questionnaires partiellement remplis et de 13 % pour les questionnaires complets. L'objectif de participation a ainsi été atteint.

La répartition des participants.es ayant complété le sondage a été de 92 francophones et 203 anglophones.

Le tableau 4.1, présenté à la page suivante, brosse le portrait sociodémographique de l'échantillon. Les caractéristiques liées à l'emploi sont quant à elles présentées dans le tableau 4.2, situé à la page suivant le premier tableau.

Tableau 4.1 Portrait de l'échantillon : données sociodémographiques

Variable	
Genre	Pourcentage (n=292)
Femme	93.2%
Homme	2.4%
Autre	1%
Préfère ne pas répondre	2.4%
Âge	Pourcentage (n=292)
Entre 14 et 18 ans	12.2%
Entre 19 et 29 ans	38%
Entre 29 et 39 ans	14.9%
40 ans et plus	32.2%
Préfère ne pas répondre	1.7%
Situation familiale	Pourcentage (n=279)
Célibataire	38.3%
En couple	54.6%
Séparé	1.7%

Variable	
Province	Pourcentage (n=292)
Ontario	32.2%
Québec	28.1%
Nouvelle-Écosse	2.7%
Nouveau-Brunswick	2%
Manitoba	1.7%
Colombie-Britannique	9.8%
Île-du-Prince-Édouard	0.7%
Saskatchewan	4.4%
Alberta	12.5%
Terre-Neuve et Labrador	2.7%
Territoires du Nord-Ouest	1.4%
Niveau de scolarité	Pourcentage (n=280)
Secondaire	40.7%
Collégial	30.5%
Universitaire	23.7%
Statut d'étudiant	Pourcentage (n=292)
Oui	36.3%
Non	62.7%

Tableau 4.2 Portrait de l'échantillon : données relatives à l'emploi

Variable	
Titre d'emploi	Pourcentage (n=292)
Conseiller vente	42.7%
Troisième clé	19%
Chef d'équipe	12.5%
Assistant gérant	9.8%
Gérant de magasin	14.9%
Statut d'emploi	Pourcentage (n=291)
Temporaire temps partiel	10.5%
Temporaire temps plein	1.4%
Permanent temps partiel	55.6%
Permanent temps plein	31.2%
Bannière	Pourcentage (n=294)
Bannière A	62%
Bannière B	14.6%
Bannière C	23.1%
Nombre d'employés en magasin	Pourcentage (n=295)
Entre 3 et 5 employés	2%
Entre 6 à 10 employés	59.3%
Entre 11 à 20 employés	34.6%
Entre 21 et 30 employés	1.7%
Plus de 31 employés	1.7%
Je ne sais pas	0.3%

Variable	
Ancienneté	Pourcentage (n=293)
Moins de 1 an	31.9%
1 à 3 ans	33.6%
4 à 10 ans	20.7%
Plus de 10 ans	13.2%
Tranche de revenu	Pourcentage (n=292)
Moins de 20 000\$	40%
Entre 20 000\$ et 39 999\$	20.7%
Entre 40 000\$ et 59 999\$	19.3%
Entre 60 000\$ et 79 999\$	6.8%
Entre 80 000\$ et 99 999\$	0.7%
Entre 100 000\$ et 119 999\$	0.7%
Préfère ne pas répondre	10.8%

Conformément aux prévisions, la collecte de données s'est déroulée sur une période de 4 semaines et 2 jours, du 10 avril au 10 mai 2024, dans le but d'obtenir un nombre suffisant de participants.es. Deux rappels ont été envoyés par courriel interne. Le questionnaire en ligne (annexe B) était hébergé sur la plateforme LimeSurvey. Les employés.es devaient cliquer sur l'un des liens hypertextes ou balayer un code QR (en français ou en anglais) pour accéder au questionnaire. La première page comportait une question de vérification de robot, suivie d'un formulaire de consentement à accepter avant d'accéder aux pages suivantes.

4.4 La collecte de données

Cette section est subdivisée en deux parties distinctes. Tout d'abord, elle expose la technique de collecte de données choisie ainsi que les raisons justifiant ce choix. Ensuite, elle décrit en détail le processus de collecte de données, incluant la préparation et l'exécution de cette dernière.

4.4.1 La technique de collecte de données

Dans le cadre de cette étude, l'utilisation d'un sondage autoadministré a été retenue, principalement en raison de la nature des variables examinées. Le sondage autoadministré par voie électronique offre plusieurs avantages, notamment la capacité à atteindre un grand nombre de participants.es et à mesurer des variables qui ne sont pas directement observables. Par exemple, il permet de mesurer le niveau de participation aux caractéristiques du travail ainsi que l'intention de quitter chez les individus travaillant dans l'industrie de la vente au détail. L'utilisation d'un questionnaire autoadministré en ligne permet également de toucher des participants.es situés dans toutes les provinces du Canada, ce qui élimine la contrainte liée à la nécessité pour le chercheur de se déplacer pour rencontrer les participants.es dans les 365 magasins de l'organisation. Cette méthode de collecte a permis d'atteindre des individus issus de différents magasins, districts et provinces au sein de la même organisation, offrant ainsi un échantillon diversifié et permettant d'observer d'éventuelles différences ou similarités.

4.4.2 Les instruments de mesures

Les sections suivantes présentent les instruments de mesure sélectionnés pour évaluer les variables de l'étude. Étant donné qu'aucune version francophone des instruments sélectionnés n'était disponible et que le questionnaire a été entièrement adapté aux besoins de l'étude, la chercheuse a dû traduire tous les éléments de l'instrument sélectionné. Pour chaque élément des instruments choisis, la technique de la traduction inverse (back-translation) a été utilisée et validée par une collègue de la maîtrise, Raphaëlle Naud, afin de garantir la qualité des traductions françaises (Brislin, 1970). Celle-ci est inscrite au même programme et parfaitement bilingue, ce qui lui a permis de bien saisir les nuances des concepts mobilisés. De plus, un prétest a été réalisé auprès de volontaires de l'entourage de la chercheuse pour valider le bon fonctionnement de l'instrument de mesure dans son ensemble. Les participants.es au prétest comprenaient des employés.es de l'organisation au niveau du siège social, des collègues universitaires ainsi que des membres de la famille et des amis de la chercheuse.

À la suite des commentaires formulés par les testeurs et testeuses, plusieurs ajustements ont été apportés au questionnaire. Ces modifications concernaient notamment le contenu des questions sociodémographiques. Par exemple, les catégories d'âge ont été revues afin d'inclure des tranches plus jeunes, puisque la population ciblée comprend souvent des employés.es et employées de moins de 25 ans. L'option initiale « Moins de 25 ans » a ainsi été remplacée par des choix plus précis, incluant « Moins de 14 ans », afin de vérifier la présence éventuelle de mineurs.es. Certaines questions liées au travail ont également été modifiées. La question portant sur le volume du magasin a été retirée, considérant que plusieurs répondants.es n'étaient pas en mesure de fournir cette information. En ce qui concerne les items mesurant la participation au travail, des clarifications ont été apportées pour améliorer la compréhension. Par exemple, l'énoncé « À la sélection du type d'équipement utilisé dans mon magasin » a été précisé en ajoutant des exemples concrets, tels que « les *scanners* de codes-barres, les chariots de manutention, les caisses enregistreuses, les systèmes de gestion des stocks, les systèmes de sécurité, et autres ». Ces ajustements visaient à rendre le questionnaire plus accessible et représentatif de la réalité quotidienne des conseillers.es à la vente.

Mesurer la participation des employés.es aux caractéristiques de l'organisation du travail

Le questionnaire sur l'organisation du travail de Morgeson et Humphrey (2007) a été adapté au contexte de l'industrie de la vente au détail. Cette adaptation a été guidée par la définition du concept proposée dans ce mémoire, visant à capturer la participation des conseillers.es à la vente aux différentes caractéristiques de l'organisation du travail, notamment les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles (Morgeson et Humphrey, 2007). Initialement composé de 21 catégories contenant 77 items, l'instrument a été converti en 17 catégories comprenant 31 items pour cette adaptation. Dans la version originale, chaque catégorie vise à évaluer la présence ou l'absence de certaines caractéristiques une adaptation des items originaux pertinents à la notion de participation ont été reformulées (items adaptés à l'annexe D). Pour mesurer le niveau de participation à chacun des items du questionnaire, une adaptation de l'instruction de Shapiro (2000) a été effectuée. Une échelle en 5 points allant de (1) Je ne suis pas du tout impliqué(e) (ex. : Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire) à (5) Je suis totalement impliqué(e) (ex. : Je peux prendre les décisions seul(e) sans mon superviseur.e ou l'organisation) a été utilisée.

La première dimension évaluée concerne les caractéristiques motivationnelles liées à la tâche. Cette sous-échelle comprend dix items et présente un indice de fidélité élevé ($\alpha = .94$). À titre d'exemple, dans la version originale, l'autonomie en matière d'horaire est mesurée par l'item suivant : *The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work* (« Mon travail me permet de prendre moi-même les décisions concernant la planification de mes tâches »). Dans la version adaptée, cet item est reformulé comme suit : « Lorsque je pense à la façon d'organiser mes tâches chaque jour, cela inclut la gestion de mon emploi du temps, le moment où je prends mes pauses, et l'ordre dans lequel j'accomplis mes différentes tâches. » Cette reformulation permet au répondant de s'évaluer sur son degré de participation à cet aspect précis, conformément à l'échelle de participation mentionnée précédemment.

La seconde dimension du questionnaire porte sur les caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives. Cette sous-échelle comprend neuf items et présente un indice de fidélité élevé ($\alpha = .94$). Dans la version originale du questionnaire, l'un des items illustrant cette

dimension est : *The job requires unique ideas or solutions to problems* (« Le poste exige des idées originales ou des solutions uniques aux problèmes »). Dans la version adaptée au contexte de la vente au détail, cet item a été reformulé afin de refléter des situations concrètes. Il se lit comme suit : « Lorsque je pense à la façon de résoudre les problèmes que je rencontre au quotidien (ex. : opérations du magasin, interactions avec les clients, processus internes de l'entreprise). » Cette reformulation permet d'évaluer le degré de participation perçue des répondants.es dans la gestion de situations complexes ou imprévues, en lien avec leur capacité à proposer des idées ou des solutions dans leur environnement de travail.

La troisième dimension porte sur les caractéristiques sociales du travail. Cette sous-échelle comprend six items et présente un indice de fidélité satisfaisant ($\alpha = .78$). Par exemple, l'un des items de la version originale est formulé ainsi : *The job involves interaction with people who are not members of my organization* (« Mon travail implique des interactions avec des personnes qui ne font pas partie de mon organisation »). Dans la version adaptée, cet item a été reformulé de la façon suivante : « Lorsque je pense à la façon d'interagir avec les clients (ex. : processus d'accueil, amélioration des pratiques). » Cette adaptation permet d'ancrer l'énoncé dans le contexte concret du commerce de détail, en mettant l'accent sur les occasions de participation dans les interactions externes. Le/la répondant.e est ainsi invité.e à évaluer dans quelle mesure il/elle a l'impression de prendre part aux décisions dans ces dimensions relationnelles de son travail, en cohérence avec l'échelle de participation utilisée.

La quatrième dimension évalue les caractéristiques contextuelles du travail. Cette sous-échelle comprend quatre items et présente un bon indice de fidélité ($\alpha = .88$). L'un des items de la version originale se lit comme suit : *The job involves the use of a variety of different equipment* (« Le travail implique l'utilisation de différents types d'équipement »). Dans la version adaptée au contexte du commerce de détail, cet item a été reformulé de la manière suivante : « Lorsque je pense à la sélection du type d'équipement utilisé dans mon magasin (ex. : les scanners de codes-barres, les chariots de manutention, les caisses enregistreuses, les systèmes de gestion des stocks, les systèmes de sécurité, et autres). » Cette reformulation vise à contextualiser l'énoncé pour

évaluer leur degré sentiment de participation à ce niveau, selon l'échelle de participation employée.

Mesurer l'intention de quitter

L'intention de quitter des conseillers et conseillères à la vente a été évaluée à l'aide du questionnaire développé par Wayne et al. (1997). Les items de ce questionnaire ont été traduits en français à l'aide de Deepl.com et ont été vérifiés grâce à la méthode de la traduction inverse (back-translation). Les items ont été utilisés avec la même échelle de Likert en 5 points, allant de « totalement en désaccord » à « totalement en accord ». Deux items supplémentaires ont été ajoutés, visant à déterminer si les conseillers.es à la vente envisagent de quitter leur emploi ou l'industrie dans son ensemble, afin de mieux différencier leurs intentions soit : « Je pense sérieusement à quitter l'industrie de la vente au détail » et « Je pense souvent à quitter l'industrie dans lequel je travaille actuellement ».

La première dimension de cette échelle est l'intention de quitter l'emploi. Cette sous-échelle est évaluée en cinq items. L'indice de fiabilité est de $\alpha = .86$.

La seconde dimension de cette échelle est l'intention de quitter l'industrie. Cette sous-échelle est évaluée en deux items. L'indice de fiabilité est de $\alpha = .87$.

4.4.3 Les variables de contrôle

Dans le cadre de cette étude, des variables de contrôle ont été mesurées dans le but de renforcer la validité interne de la recherche. Cette démarche vise à accroître la probabilité que les résultats observés au niveau de la variable dépendante soient effectivement causés par la variable indépendante. Les variables de contrôle sélectionnées comprennent : le genre, l'âge, la situation familiale, le niveau de scolarité, le nombre d'heures de travail par semaine, l'ancienneté au sein de l'organisation, ainsi que le statut d'étudiant actuel.

4.4.4 Le déroulement de la collecte

Une certification éthique a été obtenue auprès du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPE). Le formulaire de certification éthique 2024-6658 est joint en annexe (annexe G).

Une fois la version finale des instruments de mesure établie, ainsi que toutes les questions sociodémographiques et les variables de contrôle, elles ont été mises en ligne sur la plateforme *LimeSurvey* en vue du lancement du sondage. *LimeSurvey* est la plateforme de questionnaire en ligne privilégiée par l'UQAM, qui offre un accès libre à ses étudiants. Les données collectées via cette plateforme sont stockées sur les serveurs de l'institution, assurant ainsi une protection optimale des données personnelles des participants.es.

Le questionnaire a été mis en ligne sur la plateforme *LimeSurvey*, en version française et anglaise, selon la préférence linguistique des participants et participantes, afin de maximiser la portée de la collecte de données à l'échelle canadienne. Le sondage est demeuré accessible pendant une période de quatre semaines, ce qui a permis d'atteindre rapidement le nombre minimal de répondants requis, soit 200 personnes. Une approche multifacette a été utilisée pour assurer une diffusion efficace du questionnaire. Un courriel a été transmis à l'ensemble des conseillers et conseillères modes de l'organisation, et des affiches incluant un code QR menant au sondage en ligne ont été distribuées dans les magasins. Afin de favoriser la participation de cette population particulièrement sollicitée, un concours a également été organisé, permettant aux personnes participantes de courir la chance de gagner l'une des dix cartes-cadeaux *Starbucks*.

CHAPITRE 5

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques réalisées à l'aide du logiciel SPSS 29.0 afin de mettre à l'épreuve les hypothèses qui sont au cœur de cette étude. Les étapes préalables à la réalisation des analyses, pour enchaîner avec les résultats des statistiques descriptives, y sont présentées. Les corrélations et les analyses de régressions suivent ensuite afin de mettre les hypothèses posées à l'épreuve. Finalement, ce chapitre se termine par un résumé des résultats obtenus.

5.1 Analyses factorielles

5.1.1 L'intention de quitter

L'intention de quitter l'emploi

Tout d'abord, une analyse factorielle a été réalisée pour évaluer la structure de l'échelle l'intention de quitter dimension par Wayne et al. (1997) (voir annexe D). Cette analyse a révélé la structure attendue, à l'exception du dernier item (7). Ces résultats suggèrent que les variables sélectionnées pour mesurer l'intention de quitter peuvent être bien représentées par une seule composante principale, ce qui simplifie l'interprétation des facteurs influençant l'intention de quitter (coefficient de saturation $> .4$). L'item 7, « Je pense que je travaillerai encore dans mon organisation actuelle dans cinq ans », présente une contribution plus faible (0.665), mais reste suffisamment élevé pour être inclus dans cette dimension. Cet item est le seul renversé du questionnaire, ce qui pourrait expliquer qu'il s'est montré moins élevé. Weijters, Baumgartner et Schillewaert (2013) suggèrent que divers mécanismes, tels que le biais de confirmation, peuvent expliquer pourquoi un item inversé tend à moins bien fonctionner, modifiant les réponses des participants. es à la hausse ou à la baisse selon le sens de la question.

L'intention de quitter l'industrie

Deux items avaient été ajoutés afin de mesurer l'intention de quitter l'industrie afin de pouvoir comparer l'intention de quitter l'emploi par rapport à quitter l'industrie. Ces deux items (4 : « Je pense sérieusement à quitter l'industrie de la vente au détail. » et 6 : « Je pense souvent à quitter l'industrie de la vente au détail ») ont donc été séparées afin de créer cette deuxième dimension. Les résultats suggèrent que les variables sélectionnées pour mesurer l'intention de quitter l'industrie peuvent être bien représentées par une seule composante principale, ce qui simplifie l'interprétation des facteurs influençant l'intention de quitter (coefficient de saturation > .4)

5.1.2 Caractéristiques organisationnelles du travail

Ensuite, des analyses factorielles ont été effectuées pour l'ensemble des caractéristiques de l'organisation du travail de Morgeson et Humphrey (2007). Cela concerne les caractéristiques motivationnelles qui comportaient deux dimensions, la tâche et l'exigence cognitive, suivies de la caractéristique sociale, puis de la caractéristique du contexte de travail. Des analyses factorielles ont donc été effectuées sur ces 4 dimensions.

Tout d'abord, en ce qui concerne la caractéristique motivationnelle à la tâche, les analyses ont révélé que les items proposés présentaient un point de saturation supérieur à .40. La forte charge factorielle des items sur la composante principale (toutes supérieures à 0.664) indique que les items sont cohérents et mesurent un même construit sous-jacent : la motivation à la tâche. Ces résultats indiquent que les items utilisés pour mesurer la motivation à la tâche se regroupent de manière cohérente sous une seule composante, ce qui témoigne d'une forte consistance interne et d'une validité structurelle satisfaisante de l'échelle. Il en va de même pour la caractéristique motivationnelle liée aux exigences cognitives ainsi que pour la caractéristique du contexte de travail, les analyses ont révélé que les items qui les composent sont supérieurs à .40, indiquant que les items qui les composent sont cohérents et mesure un seul construit, indiquant une forte consistance interne et une bonne validité structurelle de l'échelle. Cependant, l'analyse factorielle de la dimension sociale de l'organisation du travail a révélé deux dimensions principales et une troisième composante plus faible isolée. L'item 4 de la relation avec les

fournisseurs a donc été retiré afin d'être observé individuellement ainsi que l'item 5 de la proximité hiérarchique. Cela s'explique en premier lieu par le fait que la catégorie « Sociale » comprenait divers items reformulés, ce qui a créé une nouvelle échelle susceptible de semer la confusion chez les répondants lors du questionnaire. Ensuite, cela a été mis en évidence par l'analyse de fiabilité, où l'item « Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs » a montré une corrélation corrigée de .371. Cet item pouvait également prêter à confusion, car il est probable que les employés.es en magasin n'aient que peu, voire aucun, contact avec les fournisseurs, ce qui a pu les surprendre. Par ailleurs, l'item « Lorsque je pense aux décisions prises au siège social », ajouté dans cette catégorie afin d'établir un lien entre la théorie et la pratique en matière de distanciation hiérarchique, a montré une corrélation corrigée de seulement .190. Cette faible corrélation, combinée à l'intitulé de la catégorie « Sociale », a probablement contribué à la confusion des répondants. Une fois reconstruite, cette nouvelle dimension a présenté un point de saturation supérieur à .40 indiquant que les items sont cohérents et mesure un seul construit, la caractéristique sociale du modèle de l'OT.

Il est important de souligner que cette échelle a été reconstruite à partir de celle de Morgeson et Humphrey afin de reformuler les items par rapport à la participation aux caractéristiques à la tâche. Ces résultats semblent donc indiquer la pertinence d'utiliser le modèle de l'OT pour évaluer la participation à ces sphères du travail.

5.2 Comparaison des moyennes

Avant de procéder aux analyses statistiques descriptives, des comparaisons de moyennes ont été effectuées (test-t pour échantillons indépendants), afin de vérifier qu'il n'existait aucune différence significative liée à la langue de réponse des participants.es. Ces derniers.es pouvaient remplir le questionnaire en français ou en anglais, ce qui a donné lieu à 92 réponses en français et à 203 en anglais. Les résultats montrent qu'il n'y a pas de différences statistiques significatives (annexe I). Les analyses des prochaines sections sont donc réalisées sans tenir compte de la langue de réponse.

5.3 Analyses statistiques descriptives

La prochaine section est consacrée à l'analyse des statistiques descriptives des variables à l'étude. Les statistiques présentées sont la moyenne, l'écart-type et les fréquences. Les résultats pour les différentes variables sont présentés dans le tableau 5.1 et les prochaines sections discuteront plus en détail de la signification de ces résultats en fonction de chaque variable.

Tableau 5.1

Statistiques descriptives des variables du modèle théorique

		Intention de quitter l'emploi	Intention de quitter l'industrie	Motivation (tâche) de l'organisation au travail	Motivation (exigences cognitives) de l'organisation au travail	Dimension sociale de l'organisation au travail	Dimension sociale (Relation avec les fournisseurs) de l'organisation au travail	Dimension sociale (Proximité avec le siège social) de l'organisation au travail	Proximité hiérarchique	Contexte de l'organisation au travail
N	Valide	290	293	286	293	289	294	294	293	293
	Manquant	5	2	9	2	6	1	1	2	2
Moyenne		2.43	2.23	3.70	3.38	1.91	1.69	1.49	3.09	2.69
Écart type		1.08	1.24	0.94	1.05	0.51	0.71	0.65	1.25	1.19
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	1.00	5.00	5.00	3.00	3.00	3.00	5.00	5.00

5.3.1 Analyses descriptives de l'intention de quitter l'emploi

Le tableau 5.1 démontre que la perception des participants.es par rapport à l'intention de quitter l'emploi est en moyenne de 2.43 sur une échelle Likert en 5 points indiquant que les répondants ont une intention de quitter légèrement inférieure au point milieu de l'échelle ($\bar{E}.T=1.08$). En matière de dispersion, 65.5% des réponses se situent entre 1.35. et 3.51. Par conséquent, il est possible d'affirmer que l'intention de quitter l'emploi des participants.es est relativement basse. Des tests de comparaison de moyenne ont été effectués à l'égard des variables de contrôle révélant 7 différences de moyennes significatives :

En ce qui a trait au titre d'emploi, les conseillers.es à la vente ont une intention de quitter plus élevées que les employés.es occupant un poste hiérarchiquement supérieur, comme celui de gérant.e de magasin ($t(164)=4.33, p<.01$)

Ensuite, les résultats de l'ANOVA montrent une seconde différence significative de moyenne ($F_{10,409}=11.05, p<.01$) entre les participants.es selon leur statut d'emploi, notamment entre le statut « permanent temps plein » et « temporaire temps partiel », ainsi qu'entre le statut « permanent temps plein » et « permanent temps partiel ». Le premier test-t ($t(120)=4.83, p<.01$) met en évidence une différence entre les participants.es ayant le statut « permanent temps plein » ($M=1.99, \bar{E}.T=1.04$) et ceux/celles ayant le statut « temporaire temps partiel » ($M=3.03, \bar{E}.T=1.01$). Le second test-t ($t(249)=4.35, p<.01$) révèle une différence significative entre les participants.es avec un statut « permanent temps plein » ($M=1.99, \bar{E}.T=1.04$) et ceux/celles avec un statut « permanent temps partiel » ($M=2.59, \bar{E}.T=1.03$). Cela signifie que les travailleurs avec un statut « permanent temps partiel » ou « temporaire temps partiel » ont une intention de quitter plus élevée que les employés.es en « permanent temps plein ». Ce constat s'explique par le fait que les postes d'entrée sont souvent à temps partiel ou temporaire, tandis que les postes permanents à temps plein sont généralement associés à des rôles de gestion.

Puis, les résultats de l'ANOVA montrent une troisième différence significative de moyenne ($F_{5,174}=5.74, p<.01$) entre les participants.es en fonction de leur âge, en particulier entre la tranche d'âge « 19 à 29 ans » et celle « 40 ans et plus ». Le test-t ($t(203)=4.43, p<.01$) révèle une

différence entre les participants.es âgés de 19 à 29 ans ($M=2.72$, $É.T=1.05$) et ceux/celles âgés.es de plus de 40 ans ($M=2.06$, $É.T=1.05$). Cela indique que l'intention de quitter est plus élevée chez les participants.es de 19 à 29 ans, tandis qu'elle est beaucoup plus faible chez les employés.es de plus de 40 ans. Ce résultat semble logique puisque, à cet âge, les individus sont davantage établis dans leur carrière, contrairement aux plus jeunes qui sont souvent encore aux études ou en transition vers d'autres secteurs d'activité.

Les résultats de l'ANOVA révèlent une quatrième différence significative de moyenne ($F_{4.866}=5.46$, $p<.01$) entre les participants.es selon leur niveau de scolarité, en particulier entre les niveaux « secondaire » et « universitaire ». Le test-t ($t(186)=-3.145$, $p<.01$) met en évidence une différence entre les participants.es ayant un niveau de scolarité « secondaire » ($M=2.29$, $É.T=1.03$) et ceux/celles ayant un niveau « universitaire » ($M=2.79$, $É.T=1.08$). Ces résultats indiquent que l'intention de quitter est plus élevée chez les participants.es ayant un niveau universitaire, tandis qu'elle est nettement plus faible chez ceux/celles possédant un niveau secondaire.

Les résultats de l'ANOVA révèlent une cinquième différence significative de moyenne ($F_{6.051}=6.84$, $p<.01$) entre les participants.es en fonction de leur situation familiale, notamment entre les statuts « célibataire » et « en couple ». Le test-t ($t(271)=3.29$, $p<.01$) met en évidence une différence entre les participants.es célibataires ($M=2.69$, $É.T=1.03$) et ceux/celles « en couple » ($M=2.26$, $É.T=1.07$). Ces résultats montrent que l'intention de quitter est plus élevée chez les participants.es célibataires, tandis qu'elle est nettement plus faible chez ceux/celles en couple.

Puis, le test-t ($t(288)=5.41$, $p<.01$) met en évidence une sixième différence entre les participants.es actuellement étudiants.es ($M=2.86$, $É.T=0.99$) et ceux/celles qui ne le sont pas ($M=2.18$, $É.T=1.06$). Ces résultats indiquent que l'intention de quitter est plus élevée chez les participants.es aux études, tandis qu'elle est nettement plus faible chez ceux/celles qui ne le sont pas, probablement déjà engagés.es dans une carrière dans la vente au détail. En revanche, les étudiants.es pourraient avoir d'autres aspirations professionnelles, ce qui accentue leur intention de quitter.

En résumé, les différences significatives de l'intention de quitter l'emploi sont les suivantes :

- **Différences selon le titre d'emploi** : Les conseillers.es à la vente montrent une intention de quitter plus élevée que les gérants.es de magasins.
- **Différences selon le statut d'emploi** : Les employés.es permanent temps partiel et temporaire temps partiel ont une intention de quitter plus élevée que ceux/celles avec un statut permanent temps plein.
- **Différences selon l'âge** : Les jeunes (19-29 ans) ont une intention de quitter plus élevée que les employés.es de 40 ans et plus.
- **Différences selon le niveau de scolarité** : Les participants.es ayant un niveau universitaire montrent une intention de quitter plus élevée que ceux/celles avec un niveau secondaire.
- **Différences selon la situation familiale** : Les célibataires ont une intention de quitter plus élevée que ceux/celles en couple.
- **Différence entre étudiants.es et non-étudiants.es** : Les étudiants.es montrent une intention de quitter plus élevée que ceux/celles qui ne le sont pas, probablement en raison de leurs aspirations professionnelles différentes.

5.3.2 Analyses descriptives de l'intention de quitter l'industrie

Le tableau 5.1 montre que la perception des participants.es par rapport à l'intention de quitter l'industrie est en moyenne de 2.23 sur une échelle Likert de 1 à 5 indiquant que les répondants ont une intention de quitter l'industrie légèrement inférieure à la moyenne, se situant entre l'option 2 (Plutôt en désaccord) et 3 (ni en accord, ni en désaccord) avec une certaine variabilité parmi les réponses (écart type de 1.24). En matière de dispersion, cela indique que plus de 86% (85.7%) des réponses se situent entre 1.00. et 3.47 sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que l'intention de quitter l'industrie des participants.es est relativement basse. Des tests de comparaison de moyenne ont été effectués entre cette variable et les variables de contrôle révélant 6 différences de moyennes significatives :

Les résultats de l'ANOVA révèlent une deuxième différence significative de moyenne ($F_{3.53}=5.25$, $p<.05$) entre les participants.es selon leur niveau de scolarité, en particulier entre les niveaux « secondaire » et « universitaire ». Le test-t ($t(188)=-2.57$, $p<.01$) met en évidence une différence entre les participants.es ayant un niveau de scolarité « secondaire » ($M=2.04$, $É.T=1.16$) et ceux/celles ayant un niveau « universitaire » ($M=2.51$, $É.T=1.33$). Ces résultats indiquent que l'intention de quitter est plus élevée chez les participants.es ayant un niveau universitaire, tandis qu'elle est nettement plus faible chez ceux/celles possédant un niveau secondaire.

Puis, le test-t ($t(290)=2.60$, $p<.01$) met en évidence une troisième et dernière différence entre les participants.es actuellement étudiants.es ($M=2.48$, $É.T=1.19$) et ceux/celles qui ne le sont pas ($M=2.09$, $É.T=1.25$). Ces résultats indiquent que l'intention de quitter est plus élevée chez les participants.es aux études, tandis qu'elle est nettement plus faible chez ceux/celles qui ne le sont pas, probablement déjà engagés dans une carrière dans la vente au détail. En revanche, les étudiants.es pourraient avoir d'autres aspirations professionnelles, ce qui accentue leur intention de quitter.

En résumé, les différences significatives de l'intention de quitter l'industrie sont les suivantes :

- **Différences selon le niveau de scolarité** : Les participants.es ayant un niveau universitaire montrent une intention de quitter plus élevée que ceux/celles avec un niveau secondaire.
- **Différence entre étudiants.es et non-étudiants.es** : Les étudiants.es montrent une intention de quitter plus élevée que ceux/celles qui ne le sont pas, possiblement en raison d'aspirations professionnelles différentes.

5.3.3 Les statistiques descriptives de la participation des employés.es aux caractéristiques de l'organisation du travail

Caractéristiques motivationnelles liées à la tâche

Le tableau 5.1 présente les résultats liés à l'évaluation de la participation aux caractéristiques motivationnelles à la tâche. La moyenne obtenue est de 3,69 sur un maximum

de 5, ce qui reflète une valeur située entre les modalités de réponse « Je suis moyennement impliqué.e (ex. : J'ai l'opportunité de donner mon avis) » et « Je suis très impliqué.e (ex. : Mon avis est pris en considération et/ou je prends des décisions conjointement avec mon/ma superviseur.e) ». L'écart-type associé est de 0,94, indiquant une certaine variabilité dans les réponses.

Sur le plan de la dispersion, plus des deux tiers des répondants (66,1 %) situent leur niveau de participation entre 2,75 et 4,63 sur l'échelle de 5 points. Ces résultats permettent de conclure que, de manière générale, les participants perçoivent leur participation dans les caractéristiques motivationnelles à la tâche comme étant relativement élevée.

Caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives

Quant à l'évaluation des caractéristiques motivationnelles porteuses de la valeur accordée à la participation aux caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives est en moyenne 3.38 sur un score maximum de 5, une valeur qui se trouve une fois de plus entre la modalité de réponse « Je suis moyennement impliqué.e (ex: J'ai l'opportunité de donner mon avis) » et « Je suis très impliqué.e (ex: Mon avis est pris en considération et/ou je prends des décisions conjointement avec mon/ma superviseur) » sur l'échelle de mesure (É.T=1.05). En matière de dispersion, cela indique que plus de 64% (64.8%) des participants.es font une évaluation de leur participation aux caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives plutôt élevées se situant entre 2.33 et 4.43 sur une échelle en 5 points. Par conséquent il est possible d'affirmer que les participants.es se sentent en majorité impliqués dans les caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives au travail.

Les caractéristiques sociales

Le tableau 5.1 montre que l'évaluation des caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à la participation aux caractéristiques sociales présente une moyenne de 1.91 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire) » et « Je suis un peu impliqué.e (ex: Je reçois de l'information) » sur l'échelle de mesure (É.T. = 0,51). En matière

de dispersion, cela indique que plus de 68% (68,9%) des participants.es font une évaluation de leur participation aux caractéristiques sociales plutôt basse se situant entre 1.40 et 2.42 sur une échelle en 5 points. Par conséquent il est possible d'affirmer que les participants.es se sentent en majorité peu impliqués dans les caractéristiques sociales au travail.

Ensuite, la relation avec les fournisseurs est aussi observée quant au niveau de participation perçu qui est en moyenne de 1.69 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire) » et « Je suis un peu impliqué.e (ex: Je reçois de l'information) » sur l'échelle de mesure (É.T. = 0,71). En matière de dispersion, cela indique que plus de 99% (99.7%) des participants.es font une évaluation de leur participation à cet item détaché de relation avec les fournisseurs plutôt basse se situant entre 1.98 et 2.40 sur une échelle en 5 points. Par conséquent il est possible d'affirmer que les participants.es se sentent en grande majorité peu impliqués dans cette relation avec les fournisseurs.

Puis, la proximité hiérarchique avec le siège social est aussi observée quant au niveau de participation ressenti qui est en moyenne de 1.49 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire) » et « Je suis un peu impliqué.e (ex: Je reçois de l'information) » sur l'échelle de mesure (É.T. = .65). En matière de dispersion, cela indique que plus de 99% (99.7%) des participants.es font une évaluation de leur participation à cet item détaché de la proximité avec le siège social plutôt bas se situant entre .84 et 2.14 sur une échelle en 5 points. Par conséquent il est possible d'affirmer que les participants.es se sentent en grande majorité peu impliqués dans les décisions prises au siège social.

Enfin, la distance hiérarchique (Proximité hiérarchique) est aussi observée quant au niveau de participation ressenti qui est en moyenne 3.09 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Ni en accord ni en désaccord » et « Plutôt en accord » sur l'échelle de mesure (É.T. = 1.25). En matière de dispersion, cela indique que plus de 71% (71.2%) des participants.es font une évaluation de cet item détaché de la proximité avec le siège

social plutôt bas se situant entre 1.84 et 4.34 sur une échelle en 5 points. Par conséquent il est possible d'affirmer que les participants.es sont assez partagés sur cette question allant autant de peu à d'accord sur la question.

Les caractéristiques contextuelles

Le tableau 5.1 démontre que l'évaluation des caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à la participation aux caractéristiques sociales est en moyenne de 2.69 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Je suis un peu impliqué.e (ex: Je reçois de l'information) » et « Je suis moyennement impliqué.e (ex: J'ai l'opportunité de donner mon avis) » sur l'échelle de mesure (É.T. = 1.19). En matière de dispersion, cela indique que plus de 70% (70.4%) des participants.es font une évaluation de leur participation aux caractéristiques contextuelles plutôt basse se situant entre 1.50 et 3.88 sur une échelle en 5 points. Par conséquent il est possible d'affirmer que les participants.es se sentent en majorité peu impliqués dans les caractéristiques contextuelles au travail.

5.4 Les analyses de corrélations

Des analyses de corrélations ont été réalisées afin d'examiner les liens qui unissent le niveau de participation aux différentes caractéristiques de l'organisation du travail à notre variable dépendante, soit l'intention de quitter l'emploi et/ou l'industrie, mais aussi afin de connaître la force de ces liens. Ces corrélations sont présentées dans le tableau 5.2. Les variables contrôles peuvent aussi avoir un effet sur l'intention de quitter l'emploi et/ou l'industrie, et celles-ci sont présentées dans le tableau 5.3.

Tableau 5.2

Matrice des corrélations entre les variables du modèle d'analyse

Variables du modèle d'analyse	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Intention de quitter l'emploi	1								
2. Intention de quitter l'industrie	.83**	1							
3. Motivation (à la tâche)	-.38**	-.23**	1						
4. Motivation (exigences cognitives)	-.37**	-.28**	.84**	1					
5. Sociale	-.04	-.02	-.17**	-.21**	1				
6. Sociale (Relation avec les fournisseurs)	-.08	-.07	.17**	.21**	.30**	1			
7. Sociale (Proximité avec le siège social)	-.12*	-.11	.30**	.36**	.11	.40**	1		
8. Proximité hiérarchique	-.42**	-.34**	.35**	.44**	-.16**	.08	.25**	1	
9. Contexte	-.35**	-.30**	.58**	.72**	-.25**	.15*	.35**	.47**	1

*Note. *p < .05 ; **p < .01*

Tableau 5.3*Matrice des corrélations entre les variables de contrôle et l'intention de quitter*

Variables du modèle d'analyse	1	2	3	4	5	6	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Intention de quitter l'emploi	1													
2. Intention de quitter l'industrie	-.83	1												
2. Titre de l'emploi	-.24	-.07	1											
3. Statut de l'emploi	-.28**	-.13*	.63**	1										
4. Bannière	-.10	-.02	.16**	.03	1									
5. Nombre d'employés.es en magasin	.03	-.03	-.14*	-.05	-.18**	1								
6. Ancienneté	-.10	.03	.54**	.32**	.08	-.06	1							
7. Genre	.14*	.20**	.08	.07	-.16**	.08	.04	1						
8. Âge	-.22**	-.07	.42**	.29**	.08	-.17**	.44**	.07	1					
9. Province	.01	.04	-.07	-.07	.16**	.14	-.11	.00	-.04	1				
10. Revenu	-.11	-.06	.20**	.12*	.06	.01	.16**	-.02	.31**	-.01	1			
11. Sclolarité	.18**	.16**	-.09	-.11	-.11	.04	-.03	-.01	-.05	-.15*	.04	1		
12. Situation familiale	-.16**	-.08	.34**	.17**	.06	-.14*	.18**	-.03	.34**	.01	.09	-.18**	1	
13. Statut étudiant	-.30**	-.15**	.43**	.37**	.13*	-.20**	.35**	.05	.72**	.01	.35**	-.16**	.35**	1

Note. *p < .05 ; **p < .01

5.4.1 Corrélations entre les variables du modèle d'analyse et l'intention de quitter l'emploi

Corrélations entre la participation aux caractéristiques motivationnelles de l'OT et l'intention de quitter l'emploi

Les liens entre le degré de participation aux caractéristiques motivationnelles et l'intention de quitter l'emploi vont dans le sens de l'hypothèse 1 (H1). D'après la matrice de corrélation au tableau 5.2, les corrélations sont négatives et significatives avec la dimension motivationnelle à la tâche ($r = -.38$, $p < .01$) ainsi qu'à la dimension motivationnelle liée aux exigences cognitives ($r = -.37$, $p < .01$). Bien que ces analyses corrélationnelles ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de recherche, celles-ci vont dans le même sens que l'hypothèse 1 (H1).

Corrélation entre la participation aux caractéristiques sociales de l'OT et l'intention de quitter l'emploi

Les liens entre la participation aux caractéristiques sociales et l'intention de quitter ne permettent pas d'aller dans le même sens que l'hypothèse 2 (H2). En effet, d'après la matrice de corrélations au tableau 5.2 seule la dimension sociale liée à la proximité avec le siège social présente un lien négatif et significatif avec l'intention de quitter l'emploi ($r = -.12$, $p < .05$). Il n'est pas possible d'établir une corrélation entre la dimension sociale ($r = .04$, $p = .53$) ainsi que la dimension sociale de relation avec les fournisseurs ($r = -.08$, $p = .17$). Cependant, le second item de proximité dissocié de la dimension sociale « Je peux facilement communiquer avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions » est hautement corrélé avec l'intention de quitter l'emploi ($r = -.42$, $p < .01$).

Corrélation entre la participation aux caractéristiques contextuelles de l'OT et l'intention de quitter l'emploi

Les liens entre la participation aux caractéristiques contextuelles et l'intention de quitter l'emploi vont dans le sens de l'hypothèse 3 (H3). En effet, d'après la matrice des corrélations du tableau 5.2, les liens sont négatifs et significatifs avec la dimension contextuelle ($r = -.35$, $p < .01$). Bien que ces analyses corrélationnelles ne permettent pas de confirmer ou infirmer l'hypothèse de recherche, celles-ci vont dans le même sens que l'hypothèse 3 (H3).

5.4.2 Les corrélations entre les variables du modèle d'analyse et l'intention de quitter l'industrie

Corrélations entre la participation aux caractéristiques motivationnelles de l'OT et l'intention de quitter l'industrie

Plus la participation des employés.es aux caractéristiques motivationnelles de l'organisation du travail est élevée, moins ils ont l'intention de quitter l'industrie du commerce de détail. Autrement dit, les personnes qui prennent part activement aux aspects stimulants et valorisants de leur travail, comme l'autonomie, la variété des tâches ou encore la résolution de problèmes, semblent développer un plus grand attachement au secteur. Ce constat est cohérent avec l'hypothèse 1 (H1), qui propose que la participation à ces caractéristiques contribue à réduire l'intention de quitter. Les données du tableau 5.2 appuient cette tendance, avec des corrélations négatives et significatives entre la participation à la dimension liée à la tâche ($r = -.23$, $p < .01$) et à la dimension cognitive ($r = -.28$, $p < .01$) et l'intention de quitter l'industrie. Bien que ces résultats ne permettent pas d'établir un lien de causalité, ils soutiennent l'idée selon laquelle les caractéristiques motivationnelles du travail peuvent jouer un rôle protecteur contre le désengagement professionnel à l'échelle sectorielle.

Corrélation entre la participation aux caractéristiques sociales de l'OT et l'intention de quitter l'industrie

Les résultats obtenus ne vont pas dans le sens de l'hypothèse 2 (H2), qui suggérait qu'une plus grande participation aux caractéristiques sociales de l'organisation du travail serait associée à une intention plus faible de quitter l'industrie. En se référant à la matrice de corrélations présentée au tableau 5.2, on observe que les liens entre la participation aux différentes dimensions sociales et l'intention de quitter l'industrie ne sont pas significatifs. Il n'existe pas de corrélation notable pour la dimension sociale globale ($r = .02$, $p = .70$). Il en va de même pour la dimension sociale liée aux relations avec les fournisseurs ($r = .07$, $p = .26$) ainsi que pour la dimension sociale de proximité avec le siège social ($r = .10$, $p = .69$). Cependant, comme c'était aussi le cas pour l'intention de quitter l'emploi, un item particulier lié à la proximité présente une corrélation significative avec l'intention de quitter l'industrie. Il s'agit de l'énoncé suivant : « Je peux facilement communiquer avec les membres du siège social, par exemple pour partager mes

préoccupations et mes opinions » ($r = .37, p < .01$). Cela suggère que certains éléments spécifiques du lien social pourraient être associés à une intention de départ plus marquée.

Corrélation entre la participation aux caractéristiques contextuelles de l'OT et l'intention de quitter l'industrie

Les résultats observés soutiennent l'hypothèse 3 (H3), selon laquelle une participation plus élevée aux caractéristiques contextuelles de l'organisation du travail serait liée à une intention plus faible de quitter l'industrie. Selon la matrice des corrélations présentée au tableau 5.2, la relation entre la participation à la dimension contextuelle et l'intention de quitter l'industrie est négative et significative ($r = -.29, p < .01$). Même si les analyses corrélationnelles ne permettent pas de confirmer ou de rejeter formellement l'hypothèse de recherche, elles vont néanmoins dans le sens attendu par l'hypothèse 3 (H3).

5.4.3 Les corrélations entre les variables de contrôle et les variables dépendantes du modèle théorique

Comme recommandé par Becker (2005), les variables de contrôle présentant des corrélations significatives avec la variable dépendante seront incluses dans les analyses de régressions ultérieures. Tel que le rapporte le tableau 5.3, les variables de contrôle suivante seront donc retenues :

le titre de l'emploi ($r = .24, p < .01$), le statut de l'emploi ($r = .28, p < 0.01$), l'âge ($r = .21, p < .01$), le niveau de scolarité ($r = .18, p < .01$), la situation familiale ($r = .15, p < .01$), le statut d'étudiant au moment de répondre ($r = .30, p < .01$), le genre ($r = .20, p < .01$), le niveau de scolarité ($r = .16, p < .01$) et le statut d'étudiant ($r = .16, p < .01$).

Les autres variables sociodémographiques ne présentent pas de corrélations significatives et ne seront donc pas incluses dans les analyses statistiques suivantes.

5.5 Analyse de régression

Cette section présente les résultats des analyses de régressions linéaires multiples, disponibles en annexe K, menées afin de vérifier les hypothèses formulées à partir du modèle d'analyse. La figure 5.1 illustre les relations entre les variables indépendantes et l'intention de

quitter l'emploi, tandis que la figure 5.2 présente les résultats en lien avec l'intention de quitter l'industrie. R²

Figure 5.1 Intention de quitter *l'emploi* et les variables indépendantes

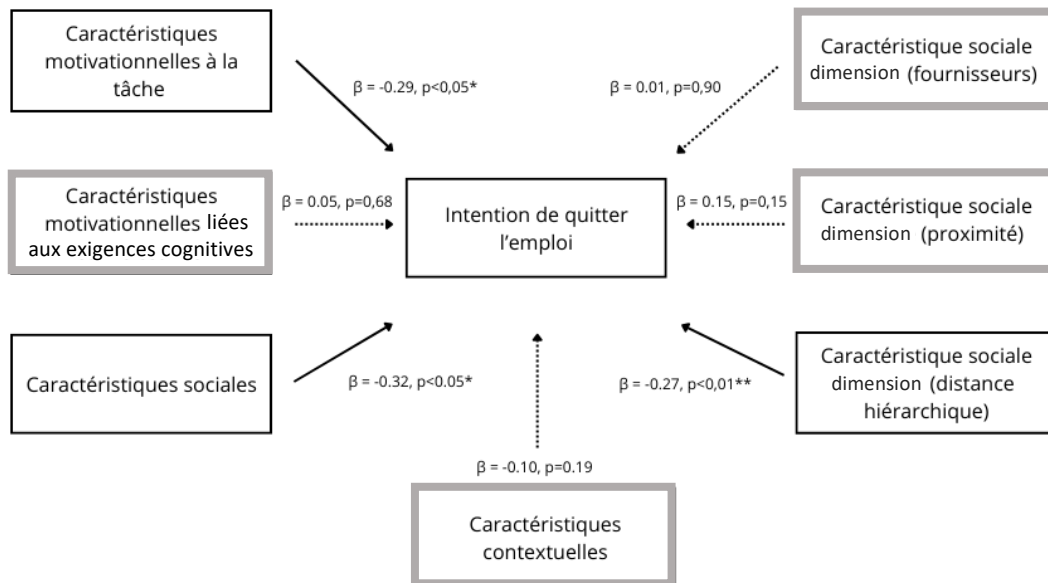
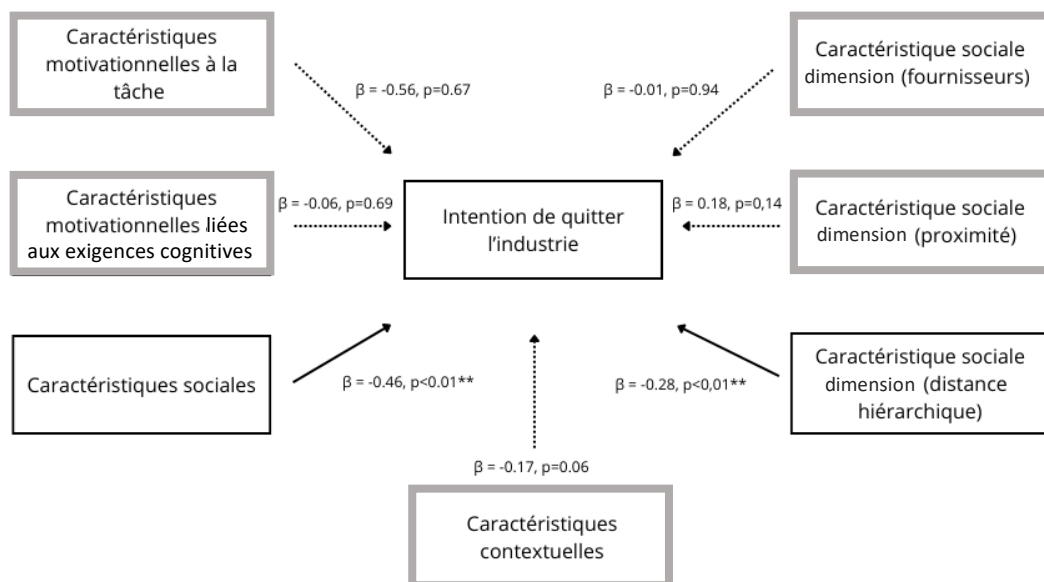


Figure 5.2 Intention de quitter *l'industrie* et les variables indépendantes



5.5.1 Lien entre la participation des employés.es aux caractéristiques motivationnelles de l'OT et l'intention de quitter l'emploi (H1a) et l'industrie (H1b) quitter (H1)

Les résultats indiquent que la participation aux caractéristiques motivationnelles liées à la tâche est associée négativement et significativement à l'intention de quitter l'emploi ($\beta = -.29$, $p < .05$). Cela signifie que plus la participation à ces caractéristiques est élevée, moins l'intention de quitter l'emploi est forte. En revanche, la participation aux caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives présente un coefficient de régression positif et non significatif ($\beta = .05$, $p = .68$).

Concernant l'intention de quitter l'industrie, les deux dimensions motivationnelles présentent des coefficients de régression négatifs, mais non significatifs, soit ($\beta = -.56$, $p = .67$) pour la tâche et ($\beta = -0.06$, $p = .69$) pour l'exigence cognitive.

L'hypothèse H1 est donc partiellement soutenue.

5.5.2 Lien entre la participation des employés.es aux caractéristiques sociales de l'OT et l'intention de quitter l'emploi (H2a) et l'industrie (H2b) quitter (H2)

L'analyse révèle un coefficient de régression négatif et significatif entre la participation aux caractéristiques sociales de l'organisation du travail et l'intention de quitter l'emploi ($\beta = -.33$, $p < .05$). Certaines dimensions spécifiques, comme la relation sociale avec les fournisseurs ($\beta = .01$, $p = .90$) et les décisions prises au siège social ($\beta = .15$, $p = .15$), ne présentent pas de lien significatif avec l'intention de quitter l'emploi. Toutefois, l'interaction avec le siège social est liée à un coefficient négatif et significatif ($\beta = -.27$, $p < .01$).

Des résultats similaires sont observés pour l'intention de quitter l'industrie. La participation aux caractéristiques sociales présente également un lien négatif et significatif ($\beta = -.46$, $p < .05$). Pour les dimensions individuelles, les coefficients sont de ($\beta = -.01$, $p = .94$) pour la relation avec les fournisseurs ($\beta = -0.18$, $p = 0.14$) pour les décisions prises au siège social et ($\beta = -.28$, $p < .01$) pour l'interaction avec le siège social. Ce dernier résultat confirme l'importance du lien avec le siège social dans la rétention des employés.

L'hypothèse 2 (H2) est donc partiellement soutenue .

5.5.3 Lien entre la participation des employés.es aux caractéristiques liées au contexte de travail de l'OT et l'intention de quitter l'emploi (H3a) et l'industrie (H3b) quitter (H3)

L'hypothèse 3 suggérait une relation entre la participation aux caractéristiques contextuelles de l'organisation du travail et l'intention de quitter. Les résultats montrent toutefois un coefficient de régression négatif et non significatif pour l'intention de quitter l'emploi ($\beta = -.10$, $p = .19$) ainsi que pour l'intention de quitter l'industrie ($\beta = -.17$, $p = .06$).

L'hypothèse H3 n'est donc pas soutenue.

5.6 Sommaire des résultats

En somme, la participation aux caractéristiques motivationnelles à la tâche présente un lien négatif et significatif avec l'intention de quitter l'emploi. Les caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives, quant à eux, n'ont pas de lien significatif ni avec l'intention de quitter l'emploi ni avec celle de quitter l'industrie. Concernant la participation aux caractéristiques sociales, elle est associée à un lien négatif et significatif avec l'intention de quitter l'emploi et l'industrie, bien que partiellement. La principale caractéristique sociale ainsi que le troisième item ajouté au modèle montrent un lien fort avec l'intention de quitter, ce qui permet d'accepter partiellement cette hypothèse. Enfin, la participation aux caractéristiques contextuelles présente un lien négatif, mais non significatif avec l'intention de quitter, ce qui ne permet pas d'accepter cette hypothèse. Nous avons donc deux hypothèses partiellement soutenues (H1 et H2) et une hypothèse rejetée (H3).

Le prochain et dernier chapitre vise à revenir sur ces résultats et à discuter de leur signification du point de vue de leurs contributions théoriques et pratiques.

CHAPITRE 6

DISCUSSION

Ce chapitre vise à discuter des contributions théoriques et pratiques de cette étude, tout en présentant les limites méthodologiques et en proposant des pistes de recherches futures afin d'approfondir les connaissances dans les domaines étudiés.

6.1 Contributions théoriques

Les contributions théoriques de cette étude, c'est-à-dire les contributions à l'avancement des connaissances scientifiques des concepts étudiés, sont ici présentées. Les retombées en vue des résultats quant à la relation positive entre la participation aux caractéristiques organisationnelles et l'intention de quitter sont suivies des résultats quant au rôle de la distance hiérarchique.

6.1.1 La participation des employés.es

Cette étude vient pallier à un certain flou dans la littérature existante, qui utilise parfois les termes « participation des employés.es » (*participation*) et « implication des employés.es » (*involvement*) de manière interchangeable (Ang, Van Dyne et Begley, 2003). Cette recherche positionne la « participation des employés.es » comme étant davantage une initiative de l'organisation visant à intégrer les employés.es dans les décisions organisationnelles (tâches, méthodes, évaluations de performance) en les impliquant dans le processus. Ce concept ne représente donc pas une initiative de l'employé découlant de son engagement envers l'organisation, mais plutôt une possibilité pour l'employé de prendre des décisions cruciales pour l'organisation, ce qui peut éventuellement engendrer un sentiment d'engagement et diminuer son intention de quitter l'emploi. Cette étude s'est intéressée à cette perception d'être inclus dans la prise de décision relative à chacune des caractéristiques de l'organisation du travail, mettant en lumière une participation réellement encouragée par l'organisation. En effet, une participation initiée et soutenue par la direction favorise une forme de « gestion ascendante » où les employés.es ont une voix dans les décisions.

Dans le secteur de la vente au détail de vêtements, cette dynamique est d'autant plus critique que la communication ascendante y est souvent limitée. Les processus décisionnels sont généralement centralisés au siège social, ce qui peut entraîner une déconnexion avec les réalités des magasins et du terrain (Mahmoud, 2023). Cette étude cherchait donc à démontrer le lien entre la distance hiérarchique et la participation des employés.es dans les décisions organisationnelles, tout en explorant l'impact de cette participation sur leur intention de quitter l'organisation ou l'industrie.

Cette étude a également enrichi la littérature en adaptant une échelle de participation basée sur le continuum de participation de Shapiro (2000) et les travaux de Busch-Casler, Haubner et Pinkwart (2021). Afin de mieux capter les nuances dans les niveaux d'implication des employés.es, nous avons modifié les catégories initiales (« pas d'implication », « peu d'implication » et « beaucoup d'implication ») en les subdivisant et en introduisant une nouvelle catégorie intermédiaire : « moyennement impliqué(e) ». Cela a permis de créer une échelle en cinq points offrant une meilleure granularité dans l'évaluation de la participation des employés.es. Cette structure est présentée à la figure 6.1 ainsi qu'à l'annexe C.

Figure 6.1 Exemple d'item tiré de l'échelle mesurant la participation

Questions sur votre niveau d'implication dans les connaissances requises pour votre travail.

Pour chaque item, indiquez votre degré d'implication dans chaque aspect en fonction de votre expérience :



Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire)	Je suis un peu impliqué.e (ex.: Je reçois de l'information)	Je suis moyennement impliqué.e (ex.: J'ai l'opportunité de donner mon avis).	Je suis très impliqué.e (ex.: Mon avis est pris en considération et/ou je prends des décisions conjointement avec mon superviseur ou l'organisation).	Je suis totalement impliqué.e (ex.: Je peux prendre les décisions seul.e sans mon superviseur ou l'organisation).
Lorsque je pense aux compétences à développer dont j'ai besoin pour faire mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐

L'adaptation de cette échelle ne se limite pas à une distinction plus fine des réponses, mais inclut également une définition claire et détaillée des différents types de participation. Ces définitions permettent de préciser les choix pour les répondants et assurent une meilleure validité dans la collecte des données. Cette démarche vise à refléter plus fidèlement la perception des employés.es quant à leur niveau de participation dans les décisions organisationnelles, tout en apportant une contribution significative à la conceptualisation et à la mesure de la participation dans les environnements de travail. Cette échelle enrichit donc les outils existants en permettant d'explorer non seulement l'intensité de la participation des employés.es, mais aussi les implications concrètes de chaque niveau sur leur sentiment d'appartenance, leur engagement et leur perception de la confiance organisationnelle.

6.1.2 Contribution à la littérature sur l'organisation du travail

La participation aux caractéristiques de l'organisation du travail comme déterminant de l'intention de quitter

Cette étude propose d'enrichir la compréhension de l'intention de quitter en examinant le rôle de la participation des employés.es aux caractéristiques de l'organisation du travail, un angle encore peu exploré dans le secteur du commerce de détail de vêtements. Si plusieurs recherches associent le roulement de personnel à des facteurs tels que la satisfaction au travail, le stress ou le soutien perçu, peu se sont penchées sur l'implication réelle des employés.es dans la structuration de leur environnement de travail (Karasek, 1979 ; Ryan et Deci, 2001).

En mobilisant le modèle de l'organisation du travail de Humphrey et al. (2007), cette recherche met en évidence des liens significatifs entre la participation perçue à certaines caractéristiques organisationnelles et l'intention de quitter. Les résultats indiquent que plus les employés.es participent activement à l'élaboration ou à l'ajustement de leur travail, plus leur intention de quitter diminue. À l'inverse, lorsque cette participation est faible ou absente, l'attachement envers l'organisation semble fragilisé. Ces constats confirment l'importance de

reconnaître les employés.es comme acteurs.trices de leur environnement, et non seulement comme exécutants.es, en leur offrant des opportunités concrètes d'influence.

Effets de la participation aux caractéristiques motivationnelles sur l'intention de quitter

Il était attendu que la participation perçue des employés.es aux caractéristiques motivationnelles ait un effet négatif sur leur intention de quitter l'organisation en raison de l'influence directe de ces caractéristiques sur le sens et la valeur attribués au travail. Les employés.es qui perçoivent participer aux décisions relatives aux tâches, telles que l'autonomie, la variété des tâches, l'importance de la tâche, l'identité de la tâche et la rétroaction, sont moins enclins à développer une intention de quitter. Ceci s'explique potentiellement par le fait que ces caractéristiques influencent directement des aspects concrets du quotidien, comme l'établissement des horaires de travail, le choix des méthodes de travail et la possibilité de diversifier les tâches. Ainsi, la rétroaction, en tant que caractéristique motivationnelle, est associée à la participation des employés.es dans la manière dont ils reçoivent les commentaires et sont évalués, ce qui peut favoriser un climat de reconnaissance et de développement, essentiel au maintien de leur engagement organisationnel étant relié à leur intention de quitter (Tremblay, Guay et Simard, 2000).

L'autonomie se révèle ici particulièrement importante, ce qui fait écho aux résultats de l'étude confirmant un lien négatif entre la participation aux caractéristiques motivationnelles liées à la tâche et l'intention de quitter. Dans un environnement organisationnel où le rythme est rapide et les attentes opérationnelles élevées, l'autonomie apparaît comme un levier essentiel, permettant aux employés.es d'avoir un certain contrôle sur leur façon de réaliser leur travail. Ce sentiment d'autonomie favorise également une satisfaction accrue au travail, ce qui se traduit par une intention de quitter plus faible (Spivack et Milosevic, 2018). Ces résultats mettent en lumière l'importance de l'implication des employés.es dans les décisions quotidiennes, non seulement pour améliorer leur expérience au travail, mais aussi pour favoriser leur engagement à long terme envers l'organisation. Cela suggère que l'implication des employés.es du secteur de la vente dans les décisions liées à ces caractéristiques peut influencer négativement leur intention de quitter leur poste.

Toutefois, les caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives ne présentent pas de lien significatif avec l'intention de quitter l'emploi ou l'industrie. Cette absence de relation peut s'expliquer par la nature des postes dans le secteur de la vente au détail de vêtements, qui, bien que demandant un certain savoir-faire, ne requièrent généralement pas de réflexion complexe ni de compétences spécialisées. Le secteur est souvent considéré comme accessible pour un premier emploi, ne nécessitant pas de formation préalable ou de qualifications particulières (Whysall, Foster et Harris, 2009 ; Sunder, Kumar, Goreczny et Maurer, 2017 ; Tuckey, Boyd et Winefield, 2017). Des activités mobilisant une charge cognitive élevée, comme l'analyse de données ou la résolution de problèmes complexes, sont peu fréquentes dans les tâches confiées aux conseillers.es en vente. Ainsi, ces caractéristiques motivationnelles ne semblent pas marquer l'expérience de travail au quotidien ni influencer les intentions de mobilité. De manière générale, les exigences des postes en vente au détail varient, mais elles reposent rarement sur des compétences analytiques poussées, ce qui pourrait expliquer le rôle limité de ces dimensions dans la décision de quitter.

Effets de la participation aux caractéristiques sociales sur l'intention de quitter

Il était attendu que la participation aux caractéristiques sociales ait un effet négatif sur l'intention de quitter l'emploi et l'industrie en raison de leur contribution au sentiment d'appartenance, à la qualité des relations interpersonnelles et au climat de travail (Karasek, 1979 ; Karasek et al., 1998; Sims et al., 1976; Ryan et Deci, 2001),. Cette dimension sociale se révèle significativement liée à l'intention de quitter. Les caractéristiques sociales incluent le soutien social, l'interdépendance, les interactions avec l'extérieur de l'organisation ainsi que les retours d'information provenant d'autres personnes. Les résultats montrent que les employés.es qui perçoivent leur participation à ces caractéristiques sont plus enclins à demeurer dans leur emploi, mais également à rester dans l'industrie. Cela peut s'expliquer par le fait que ces interactions sociales renforcent la collaboration, la reconnaissance et le sentiment d'utilité, ce qui favorise un engagement durable envers l'organisation et l'industrie (Ryan et Deci, 2001). Notamment, cette dimension des caractéristiques sociales est l'une des seules, avec la relation avec le siège social, à être significativement liée à la fois à l'intention de quitter l'emploi et à l'intention de quitter l'industrie. Ce résultat suggère que les employés.es qui se sentent impliqués dans ces aspects de

l'organisation du travail développent un attachement plus profond, à la fois envers leur environnement immédiat et envers le secteur dans lequel ils évoluent, car cette implication favorise des relations interpersonnelles de qualité, un sentiment d'utilité et une reconnaissance de leur contribution (Sims et al., 1976). En participant activement à la dynamique sociale du travail, ils peuvent se sentir valorisés, soutenus et intégrés, ce qui renforce leur motivation à demeurer dans leur poste actuel et à envisager une carrière durable dans le même domaine. Par exemple, un employé qui perçoit qu'il contribue activement à favoriser le soutien au travail avec ses collègues et son/sa supérieur.e, qui collabore étroitement avec les membres de son équipe et qui participe à l'établissement de méthodes pour recevoir des retours constructifs sur son travail sera davantage motivé à rester au sein de l'organisation. De plus, le fait de participer activement à des interactions avec des parties externes, telles que les clients.es ou d'autres partenaires de l'organisation, peut renforcer son sentiment d'appartenance et d'utilité, ce qui alimente son intention de demeurer, non seulement dans l'organisation, mais aussi dans l'industrie.

La relation avec le siège social apparaît comme un facteur significatif influençant l'intention de quitter des employés.es dans le secteur de la vente au détail de vêtements. Comme le soulignent Gomez-Meja et Palich (1997), les membres d'équipes évoluant dans une culture axée sur la collaboration et caractérisée par un faible degré de centralisation hiérarchique ont tendance à participer davantage à la prise de décision, à démontrer un engagement plus élevé, à bénéficier d'une plus grande autonomie vis-à-vis de leurs supérieurs et à exprimer une intention accrue de rester au sein de leur organisation (Schramm-Nielsen, 2000). Ainsi, il est logique que les employés.es qui déclarent pouvoir facilement communiquer leurs préoccupations et partager leurs opinions avec le siège social soient moins enclins à quitter l'organisation. Le lien entre la proximité hiérarchique et l'intention de quitter souligne le rôle crucial d'une gestion collaborative et participative. Cette dynamique met en évidence l'importance d'une communication ascendante efficace entre les employés.es de première ligne et la haute direction. Lorsque les employés.es sentent que leurs préoccupations et idées sont entendues et prises en compte par le siège social, ils développent un sentiment de reconnaissance et d'appartenance renforcé. Cela

peut non seulement diminuer leur intention de quitter, mais également améliorer leur engagement envers l'organisation.

Effets de la participation aux caractéristiques contextuelles sur l'intention de quitter

Il était attendu que la participation aux caractéristiques contextuelles aurait un effet négatif sur l'intention de quitter des individus, en raison de leur contribution potentielle au confort, à la sécurité et à la qualité de l'environnement physique de travail (Stone et Gueutal, 1985; Campion et McClelland, 1991; Edwards et al., 1999). Cependant, les résultats révèlent une réalité différente. Contrairement aux attentes, ces caractéristiques, telles que l'ergonomie, les conditions de travail et l'utilisation des équipements, ne semblent pas jouer un rôle déterminant dans la décision des employés.es de demeurer au sein de l'organisation.

Ce constat suggère que les employés.es peuvent percevoir ces caractéristiques comme des aspects standards ou fondamentaux de leur environnement de travail, plutôt que comme des éléments influençant directement leur engagement ou leur fidélité. En effet, ces aspects sont souvent perçus comme relevant principalement de la responsabilité de l'organisation (hiérarchie ascendante) (Tiguero-Sanchez et al., 2013), réduisant ainsi la pertinence de leur implication dans le domaine de la vente au détail pour les employés.es. Il est également possible que ces caractéristiques contextuelles aient un impact indirect, en contribuant à d'autres dimensions du travail, telles que la satisfaction ou le bien-être, sans pour autant être directement liées à l'intention de quitter. Par exemple, de bonnes conditions ergonomiques ou un équipement adéquat pourraient être considérés comme allant de soi, et leur absence pourrait générer de l'insatisfaction, mais leur présence ne suffit peut-être pas à motiver les employés.es à rester.

6.1.3 Interprétation des résultats à la lumière du modèle JD-R

Les résultats de cette recherche peuvent également être interprétés à la lumière du modèle JD-R des exigences et des ressources au travail (Bakker et Demerouti, 2007). Comme mentionné dans le cadre conceptuel, ce modèle distingue les exigences du travail, susceptibles de générer du stress et de l'épuisement, et les ressources, qui soutiennent la motivation, l'engagement et l'atteinte des objectifs.

La présente étude de la participation aux caractéristiques de l'organisation du travail met en évidence que certaines dimensions, particulièrement les caractéristiques motivationnelles, agissent comme de véritables ressources. En favorisant l'autonomie, la variété des tâches et l'utilisation des compétences, elles contribuent à renforcer l'engagement et, par le fait même, l'intention de rester en emploi. Ces constats rejoignent directement les propositions du modèle JD-R selon lesquelles les ressources constituent des leviers essentiels de rétention et de performance (Bakker et Demerouti, 2007).

Inversement, la structure hiérarchique plus rigide et ascendante du secteur de la vente au détail de vêtements peut être comprise comme une exigence organisationnelle qui limite la marge de manœuvre des employé.es et freine leur participation. Cette contrainte se rapproche des sources de stress décrites dans le modèle JD-R, lesquelles risquent d'affaiblir la motivation et d'accroître l'intention de quitter.

Ainsi, la théorie JD-R fournit un cadre explicatif complémentaire permettant de nuancer l'interprétation des résultats. Elle souligne que l'enjeu ne réside pas uniquement dans la nature des caractéristiques du travail, mais aussi dans l'équilibre entre exigences et ressources. Une participation accrue aux décisions, lorsqu'elle est soutenue par des pratiques de gestion favorisant l'autonomie et le soutien social, peut réduire la charge perçue liée aux exigences et renforcer la rétention du personnel.

6.2 Contributions méthodologiques

Une première contribution majeure de cette étude réside dans le développement d'un outil de mesure permettant d'évaluer la perception de la participation des employés.es aux caractéristiques de l'organisation du travail. Le questionnaire de Morgeson et Humphrey (2006), initialement conçu pour mesurer les trois grands types de caractéristiques du travail (motivationnelles, sociales et contextuelles), a été adapté afin d'y intégrer la notion de participation, c'est-à-dire le degré d'implication des employés.es à l'égard de ces différentes dimensions de leur environnement de travail. Cette adaptation s'est révélée essentielle pour mieux comprendre comment les employés.es perçoivent leur marge de manœuvre et leur influence sur les composantes de leur poste.

Afin de saisir avec plus de précision les niveaux d'implication perçus, l'échelle de participation a été élargie et ajustée, passant de trois à cinq niveaux. Le continuum initial de Shapiro (2007) comprenait trois points : « peu ou pas d'implication », « implication par suggestion parallèle » et « implication dans le travail ». De manière semblable, les travaux de Busch-Casler et al. (2021) distinguaient trois niveaux : « pas d'implication », « peu d'implication » et « beaucoup d'implication ». Dans le cadre de cette étude, ces catégories ont été retravaillées afin d'enrichir leur pouvoir discriminant. Notamment, la distinction entre « pas d'implication » et « peu d'implication » a été clarifiée, considérant que l'absence totale de participation ne représente pas la même réalité que celle d'une implication minime. Une nouvelle catégorie intermédiaire, « moyennement impliqué(e) », a également été introduite afin de refléter les situations où les employés.es peuvent exprimer leur opinion sans que celle-ci ne soit nécessairement prise en compte. Cette révision a permis de construire une échelle en cinq points, accompagnée d'exemples concrets et de définitions précises pour chaque niveau, dans le but de réduire les ambiguïtés d'interprétation et de mieux capter les perceptions réelles des répondants.es.

La seconde contribution, également d'ordre méthodologique, concerne l'adaptation de l'outil de mesure de l'intention de quitter, afin de mieux refléter la réalité des conseillers.es à la vente. Le questionnaire de Wayne et al. (1997), reconnu pour évaluer l'intention de quitter un emploi, a servi de base, mais il est apparu nécessaire de le bonifier pour faire la distinction entre l'intention de quitter l'emploi actuel et celle de quitter l'industrie du commerce de détail dans son ensemble. Deux items supplémentaires ont donc été intégrés : « Je pense sérieusement à quitter l'industrie de la vente au détail » et « Je pense souvent à quitter l'industrie dans laquelle je travaille actuellement ». Cette modification a permis de raffiner l'analyse en distinguant deux types d'intentions de départ, ce qui offre une compréhension plus nuancée des motivations sous-jacentes au roulement de personnel dans ce secteur.

En combinant une mesure affinée de la participation organisationnelle avec une évaluation différenciée de l'intention de quitter, cette étude propose ainsi un cadre méthodologique adapté au contexte du commerce de détail. Ces ajustements permettent non seulement de mieux cerner les dynamiques spécifiques à ce secteur, mais aussi d'outiller les

chercheurs et les praticiens souhaitant explorer ou intervenir sur les enjeux de mobilisation et de rétention du personnel.

6.2.1 Industrie de la vente au détail

La nature unique du secteur de la vente au détail de vêtements a été prise en compte et se reflète d'ailleurs dans la méthodologie. L'instrument de mesure sur l'intention de quitter apporte une contribution à la recherche dans le secteur de la vente au détail de vêtements, en prenant en compte des éléments propres à ce contexte dans la formulation des items. Par exemple, la mesure a été ajoutée l'aspect de l'industrie de manière plus globale que d'uniquement quitter l'emploi. Venant donc détailler le choix de quitter non pas uniquement l'emploi, mais l'industrie au complet.

Ensuite, les exemples de participation pour l'échelle de participation vient aussi s'adapter au langage de l'industrie de la vente au détail avec la mention des rôles du superviseur qui peut en magasin être autant le/la chef.fe d'équipe ou le/la gérant.e ou assistant.e gérant.e du magasin.

L'instrument de mesure de participation aux caractéristiques de l'organisation du travail présenté précédemment apporte également une contribution à la recherche dans le secteur de la vente au détail de vêtements, en prenant en compte des éléments propre à ce contexte dans la formulation des items. Par exemple, en faisant explicitement référence aux relations avec la clientèle, à la mise en étagère d'items et aux cabines d'essayage des magasins. Cet instrument de mesure qui est bel et bien en adéquation avec le contexte de travail étudié permet de saisir la réalité des différents travailleurs de ce secteur et de contribuer à la théorie ainsi qu'à la pratique qui est abordée dans la section suivante.

6.3 Contributions pratiques

Sur le plan des contributions pratiques, les résultats de la recherche permettent de suggérer plusieurs pistes d'interventions en matière d'émergence de participation des employés.es aux

caractéristiques de l'organisation du travail dans les organisations en général et plus spécifiquement dans le secteur de la vente au détail de vêtements.

6.3.1 Interventions au niveau des caractéristiques motivationnelles

Les résultats des analyses indiquent que la participation des employés.es aux caractéristiques motivationnelles liées à la tâche a un effet positif sur leur intention de demeurer à l'emploi. Ces caractéristiques, selon Morgeson et Humphrey (2006), renvoient à des composantes individuelles du travail qui permettent à l'employé de percevoir l'importance de son rôle et de se sentir responsable des résultats obtenus. Dans cette étude, elles incluent l'autonomie dans la gestion des horaires et des méthodes de travail, la variété des tâches, l'identité des tâches, ainsi que la réception de retours d'information.

Afin de favoriser la participation des employés.es, les organisations et leurs dirigeants pourraient intervenir pour offrir davantage de possibilités de participation. Par exemple, ils pourraient permettre aux employés.es de collaborer à l'établissement de leur horaire, de proposer des méthodes différentes pour réaliser leurs tâches ou encore de contribuer à déterminer les critères utilisés pour évaluer leur performance. Un exemple concret pourrait être de demander à un employé s'il préfère varier ses tâches en fonction des besoins du magasin, ce qui permettrait de stimuler son sentiment de participation à cette caractéristique.

Un milieu de travail qui accorde confiance à ses employés.es, en leur donnant la possibilité d'exécuter des tâches variées quel que soit leur poste, pourrait également se démarquer. Cela inclut un partage équitable des tâches moins attrayantes, une dynamique d'équipe qui favorise le transfert des connaissances, et une flexibilité dans la manière dont les tâches sont réalisées. Dans le secteur de la vente au détail de vêtements, cela pourrait, par exemple, se traduire par des décisions sur la manière d'accueillir les clients.es, de gérer les stocks ou d'adapter les pratiques selon les besoins du magasin.

De telles initiatives contribueraient non seulement à créer des équipes plus autonomes, mais également à renforcer le sentiment d'utilité des employés.es et leur perception d'avoir un impact sur les décisions du magasin. Les organisations pourraient également valoriser davantage l'apport individuel de chaque employé, en soulignant comment chacun contribue à la

performance globale de l'équipe. Elles pourraient encourager la résolution collective des problèmes et offrir des opportunités pour que les employés.es participent aux objectifs communs.

Enfin, pour maximiser ces effets, les organisations devraient prévoir des moments spécifiques dédiés à la participation des employés.es dans les décisions. Cela leur permettrait de développer leur autonomie tout en renforçant leur sentiment d'appartenance et de participation dans le succès de l'organisation.

6.3.2 Interventions au niveau des caractéristiques sociales

Pour rappel, les caractéristiques sociales du travail font référence aux composantes interactionnelles du travail. Elles offrent notamment la possibilité d'apprendre des autres (Morgeson et Humphrey, 2006). Dans la présente étude, il s'agit de la participation aux caractéristiques du soutien social, de l'interdépendance, de l'interaction avec l'extérieur de l'organisation et du retour d'information d'autres personnes. Les résultats des analyses suggèrent que la participation aux caractéristiques sociales (sauf la relation avec le fournisseur) a un effet négatif sur l'intention de quitter, c'est-à-dire qu'un employé de la vente au détail ayant possibilité de prendre part aux décisions quant à la façon de recueillir les conseils et recommandations de ses collègues, supérieurs.es et clients.es, ainsi que de mettre en place des activités sociales, la disponibilité des produits ainsi que la façon d'interagir avec les clients.es sont des éléments qui lorsque impliqués donne l'impression aux employés.es de se sentir valorisé et donc impact leur intention de quitter l'organisation.

Dans le milieu de la vente au détail, cela se traduirait donc par la mise en place de pratiques qui encouragent une participation active des employés.es dans les interactions sociales liées à leur travail. Par exemple, les employés.es pourraient être impliqués dans l'organisation et la planification d'activités sociales visant à renforcer la cohésion d'équipe, ou dans l'élaboration de stratégies pour améliorer l'expérience client, comme la manière de personnaliser l'accueil ou de gérer les retours de produits. Ces initiatives sociales, en impliquant activement les employés.es, peuvent avoir un effet significatif sur leur motivation et leur intention de quitter l'organisation, tout en améliorant la dynamique globale de l'équipe.

La proximité hiérarchique est aussi fortement reliée à l'intention de quitter l'organisation. C'est-à-dire que les employés.es qui perçoivent pouvoir communiquer et pouvoir interagir avec les membres du siège social pour partager leurs préoccupations et leurs opinions semblent plus enclins à demeurer à l'emploi. Par exemple, dans le milieu de la vente au détail, cela pourrait se traduire par une communication ascendante des magasins vers la haute direction, leur permettant de fournir des suggestions, par exemple, tels qu'une plateforme collaborative ou un sondage en ligne pour recueillir régulièrement leurs opinions sur des décisions stratégiques ou opérationnelles. De plus, lorsqu'un projet est lancé, telle qu'une nouvelle campagne, comme le « Retour à l'école » (*back-to-school*), il serait intéressant de permettre à certains employés.es de participer à un projet pilote et donc de contribuer à des initiatives de l'organisation.

Cette proximité hiérarchique contribue à réduire la distance perçue entre les employés.es et la haute direction, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et leur engagement envers l'organisation. En leur donnant l'occasion de participer directement aux décisions qui les concernent, les organisations du secteur de la vente au détail de vêtements peuvent non seulement améliorer la satisfaction des employés.es, mais également réduire le taux de roulement, en cultivant un climat de collaboration et de reconnaissance.

6.3.3 Interventions au niveau des caractéristiques contextuelles

Il était attendu que la participation aux caractéristiques contextuelles ait un impact négatif sur l'intention de quitter des employés.es dans le secteur de la vente au détail de vêtements. Or, les résultats indiquent que ces caractéristiques, telles que l'ergonomie, les conditions de travail ou l'utilisation de l'équipement, ne semblent pas exercer une influence déterminante sur cette intention. Ce constat soulève la question de la pertinence perçue par les employés.es de s'impliquer dans ces aspects de l'organisation du travail.

Il est possible que ces éléments soient perçus comme relevant principalement de la responsabilité des gestionnaires ou des décideurs, plutôt que comme des dimensions où la participation active des employés.es est attendue ou valorisée. Par ailleurs, dans un contexte marqué par la standardisation des tâches et un rythme de travail soutenu, comme c'est souvent

le cas dans le commerce de détail, d'autres dimensions du travail peuvent être perçues comme plus significatives au quotidien. Des éléments tels que l'autonomie dans l'exécution des tâches ou le soutien social au sein des équipes, semblent ainsi avoir un impact plus immédiat sur l'expérience professionnelle et la satisfaction au travail.

Dans cette optique, deux interprétations méritent d'être considérées. D'une part, il est possible que la participation aux caractéristiques contextuelles n'ait effectivement qu'un effet limité sur l'intention de quitter, compte tenu de la nature des emplois étudiés. D'autre part, l'absence de lien significatif pourrait également refléter une limitation dans la manière dont ces caractéristiques sont mesurées ou comprises par les répondants.es. Il pourrait donc être pertinent, dans de futures études, d'explorer plus finement la nature de cette participation, ainsi que les conditions dans lesquelles elle devient significative pour les employés.es. Une meilleure compréhension des perceptions associées à l'environnement matériel de travail pourrait ainsi permettre de déterminer si, et comment, ce levier pourrait contribuer indirectement à la rétention des employés.es.

La prochaine section présente les limites de l'étude à prendre en considération ainsi que les pistes de recherche futures qui en découlent.

6.4. Limites de l'étude et pistes de recherche future

Limites de l'étude

La première limite de cette étude réside dans l'utilisation d'un devis de type corrélationnel pour vérifier les hypothèses de recherche. Bien que cette approche soit couramment recommandée dans les études liées aux organisations, elle ne permet pas d'établir des liens de causalité entre les différentes variables. En effet, des facteurs exogènes peuvent influencer les fluctuations des variables dépendantes, rendant impossible de conclure que les résultats observés proviennent exclusivement des variables incluses dans le modèle étudié. Afin d'améliorer la validité interne et de minimiser l'impact de ces influences externes, des variables de contrôle ont été intégrées au modèle. Cependant, cela reste insuffisant pour affirmer avec certitude qu'une relation de causalité est présente. Par conséquent, les résultats de cette étude

se limitent à établir des relations d'influence entre les variables (Bryman et Bell, 2007, chapitre 6).

Une autre limite importante concerne la méthode d'échantillonnage utilisée. Les données ont été recueillies à l'aide d'un échantillon de volontaires, une méthode non probabiliste. Contrairement aux méthodes aléatoires ou probabilistes, cette approche engendre un biais de sélection qui limite la représentativité de l'échantillon par rapport à la population cible. Selon Bryman et Bell (2007, chapitre 7), l'utilisation de méthodes non probabilistes affecte la validité externe d'une étude, rendant difficile la généralisation des résultats obtenus. Par conséquent, bien que les données recueillies offrent des perspectives intéressantes, elles doivent être interprétées avec prudence, en tenant compte des limites liées à la représentativité de l'échantillon.

En ce qui concerne la méthode de collecte des données mobilisée dans cette étude, les limites relatives au sondage autoadministré méritent d'être adressées. La désirabilité sociale est un enjeu qui peut faire en sorte que les individus choisissent une réponse afin de bien paraître (même si le sondage promettait l'anonymat et la confidentialité aux participants.es) et il n'est pas exclu que certains individus aient pu répondre tout simplement au hasard (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). En effet, l'objectif était d'évaluer le sentiment des participants.es quant à leur participation dans les discussions et processus décisionnels. Cependant, certains ont pu répondre en se basant sur l'impression qu'ils devraient être impliqués, plutôt que sur leur réalité effective. De plus, le fait que le questionnaire ait été diffusé au sein de l'organisation, et par une employée de cette même organisation a pu donner l'impression que les résultats seraient partagés en interne. Il est donc possible que certains employés.es aient répondu de manière à valoriser leur organisation, influençant ainsi les réponses fournies. Ensuite, la possibilité de remporter une carte cadeau en participant à l'étude a pu inciter certains à remplir le questionnaire uniquement dans l'espoir de gagner, sans nécessairement prendre le temps de lire attentivement chacun des items.

De manière générale, ce sont les résultats relatifs à la dimension contextuelle qui étaient moins convaincants, ce qui suggère que l'outil devrait être retravaillé. Certains items pourraient être reformulés afin de mieux refléter la réalité concrète du travail dans le commerce de détail,

en utilisant des exemples plus spécifiques et adaptés aux tâches effectuées. Il serait également pertinent de valider la clarté des énoncés à l'aide de prétests, pour s'assurer qu'ils sont bien compris par les répondants.es et qu'ils mesurent effectivement ce qu'ils sont censés évaluer.

Pistes de recherche futures

Pour les recherches futures, il serait pertinent d'élargir l'application de cette recherche à d'autres milieux, contextes ou secteurs d'activité, afin de comparer les résultats et d'évaluer si les dynamiques observées dans le secteur de la vente au détail de vêtements se retrouvent ailleurs. Cette approche comparative offrirait une perspective plus globale sur l'impact de la participation sur la rétention des employés.es.

Dans la présente étude, l'intention de quitter était reliée aux caractéristiques motivationnelles ainsi que sociales, mais aucun lien entre la participation aux caractéristiques contextuelles du travail et l'intention de quitter n'a été relevé. Cela indique qu'il serait intéressant de faire des études complémentaires sur les caractéristiques contextuelles afin de mieux comprendre leur rôle et leur impact potentiel sur l'intention de quitter des employés.es. Ces études pourraient explorer si ces caractéristiques, telles que l'ergonomie, les conditions de travail et l'utilisation de l'équipement, influencent indirectement la rétention via d'autres variables, comme la satisfaction au travail ou le bien-être des employés.es. Il pourrait être pertinent d'examiner si certains contextes spécifiques, comme des environnements de travail plus physiques ou des postes exigeant l'utilisation d'équipements spécialisés, pourraient faire ressortir un lien plus marqué entre ces caractéristiques contextuelles et l'intention de quitter.

Pour poursuivre le travail qui a été amorcé, il semble essentiel de revisiter le questionnaire sur la participation à l'organisation du travail, en portant une attention particulière à la dimension sociale, qui a présenté des résultats moins concluants, notamment avec trois items problématiques (relations avec les fournisseurs, décisions prises au siège social et proximité hiérarchique). Un prétest ou des entretiens exploratoires pourraient également aider à ajuster la

formulation, afin d'améliorer la cohérence interne de la mesure et sa validité auprès des répondants.es.

Enfin, les résultats montrent que les employés.es du commerce de détail ont le sentiment de participer davantage qu'attendu. Cette perception mérite d'être explorée plus en profondeur : découle-t-elle de pratiques organisationnelles concrètes, comme des initiatives de collaboration ou de consultation, ou reflète-t-elle plutôt des attentes moins élevées envers leur propre participation ?

Une autre piste de recherche intéressante consisterait à explorer la nature ambivalente de la participation à certaines caractéristiques de l'organisation du travail. Dans la présente étude, celle-ci a été positionnée comme une ressource, ce qui est cohérent avec le modèle JD-R. Or, dans certains contextes, la participation pourrait également se manifester comme une demande. Par exemple, lorsqu'un.e employé.e est sollicité.e de manière répétée pour donner son avis sans que cela ne se traduise par des changements concrets, ou encore lorsque cette participation s'ajoute à une charge de travail déjà élevée, elle pourrait devenir une source de pression et de frustration. Il serait donc pertinent que de futures recherches examinent plus en profondeur cette ambivalence, en analysant dans quelles conditions la participation à certaines composantes de l'organisation du travail fonctionne comme des ressources ou, au contraire, comme des exigences.

Finalement, toutes ces pistes de recherches futures pourraient également être explorées à l'aide d'une approche qualitative, ce qui permettrait de combler certaines limites propres à la recherche quantitative. Aller à la rencontre des acteurs du secteur de la vente au détail de vêtements offrirait l'occasion d'approfondir la compréhension des perceptions de participation au travail et de l'intention de quitter l'organisation. En particulier, les dimensions ayant suscité des résultats moins concluants, tels que les caractéristiques contextuelles (ergonomie, conditions de travail, utilisation de l'équipement) et certains aspects de la dimension sociale (relations avec les fournisseurs, décisions prises au siège social, proximité hiérarchique), pourraient faire l'objet d'entretiens. Une telle démarche permettrait de mieux comprendre comment ces éléments sont

perçus, vécus et interprétés par les employés.es, et d'évaluer dans quelle mesure ils influencent leur expérience professionnelle et leur intention de quitter.

CONCLUSION

Ce mémoire visait à mieux comprendre comment la participation des employés.es aux caractéristiques de l'organisation du travail (OT) influence leur intention de quitter dans un secteur caractérisé par un fort taux de roulement, soit celui de la vente au détail. L'objectif principal de cette étude était d'examiner si la participation perçue aux dimensions motivationnelles, sociales et contextuelles du travail pouvait contribuer à diminuer l'intention de quitter, tant au sein de l'organisation qu'au sein de l'industrie. Pour ce faire, deux modèles théoriques ont été mobilisés, soit le modèle de l'organisation du travail (Humphrey et al., 2007) et le modèle des exigences-ressources (JDR) proposé par Bakker et Demerouti (2007). Ces modèles ont permis d'ancrer la réflexion dans une perspective qui tient compte à la fois des ressources disponibles pour les employés.es et des caractéristiques d'organisation de leur environnement de travail.

Afin de répondre à cette problématique, une étude de type corrélationnel a été menée à partir d'un questionnaire autoadministré, partagé auprès de 295 employés.es du secteur du commerce de détail de vêtements. L'échantillon, bien que non probabiliste, a permis de dégager certaines tendances et d'identifier les dimensions du travail perçues comme significatives par les répondants.es. Les analyses statistiques ont permis de tester trois hypothèses, chacune portant sur l'effet de la participation à une catégorie de caractéristiques de l'OT sur l'intention de quitter.

Concernant l'hypothèse selon laquelle la participation aux caractéristiques motivationnelles de l'OT est négativement liée à l'intention de quitter, les résultats obtenus confirment cette relation. Les employés.es qui perçoivent participer à des dimensions telles que l'autonomie, la variété des tâches et la rétroaction sont moins enclins.es à quitter en emploi. Cette relation peut s'expliquer par le sentiment de contrôle, de compétence et d'utilité que ces caractéristiques procurent. L'autonomie, par exemple, permet aux individus d'avoir un mot à dire sur l'organisation de leur travail, tandis que la rétroaction renforce le sentiment de reconnaissance. En ce sens, les caractéristiques motivationnelles apparaissent comme des ressources internes favorisant l'engagement et la fidélisation. Il serait donc pertinent pour les

organisations du commerce de détail de mettre en place des mécanismes concrets favorisant cette participation. Cela pourrait passer par l'aménagement dans l'organisation des horaires, l'encouragement à proposer des idées liées aux méthodes de travail, ou encore par la valorisation de la polyvalence et la rotation des tâches. La mise en place de canaux de rétroaction réguliers et bidirectionnels permettrait également aux employés.es de mieux comprendre leur contribution et d'ajuster leurs pratiques en fonction des attentes, tout en se sentant écoutés.es et reconnus.es.

La deuxième hypothèse, portant sur la participation aux caractéristiques sociales, est également confirmée. Le soutien social, l'interdépendance des tâches, les interactions avec l'extérieur de l'organisation et la rétroaction des collègues sont autant d'éléments liés à l'intention de quitter, tant dans l'emploi que dans l'industrie. Ce résultat suggère que les dynamiques relationnelles jouent un rôle central dans la rétention des employés.es. Le sentiment d'être soutenu, entendu et valorisé dans un contexte social contribue au développement d'un attachement à l'organisation et au secteur. Il est d'ailleurs notable que cette dimension soit l'une des seules à influencer à la fois l'intention de quitter l'organisation et celle de quitter le secteur de la vente au détail de vêtements. Ces constats soulignent l'importance de développer des pratiques de gestion qui renforcent la cohésion d'équipe et favorisent les relations interpersonnelles positives. Les employeurs pourraient, par exemple, encourager des moments d'échange entre collègues, reconnaître publiquement les efforts collectifs et impliquer les employés.es dans les décisions relatives à la répartition du travail en équipe. Le développement de communautés de pratique ou de comités de collaboration informels pourrait également soutenir ce sentiment d'appartenance et de soutien mutuel.

L'hypothèse selon laquelle la participation aux caractéristiques contextuelles est négativement liée à l'intention de quitter n'a toutefois pas été confirmée. Les résultats ne révèlent aucun lien significatif entre la participation à l'ergonomie, aux conditions de travail ou à l'utilisation de l'équipement et l'intention de quitter. Deux interprétations sont possibles. D'une part, il est envisageable que ces caractéristiques soient perçues comme relevant de la responsabilité exclusive de l'organisation, et non comme des éléments sur lesquels les employés.es souhaitent exercer une influence. D'autre part, il est possible que la manière dont

ces caractéristiques ont été mesurées n'ait pas permis de saisir adéquatement la réalité vécue par les répondants.es. Ces résultats soulignent que, dans ce contexte spécifique, les conditions matérielles de travail ne constituent pas nécessairement des leviers de rétention, contrairement aux dimensions relationnelles ou liées à l'autonomie. Il pourrait être pertinent pour les organisations d'évaluer de manière plus précise la perception des employés.es à l'égard de leur environnement de travail. Cela pourrait passer par des consultations ponctuelles sur l'aménagement des postes, la sélection d'équipements ou l'ajustement des procédures physiques de travail. Si ces éléments ne jouent pas un rôle direct dans la rétention, ils pourraient tout de même influencer indirectement sur la satisfaction ou le bien-être, et méritent à ce titre d'être considérés dans une approche plus globale.

Un résultat transversal mérite également d'être mentionné : le rôle de la proximité hiérarchique. Bien qu'elle ait été mesurée à l'aide d'un seul item, la proximité perçue avec les gestionnaires et le siège social se révèle significativement liée à l'intention de quitter. Les employés.es qui perçoivent un accès facile à leur direction, une écoute active de leurs préoccupations et une certaine autonomie vis-à-vis des décisions prises au niveau central sont plus susceptibles de demeurer dans l'organisation. Ce résultat met en lumière l'importance d'une gestion participative et d'une communication ascendante efficace. Il est possible que la proximité hiérarchique agisse comme un modulateur des effets des autres dimensions de l'OT, en facilitant la mise en œuvre de pratiques favorisant la participation réelle des employés.es. En ce sens, les organisations gagneraient à développer des canaux de communication directe entre les employés.es de première ligne et les instances décisionnelles, à renforcer la transparence dans les décisions prises, et à encourager les gestionnaires de proximité à jouer un rôle actif dans la circulation de l'information et le soutien à la participation.

L'étude contribue à l'avancement des connaissances sur plusieurs plans. Sur le plan théorique, elle permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la participation perçue influence l'intention de quitter dans un secteur où la stabilité de la main-d'œuvre représente un enjeu majeur. En intégrant des modèles bien établis dans la littérature à une réalité organisationnelle spécifique, elle propose une lecture renouvelée des leviers de rétention. Elle

met également en lumière le rôle sous-estimé de la proximité hiérarchique, souvent abordée de manière périphérique dans les recherches antérieures.

Sur le plan méthodologique, l'étude souligne certaines limites de l'outil de mesure, notamment en ce qui concerne la dimension contextuelle et certains items liés à la participation sociale. Ces constats ouvrent la voie à un travail de bonification de l'instrument utilisé, en intégrant des formulations plus concrètes, adaptées au secteur, et en validant leur compréhension à l'aide de prétests qualitatifs. De futures recherches pourraient également approfondir la dynamique entre les différentes dimensions mesurées, en explorant par exemple le rôle médiateur ou modérateur de la proximité hiérarchique.

Enfin, sur le plan pratique, cette étude offre aux gestionnaires du commerce de détail des pistes concrètes pour agir sur la rétention de leur personnel. Favoriser l'autonomie, encourager les rétroactions constructives, renforcer les liens sociaux et assurer une communication accessible avec la direction sont autant de stratégies qui peuvent être mises en place, même dans des environnements contraints par des normes opérationnelles strictes. Ces pratiques ne nécessitent pas nécessairement d'importants investissements, mais peuvent avoir un effet significatif sur l'engagement des employés.es.

Finalement, cette recherche démontre que la participation à l'organisation du travail, particulièrement dans ses dimensions motivationnelles et sociales, constitue un levier important pour diminuer l'intention de quitter un secteur à haut taux de roulement. Elle rappelle que la manière dont les employés.es perçoivent leur rôle et leur pouvoir d'influence au sein de l'organisation peut avoir un impact important sur leur intention de quitter. Cette étude invite à poursuivre les efforts pour concevoir des environnements de travail plus participatifs, plus humains et mieux alignés sur les besoins réels de ceux et celles qui les font vivre au quotidien.

ANNEXE A

AFFICHE DE SOLLICITATION

Étude sur la participation des employés dans le domaine de la vente au détail

CONSEILLER.ES

MODE :

J'AI BESOIN DE VOTRE PARTICIPATION !

Bonjour !

Je m'appelle Lorie Normandeau et je travaille pour Reitmans tout en étant étudiante à la maîtrise en développement organisationnel à l'ESG (UQAM). Dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse au domaine de la vente au détail, un environnement que je connais bien, ayant partagé votre réalité par le passé et je cherche à comprendre et à améliorer les défis que nous avons tous rencontrés dans ce domaine.

Votre voix est essentielle pour cette étude. Votre expérience est non seulement précieuse, mais elle est également le cœur même de cette recherche.

Votre contribution pourrait faire toute la différence, en aidant à créer des environnements de travail plus satisfaisants pour chacun d'entre nous.

EN REMPLISSANT LE SONDAGE, VOUS AVEZ LA POSSIBILITÉ DE GAGNER L'UNE DES 10 CARTES CADEAUX STARBUCKS D'UNE VALEUR DE 25\$!

SCANNEZ LE CODE QR POUR PARTICIPER



<https://sondage.uqam.ca/631438?lang=fr>

FASHION ASSOCIATES : I NEED YOUR PARTICIPATION !

Hello !

My name is Lorie Normandeau and I work for Reitmans while studying for my Master's degree in Organizational Development at ESG (UQAM). As part of my thesis, I'm interested in the retail sector, an environment I know well, having shared your reality in the past, and I'm looking to understand and improve on the challenges we've all encountered in this field.

Your voice is essential to this study. Your experience is not only invaluable, it is at the very heart of this research.

Your contribution could make all the difference, helping to create more satisfying working environments for all of us.



**BY COMPLETING THE SURVEY, YOU HAVE THE
CHANCE TO WIN ONE OF 10 STARBUCKS GIFT
CARDS WORTH \$25!**



**SCAN THE QR CODE
TO PARTICIPATE**

<https://sondage.uqam.ca/631438?lang=en>

ANNEXE B

MÉMO ENVOYÉ PAR COMMUNICATION INTERNET PAR COURRIEL AUX EMPLOYÉS.ES

Étude sur la participation des employés dans le domaine de la vente au détail

Cher.e CONSEILLER.E MODE, j'ai besoin de votre participation !

Je m'appelle Lorie Normandeau et je travaille pour Reitmans tout en étant étudiante à la maîtrise en développement organisationnel à l'ESG (UQAM). Dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse au domaine de la vente au détail, un environnement que je connais bien, ayant partagé votre réalité par le passé et je cherche à comprendre et à améliorer les défis que nous avons tous rencontrés dans ce domaine.

Votre voix est essentielle pour cette étude puisqu'elle s'intéresse à votre participation aux caractéristiques de l'organisation du travail et à votre intention de quitter ou de rester dans une organisation dans le secteur du commerce de détail.

- Remplir le questionnaire prend environ **12 à 15 minutes**
- C'est totalement **volontaire** et **anonyme**.
- Ce sondage prend fin le 10 mai 2024
- De plus, en répondant au questionnaire, vous aurez la possibilité de gagner l'une des **10 cartes-cadeaux Starbucks d'une valeur de 25\$**, lors d'un tirage au sort organisé à la fin de l'étude.

Les résultats de cette étude seront disponibles dès que possible sur Forum.

Scan le code QR ci-dessous pour participer sur ton téléphone ou clique sur l'image :



Votre contribution pourrait faire toute la différence !

Merci !

Lorie Normandeau
Étudiante à la maîtrise en développement organisationnel à l'ESG (UQAM)

Study on employee participation in the retail sector

Dear FASHION ASSOCIATE, I need your participation!

My name is Lorie Normandeau and I work for Reitmans while studying for my Master's degree in Organizational Development at ESG (UQAM). As part of my thesis, I'm interested in the retail sector, an environment I know well, having shared your reality in the past, and I'm looking to understand and improve on the challenges we've all encountered in this field.

Your voice is essential to this study, as it looks at your involvement in the characteristics of the work organization and your intention to leave or stay in an organization in the retail sector.

- Completing the questionnaire takes about **12 to 15 minutes**.
- It's completely **voluntary** and **anonymous**.
- This survey ends on May 10, 2024
- What's more, by completing the questionnaire, you'll have the chance to win one of **10 Starbucks gift cards worth \$25**, in a draw organized at the end of the survey.

The results of this study will be available on Forum as soon as possible.

Scan the QR code below to enter on your phone, or click on the image:



Your contribution could make all the difference !

Thank you!

Lorie Normandeau
Master's student in organizational development at ESG (UQAM)

ANNEXE C

QUESTIONNAIRE COMPLET

Étude sur la participation des employé.es au sein de l'industrie du détail

Il y a 21 questions dans ce questionnaire.

Étude sur la participation des employé.es au sein de l'industrie du détail

Bonjour, je m'appelle Lorie Normandeau et je travaille pour Reitmans tout en étant étudiante à la maîtrise en développement organisationnel à l'ESG (UQAM). Je vous remercie de prendre le temps de participer à cette étude, réalisée dans le cadre d'un mémoire portant sur la participation aux caractéristiques de l'organisation du travail et l'intention de quitter l'organisation dans le domaine de la vente au détail.

Le questionnaire est d'une durée approximative de 12 à 15 minutes.

- Votre participation est **totale**ment **volontaire**.
- Toutes les réponses fournies seront traitées de manière **strictement confidentielle**.
- Aucune information permettant de vous identifier personnellement ne sera divulguée dans les résultats de l'étude.
- À tout moment, vous avez la possibilité d'interrompre le questionnaire et de mettre fin à votre participation à l'étude.
- Veuillez noter que les résultats de l'étude seront disponibles sur le Forum de l'entreprise.

En participant à cette recherche, vous ne bénéficierez d'aucun avantage personnel direct et vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particulier. Une fois que vous avez terminé le questionnaire, vous aurez l'occasion d'entrer votre adresse courriel dans un lien externe non lié à vos réponses, si vous souhaitez participer au concours pour gagner l'une des **10 cartes-cadeaux Starbucks d'une valeur de 25\$**. Ceci garantit l'anonymat de vos réponses.

Si vous avez des questions ou des préoccupations concernant cette étude, n'hésitez pas à nous contacter : Lorie Normandeau (normandeau.lorie@courrier.uqam.ca) ou Mélanie Trottier (514.987.3000 poste 5318 / trottier.melanie@uqam.ca).

Des questions sur vos droits ? Le comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des être humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer (No. de certificat 2024-6658). Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des être humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE (cerpe-pluri@uqam.ca) ou le bureau de la protectrice universitaire (protectriceuniversitaire@uqam.ca).

En vous remerciant encore une fois pour votre précieuse participation.

veuillez sélectionner une réponse ci-dessous :

1 Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ? *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans
- ☐ Je refuse de participer à cette étude ou j'ai moins de 14 ans

Questions relatives à l'emploi et ses différentes caractéristiques qui nous permettront de mieux comprendre votre réalité au travail.



2 Quel est votre emploi ? (Titre du poste) *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Conseiller.e mode (Conseiller.e à la vente)
- ☐ Troisième clé Conseiller.e Mode
- ☐ Chef.fe d'équipe
- ☐ Assistant.e Gérant.e de magasin
- ☐ Gérant.e de magasin
- ☐ Directeur.ice des ventes

☐ Autre:

3 Quel est le statut de votre emploi ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Temporaire temps partiel
- ☐ Temporaire temps plein
- ☐ Permanent temps partiel
- ☐ Permanent temps plein
- ☐ Je ne sais pas

☐ Autre

4 Pour quelle bannière travaillez-vous ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Bannière A
- ☐ Bannière B
- ☐ Bannière C
- ☐ Je ne sais pas

☐ Autre:

5 Combien y-a-t-il d'employé.es dans votre magasin ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Entre 3 et 5 employé.es
- ☐ Entre 6 à 10 employé.es
- ☐ Entre 11 à 20 employé.es
- ☐ Entre 21 et 30 employé.es
- ☐ Plus de 31 employé.es
- ☐ Je ne sais pas
- ☐ Autre

6 Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'organisation ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Moins de 1 an
- ☐ 1 à 3 ans
- ☐ 4 à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans
- ☐ Je ne sais pas
- ☐ Autre

Questions sur votre degré d'implication dans les tâches que vous effectuez au travail.

Pour chaque item, indiquez votre degré d'implication dans chaque aspect en fonction de votre expérience :



7

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire)	Je suis un peu impliqué.e (ex.: Je reçois de l'information)	Je suis moyennement impliqué.e (ex.: J'ai l'opportunité de donner mon avis).	Je suis très impliqué.e (ex.: Mon avis est pris en considération et/ou je prends des décisions conjointement avec mon superviseur ou l'organisation).	Je suis totalement impliqué.e (ex.: Je peux prendre les décisions seule sans mon superviseur ou l'organisation).
Lorsque je pense à la façon d'organiser mes tâches chaque jour, cela inclut la gestion de mon emploi du temps, le moment où je prends des pauses, et l'ordre dans lequel j'accomplis mes différentes tâches.	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à la façon d'établir les heures pendant lesquelles je vais travailler (ex: décider de commencer à travailler à 9h et terminer à 17h).	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à dans quelle mesure je choisis les façons de faire mon travail, comme la façon dont j'accueille les clients, la façon dont je gère les stocks, et d'autres méthodes similaires.	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à effectuer plusieurs types de tâches différentes, en changeant parfois ce que je fais en fonction des besoins du magasin.	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à comment je fais différentes choses pour aider les clients ou répondre à leurs besoins, comme la façon dont je les accueille, dont je leur donne des informations ou dont je réponds à leurs questions.	☐	☐	☐	☐	☐

8

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire)	Je suis un peu impliqué.e (ex: Je reçois de l'information)	Je suis moyennement impliqué.e (ex: J'ai l'opportunité de donner mon avis).	Je suis très impliqué.e (ex: Mon avis est pris en considération et/ou je prends des décisions conjointement avec mon superviseur ou l'organisation).	Je suis totalement impliqué.e (ex: Je peux prendre les décisions seul.e sans mon superviseur ou l'organisation).
Lorsque je pense à la façon dont j'effectue différentes tâches pour remettre en rayon les produits. Par exemple, comment je commence mes tâches, ce que je choisis de faire, comment je présente les produits, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à la manière dont j'effectue différentes tâches lorsque je travaille à la caisse. Par exemple, la manière dont je commence mes tâches, ce que je choisis de faire et comment je m'organise etc.	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à faire tout ce qu'il faut pour aider un client du début à la fin. Il peut s'agir, par exemple, d'accueillir les clients, de les aider dans les cabines d'essayage, de les encaisser, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à l'accomplissement de ma tâche, depuis l'ouverture du stock jusqu'à la vente au client (comment, quand et ce que je fais avec).	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense aux éléments utilisés pour évaluer ma performance (comme combien de ventes je fais chaque jour/semaine/mois, si les clients sont contents de mes services, combien de tâches j'arrive à faire, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐

Questions sur votre niveau d'implication dans les connaissances requises pour votre travail.

Pour chaque item, indiquez votre degré d'implication dans chaque aspect en fonction de votre expérience :



9

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire)	Je suis un peu impliqué.e (ex: Je reçois de l'information)	Je suis moyennement impliqué.e (ex: J'ai l'opportunité de donner mon avis).	Je suis très impliqué.e (ex: Mon avis est pris en considération et/ou je prends des décisions conjointement avec mon superviseur ou l'organisation).	Je suis totalement impliqué.e (ex: Je peux prendre les décisions seul.e sans mon superviseur ou l'organisation).
Lorsque je pense aux compétences à développer dont j'ai besoin pour faire mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à entreprendre des tâches plus exigeantes.	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à prendre en charge des responsabilités plus grandes.	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à la façon dont les données sur les préférences et les comportements des clients sont collectées et analysés (Gestion de relation des clients (GRC), programme de loyauté).	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à la façon dont les données sur les tendances de ventes sont collectées et analysés.	☐	☐	☐	☐	☐

10

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire)	Je suis un peu impliqué.e (ex: Je reçois de l'information)	Je suis moyennement impliqué.e (ex: J'ai l'opportunité de donner mon avis).	Je suis très impliqué.e (ex: Mon avis est pris en considération et/ou je prends des décisions conjointement avec mon superviseur ou l'organisation).	Je suis totalement impliqué.e (ex: Je peux prendre les décisions seul.e sans mon superviseur ou l'organisation).
Lorsque je pense aux directives et aux politiques de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à la façon de résoudre les problèmes que je rencontre au quotidien (ex: opérations quotidiennes du magasin, interactions avec les clients, processus internes de l'entreprise).	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense aux outils, procédures et matériaux spécialisés selon les objectifs du travail et des tâches à accomplir.	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à la répartition des tâches au travail (ex: choisir d'assigner aux cabines un employé qui fait de bonnes recommandations).	☐	☐	☐	☐	☐

Questions sur votre niveau d'implication dans l'aspect social de votre travail.

Pour chaque item, indiquez votre degré d'implication dans chaque aspect en fonction de votre expérience :



11

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire)	Je suis un peu impliqué.e (ex.: Je reçois de l'information)	Je suis moyennement impliqué.e (ex.: J'ai l'opportunité de donner mon avis).	Je suis très impliqué.e (ex.: Mon avis est pris en considération et/ou je prends des décisions conjointement avec mon superviseur ou l'organisation).	Je suis totalement impliqué.e (ex.: Je peux prendre les décisions seule sans mon superviseur ou l'organisation).
Lorsque je pense à mes besoins pour favoriser le soutien au travail (Organiser des événements informels, mettre en place des activités de team building, mettre en place des canaux de rétroaction régulier pour favoriser la communication, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense aux méthodes pour favoriser la collaboration entre les employés	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à la façon d'interagir avec les clients (processus d'accueil, amélioration des pratiques)	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense aux décisions prises au siège social	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à la façon de recueillir des conseils et des recommandations auprès de mes collègues	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à la façon de recueillir des conseils et des recommandations auprès de mon/mes supérieurs	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à la façon de recueillir des conseils et des recommandations auprès des clients (définition des critères évalués et les commentaires qu'on souhaite obtenir)	☐	☐	☐	☐	☐

Questions sur votre degré d'implication dans vos conditions de travail.

Pour chaque item, indiquez votre degré d'implication dans chaque aspect en fonction de votre expérience :



12

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question '[G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire)	Je suis un peu impliqué.e (ex.: Je reçois de l'information)	Je suis moyennement impliqué.e (ex.: J'ai l'opportunité de donner mon avis).	Je suis très impliqué.e (ex.: Mon avis est pris en considération et/ou je prends des décisions conjointement avec mon superviseur ou l'organisation).	Je suis totalement impliqué.e (ex.: Je peux prendre les décisions seul.e sans mon superviseur ou l'organisation).
Lorsque je pense au confort de mon lieu de travail (ex. : la hauteur des comptoirs caisse, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à mon environnement de travail (ex: zones de travail, efforts physiques)	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense au choix de mes conditions de travail (ex: proposer des ajustements d'horaires pour les rendre plus équilibrés ou suggérer des modifications de l'effectif pour le rendre plus approprié)	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je pense à la sélection du type d'équipement utilisé dans mon magasin (ex: les scanners de codes-barres, les chariots de manutention, les caisses enregistreuses, les systèmes de gestion des stocks, les systèmes de sécurité, et autres)	☐	☐	☐	☐	☐

Questions relatives à votre intention de conserver ou de quitter votre emploi.

Pour chaque item, veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants :



13

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Totalement en accord
Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).	☐	☐	☐	☐	☐
Je cherche activement un emploi en dehors de mon entreprise actuelle	☐	☐	☐	☐	☐
Dès que j'aurai trouvé un meilleur emploi, je quitterai mon entreprise actuelle	☐	☐	☐	☐	☐
Je pense sérieusement à quitter mon emploi.	☐	☐	☐	☐	☐
Je pense sérieusement à quitter l'industrie de la vente au détail.	☐	☐	☐	☐	☐
Je pense souvent à quitter mon emploi actuel	☐	☐	☐	☐	☐
Je pense souvent à quitter l'industrie de la vente au détail	☐	☐	☐	☐	☐
Je pense que je travaillerai encore à mon entreprise actuelle dans cinq ans.	☐	☐	☐	☐	☐

Finalement, cette section nous permet d'en apprendre un peu plus sur vous et conclue le sondage !



14 À quel genre vous identifiez-vous ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question '[G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Femme
- ☐ Homme
- ☐ Autre
- ☐ Préfère ne pas répondre

15 Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question '[G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Entre 14 et 18 ans
- ☐ Entre 19 et 29 ans
- ☐ Entre 29 et 39 ans
- ☐ 40 ans et plus
- ☐ Préfère ne pas répondre

16 Dans quelle province résidez-vous ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question '[G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Ontario : Ont.
- ☐ Québec : Qc
- ☐ Nouvelle-Écosse : N.-É.
- ☐ Nouveau-Brunswick : N.-B.
- ☐ Manitoba : Man.
- ☐ Colombie-Britannique : C.-B.
- ☐ Île-du-Prince-Édouard : Î.-P.-É.
- ☐ Saskatchewan : Sask.
- ☐ Alberta : Alb.
- ☐ Terre-Neuve-et-Labrador : T.-N.-L.
- ☐ Yukon : Yn
- ☐ Territoires du Nord-Ouest : T.N.-O.
- ☐ Nunavut : Nt
- ☐ Autre

17 Dans quelle tranche de revenu vous situez-vous ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Moins de 20 000\$
- ☐ Entre 20 000\$ et 39 999\$
- ☐ Entre 40 000\$ et 59 999\$
- ☐ Entre 60 000\$ et 79 999\$
- ☐ Entre 80 000\$ et 99 999\$
- ☐ Entre 100 000\$ et 119 999\$
- ☐ Plus de 120 000\$
- ☐ Préfère ne pas répondre

18 Quel est votre niveau de scolarité ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Secondaire
- ☐ Collégial
- ☐ Universitaire
- ☐ Autre

19 Quelle est votre situation familiale ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Célibataire
- ☐ En couple
- ☐ Séparé.e
- ☐ Autre

20 Êtes-vous actuellement étudiant.e ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question ' [G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ☐ Oui
- ☐ Non

Pour participer au tirage au sort et gagner l'une des 10 cartes-cadeaux Starbucks de 25 dollars, veuillez cliquer sur le lien ci-dessous :



21

[Cliquez ici pour participer au tirage](#)

(Ce lien externe anonymise vos réponses et dissocie votre adresse électronique de vos réponses à cette enquête)

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Je consens à participer à cette étude et j'ai plus de 14 ans' à la question '[G01Q177]' (Votre consentement est nécessaire pour poursuivre cette enquête. Consentez-vous à participer à cette étude ?)

Remarque : Si vous ne souhaitez pas participer au sondage cliquez sur "Envoyez" en bas de la page pour terminer le sondage.

13/05/2024 – 05:26

Envoyer votre questionnaire.

Merci d'avoir complété ce questionnaire.

Participation au concours d'une carte cadeau Starbucks

Il y a 1 questions dans ce questionnaire.

Nous vous remercions d'avoir participé à notre enquête. En guise de remerciement, nous offrons la chance de gagner une des 10 cartes-cadeaux Starbucks.



Saisissez votre adresse courriel pour participer au tirage au sort :

Veuillez écrire votre réponse ici :

13/05/2024 – 05:27

Envoyer votre questionnaire.

Merci d'avoir complété ce questionnaire.

ANNEXE D
INTENTION TO QUIT MEASURE (1997)



doi: 10.1037/t09423-000

Intention to Quit Measure

Items

I am actively looking for a job outside [company name].

As soon as I can find a better job, I'll leave [company name].

I am seriously thinking about quitting my job.

I often think about quitting my job at [company name].

I think I will be working at [company name] five years from now. (reverse-scored)

Note. Employees responded on seven-point scales with anchors of "strongly disagree" (1) and "strongly agree" (7).

Ajout :

Je pense sérieusement à quitter l'industrie de la vente au détail.
Je pense souvent à quitter l'industrie du détail

ANNEXE E

QUESTIONNAIRE DE PARTICIPATION AUX CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire)	Je suis un peu impliqué.e (ex: Je reçois de l'information)	Je suis moyennement impliqué.e (J'ai l'opportunité de donner mon avis).	Je suis très impliqué.e (Mon avis est pris en considération et/ou je prends des décisions conjointement avec mon superviseur ou l'organisation).	Je suis totalement impliqué.e (Je peux prendre les décisions seul.e sans mon superviseur ou l'organisation).
---	---	--	---	---

Pour chaque item, indiquez votre degré d'implication dans chaque aspect en fonction de votre expérience :

Lorsque je pense...

Motivationnelles reliées à la tâche (10 items)

à la façon d'organiser mes tâches chaque jour, cela inclut la gestion de mon emploi du temps, le moment où je prends des pauses, et l'ordre dans lequel j'accomplis mes différentes tâches.

à la façon d'établir les heures pendant lesquelles je vais travailler (ex: décider de commencer à travailler à 9h et terminer à 17h).

aux façons de faire mon travail, comme la façon dont j'accueille les client.es, la façon dont je gère les stocks, et d'autres méthodes similaires.

à effectuer plusieurs types de tâches différentes, en changeant parfois ce que je fais en fonction des besoins du magasin.

à comment je fais différentes choses pour aider les clients.es ou répondre à leurs besoins, comme la façon dont je les accueille, dont je leur donne des informations ou dont je réponds à leurs questions.

à la façon dont je fais différentes tâches pour remettre en rayon les produits. Par exemple, je peux choisir de commencer par trier les produits par catégorie, puis de les placer sur les étagères selon un ordre que je détermine, décider de réorganiser certains rayons pour mettre en avant les produits les plus populaires ou ceux/celles en promotion, etc.

à comment je fais différentes tâches quand je travaille à la caisse. Par exemple, décider de la meilleure façon de scanner et d'enregistrer les articles des clients.es, comment gérer les retours, comment proposer d'autres produits, etc.).

à choisir de faire tout ce qui est nécessaire pour aider un client.e du début à la fin. Par exemple, cela peut inclure de les saluer quand ils arrivent dans le magasin, de les aider à choisir des articles, de les

accompagner aux cabines d'essayage si besoin est, de les encaisser à la caisse avant qu'ils ne quittent le magasin, et ainsi de suite.

à choisir de faire tout ce qui est nécessaire pour mettre les produits en rayon, depuis leur disposition initiale jusqu'à les vendre aux clients.es. Cela peut impliquer de s'assurer que les produits sont bien présentés sur les étagères, de vérifier leur disponibilité en stock, de les organiser de manière attrayante pour les clients.es, et enfin de les vendre lorsqu'un client.e les choisit.

aux éléments utilisés pour évaluer ma performance (comme combien de ventes je fais chaque jour/semaine/mois, si les clients.es sont contents de mes services, combien de tâches j'arrive à faire, etc.).

Motivationnelles liées aux exigences cognitives (8 items)

à entreprendre des tâches plus exigeantes

à prendre en charge des responsabilités plus grandes

à la façon dont les données sur les préférences et les comportements des clients.es sont collectées et analysés (Gestion de relation des clients.es (GRC), programme de loyauté).

à la façon dont les données sur les tendances de ventes sont collectées et analysés

aux directives et aux politiques de l'entreprise

à la façon de résoudre les problèmes que je rencontre au quotidien (ex: opérations quotidiennes du magasin, interactions avec les clients.es, processus internes de l'entreprise).

aux compétences à développer dont j'ai besoin pour faire mon travail

aux outils, procédures et matériaux spécialisés selon les objectifs du travail et des tâches à accomplir

Sociales (10 items)

à mes besoins pour favoriser le soutien au travail (Organiser des événements informels, mettre en place des activités de team building, mettre en place des canaux de rétroaction régulier pour favoriser la communication, etc.)

au réapprovisionnement du magasin

à la disponibilité des produits

aux méthodes pour favoriser la collaboration entre les employés.es

aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs

à la façon d'interagir avec les clients.es (processus d'accueil, amélioration des pratiques)

aux décisions prises au siège social

à la façon de recueillir des conseils et des recommandations auprès de mes collègues

à la façon de recueillir des conseils et des recommandations auprès de mon/mes supérieurs

à la façon de recueillir des conseils et des recommandations auprès des clients.es (définition des critères évalués et les commentaires qu'on souhaite obtenir)

Contexte de travail (4 items)

au confort de mon lieu de travail (ex. : la hauteur des comptoirs caisse, etc.)

à mon environnement de travail (zones de travail, efforts physiques)

au choix de mes conditions de travail (proposer des ajustements d'horaires pour les rendre plus équilibrés ou suggérer des modifications de l'effectif pour le rendre plus approprié)

à la sélection du type d'équipement utilisé dans mon magasin (ex: les scanners de codes-barres, les chariots de manutention, les caisses enregistreuses, les systèmes de gestion des stocks, les systèmes de sécurité, et autres)

ANNEXE F

WORK DESIGN QUESTIONNAIRE DE MORGESON ET HUMPHREY (2006)

Test Format:

5-point scale ranging from “strongly disagree” to “strongly agree”.

Task Characteristics

Work Scheduling Autonomy

1. The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work. 2. The job allows me to decide on the order in which things are done on the job. 3. The job allows me to plan how I do my work.

Decision-Making Autonomy

1. The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work. 2. The job allows me to make a lot of decisions on my own. 3. The job provides me with significant autonomy in making decisions.

Work Methods Autonomy

1. The job allows me to make decisions about what methods I use to complete my work. 2. The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work. 3. The job allows me to decide on my own how to go about doing my work.

Task Variety

1. The job involves a great deal of task variety. 2. The job involves doing a number of different things. 3. The job requires the performance of a wide range of tasks. 4. The job involves performing a variety of tasks.

Task Significance

1. The results of my work are likely to significantly affect the lives of other people. 2. The job itself is very significant and important in the broader scheme of things. 3. The job has a large impact on people outside the organization. 4. The work performed on the job has a significant impact on people outside the organization.

Task Identity

1. The job involves completing a piece of work that has an obvious beginning and end.
2. The job is arranged so that I can do an entire piece of work from beginning to end.
3. The job provides me the chance to completely finish the pieces of work I begin.
4. The job allows me to complete work I start.

Feedback From Job

1. The work activities themselves provide direct and clear information about the effectiveness (e.g., quality and quantity) of my job performance.
2. The job itself provides feedback on my performance.
3. The job itself provides me with information about my performance.

Knowledge Characteristics

Job Complexity

1. The job requires that I only do one task or activity at a time (reverse scored).
2. The tasks on the job are simple and uncomplicated (reverse scored).
3. The job comprises relatively uncomplicated tasks (reverse scored).
4. The job involves performing relatively simple tasks (reverse scored).

Information Processing

1. The job requires me to monitor a great deal of information.
2. The job requires that I engage in a large amount of thinking.
3. The job requires me to keep track of more than one thing at a time.
4. The job requires me to analyze a lot of information.

Problem Solving

1. The job involves solving problems that have no obvious correct answer.
2. The job requires me to be creative.
3. The job often involves dealing with problems that I have not met before.
4. The job requires unique ideas or solutions to problems.

Skill Variety

1. The job requires a variety of skills.
2. The job requires me to utilize a variety of different skills in order to complete the work.
3. The job requires me to use a number of complex or high-level skills.
4. The job requires the use of a number of skills.

Specialization

1. The job is highly specialized in terms of purpose, tasks, or activities.
2. The tools, procedures, materials, and so forth used on this job are highly specialized in terms of purpose.
3. The job requires very specialized knowledge and skills.
4. The job requires a depth of knowledge and expertise.

Social Characteristics

Social Support

1. I have the opportunity to develop close friendships in my job.
2. I have the chance in my job to get to know other people.
3. I have the opportunity to meet with others in my work.
4. My supervisor is concerned about the welfare of the people that work for him/her.
5. People I work with take a personal interest in me.

6. People I work with are friendly. Initiated Interdependence Interdependence

1. The job requires me to accomplish my job before others complete their job.
2. Other jobs depend directly on my job.
3. Unless my job gets done, other jobs cannot be completed.

Received Interdependence

1. The job activities are greatly affected by the work of other people.
2. The job depends on the work of many different people for its completion.
3. My job cannot be done unless others do their work.

Interaction Outside Organization

1. The job requires spending a great deal of time with people outside my organization.
2. The job involves interaction with people who are not members of my organization.
3. On the job, I frequently communicate with people who do not work for the same organization as I do.
4. The job involves a great deal of interaction with people outside my organization.

Feedback From Others

1. I receive a great deal of information from my manager and coworkers about my job performance.
2. Other people in the organization, such as managers and coworkers, provide information about the effectiveness (e.g., quality and quantity) of my job performance.
3. I receive feedback on my performance from other people in my organization (such as my manager or coworkers).

Work Context

Ergonomics

1. The seating arrangements on the job are adequate (e.g., ample opportunities to sit, comfortable chairs, good postural support).
2. The work place allows for all size differences between people in terms of clearance, reach, eye height, leg room, etc.
3. The job involves excessive reaching (reverse scored).

Physical Demands

1. The job requires a great deal of muscular endurance.
2. The job requires a great deal of muscular strength.
3. The job requires a lot of physical effort.

Work Conditions

1. The work place is free from excessive noise.
2. The climate at the work place is comfortable in terms of temperature and humidity.
3. The job has a low risk of accident.
4. The job takes place in an environment free from health hazards (e.g., chemicals, fumes, etc.).
5. The job occurs in a clean environment.

Equipment Use

1. The job involves the use of a variety of different equipment.
2. The job involves the use of complex equipment or technology.
3. A lot of time was required to learn the equipment used on the job.

ANNEXE G
CERTIFICATION D'APPROBATION ETHIQUE



No. de certificat : 2024-6658

Date : 2025-04-04

**CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE
RENOUVELLEMENT**

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERP É plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet : Impact de la participation des employés sur l'intention de rester dans le commerce de détail

Nom de l'étudiant : Lorie Normandeau

Programme d'études : Maîtrise ès sces de la gestion (dével. organis. , mémoire)

Direction(s) de recherche : Mélanie Trottier

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2026-04-04**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "R. Graf".

Raoul Graf, M.A., Ph.D.

Professeur titulaire, département de marketing

Président du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE H

ANALYSES FACTORIELLES

1. Intention de quitter l'emploi

Matrice des composantes^a

	Composante 1
INT_QUI_1 [Je cherche activement un emploi en dehors de mon entreprise actuelle]	.850
INT_QUI_2 [Dès que j'aurai trouvé un meilleur emploi, je quitterai mon entreprise actuelle]	.884
INT_QUI_3 [Je pense sérieusement à quitter mon emploi.]	.865
INT_QUI_5 [Je pense souvent à quitter mon emploi actuel]	.759
INT_QUI_7 [Je pense que je travaillerai encore à mon entreprise actuelle dans cinq ans.]	.665

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Rotation de la matrice des composantes^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible.

2. Intention de quitter l'industrie

Matrice des composantes^a

	Composante 1
INT_QUI_4 [Je pense sérieusement à quitter l'industrie de la vente au détail.]	.941
INT_QUI_6 [Je pense souvent à quitter l'industrie de la vente au détail]	.941

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Rotation de la matrice des composantes^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible.

3. Motivation tâches

Matrice des composantes^a

	Composante 1
MOTA_AUT_1 [Lorsque je pense à la façon d'organiser mes tâches chaque jour, cela inclut la gestion de mon emploi du temps, le moment où je prends des pauses...]	.785
MOTA_AUT_2 [Lorsque je pense à la façon d'établir les heures pendant lesquelles je vais travailler (ex: décider de commencer à travailler à 9h et terminer à 17h).]	.664
MOTA_AUT_3 [Lorsque je pense à dans quelle mesure je choisis les façons de faire mon travail, comme la façon dont j'accueille les clients, la façon dont je gère les stocks, et d'autres méthodes similaires.].]	.809
MOTA_VAR_4 [Lorsque je pense à effectuer plusieurs types de tâches différentes, en changeant parfois ce que je fais en fonction des besoins du magasin.].]	.832
MOTA_VAR_5 [Lorsque je pense à comment je fais différentes choses pour aider les clients ou répondre à leurs besoins, comme la façon dont je les accueille, dont je leur donne des informations ou dont je réponds à leurs questions.].]	.782
MOTA_VAR_6 [Lorsque je pense à la façon dont j'effectue différentes tâches pour remettre en rayon les produits. Par exemple, comment je commence mes tâches, ce que je choisis de faire, comment je présente les produits, etc.].]	.868
MOTA_VAR_7 [Lorsque je pense à la manière dont j'effectue différentes tâches lorsque je travaille à la caisse. Par exemple, la manière dont je commence mes tâches, ce que je choisis de faire	.856

MOTA_IDEN_8 [Lorsque je pense à faire tout ce qu'il faut pour aider un client du début à la fin. Il peut s'agir, par exemple, d'accueillir les clients, de les aider dans les cabines d'essayage, de les encaisser, etc.].]	.812
MOTA_IDEN_9 [Lorsque je pense à l'accomplissement de ma tâche, depuis l'ouverture du stock jusqu'à la vente au client (comment, quand et ce que je fais avec).].]	.870
MOTA_RETOUR_10 [Lorsque je pense aux éléments utilisés pour évaluer ma performance (comme combien de ventes je fais chaque jour/semaine/mois, si les clients sont contents de mes services.....]	.812

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Rotation de la matrice des composantes^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible.

4. Motivation liée aux exigences cognitives

Matrice des composantes^a

Composante 1	
MOTC_VAR_COMP_1 [Lorsque je pense aux compétences à développer dont j'ai besoin pour faire mon travail.]	.784
MOTC_COMP_EMP_2 [Lorsque je pense à entreprendre des tâches plus exigeantes.]	.815
MOTC_COMP_EMP_3 [Lorsque je pense à prendre en charge des responsabilités plus grandes.]	.828
MOTC_TRAIT_INFO_4 [Lorsque je pense à la façon dont les données sur les préférences et les comportements des clients sont collectées et analysés (Gestion de relation des clients (GRC), programme de loyauté).]	.885
MOTC_TRAIT_INFO_5 [Lorsque je pense à la façon dont les données sur les tendances de ventes sont collectées et analysés.]	.875
MOTC_TRAIT_INFO_6 [Lorsque je pense aux directives et aux politiques de l'entreprise.]	.803
MOTC_RES_PRO_7 [Lorsque je pense à la façon de résoudre les problèmes que je rencontre au quotidien (ex: opérations quotidiennes du magasin, interactions avec les clients, processus internes de l'entreprise).]	.800
MOTC_SPECIA_8 [Lorsque je pense aux outils, procédures et matériaux spécialisés selon les objectifs du travail et des tâches à accomplir.]	.853
MOTC_SPECIA_9 [Lorsque je pense à la répartition des tâches au travail (ex: choisir d'assigner aux cabines un employé qui fait de bonnes recommandations).]	.792

Rotation de la matrice des composantes^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible.

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

5. Social

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
SOC_SOUT_1 [Lorsque je pense à mes besoins pour favoriser le soutien au travail (Organiser des événements informels, mettre en place des activités de team building, mettre en place des canaux de rétroaction régulier pour favoriser la communication, etc.)]	.591	.146
SOC_INTERD_2 [Lorsque je pense aux méthodes pour favoriser la collaboration entre les employés]	.726	-.123
SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]	.463	.632
SOC_INTERAC_EX_4 [Lorsque je pense à la façon d'interagir avec les clients (processus d'accueil, amélioration des pratiques)]	.612	-.420
SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social]	.249	.806
SOC_RETOUT_INF_6 [Lorsque je pense à la façon de recueillir des conseils et des recommandations auprès de mes collègues]	.727	-.286
SOC_RETOUT_INF_7 [Lorsque je pense à la façon de recueillir des conseils et des recommandations auprès de mon/mes supérieurs]	.740	-.171
SOC_RETOUT_INF_8 [Lorsque je pense à la façon de recueillir des conseils et des recommandations auprès des clients (définition des critères évalués et les commentaires qu'on souhaite obtenir)]	.666	.152

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2
1	.919	.394
2	-.394	.919

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

6. Contexte

Matrice des composantes^a

	Composante 1
CONT_ERG_1 [Lorsque je pense au confort de mon lieu de travail (ex. : la hauteur des comptoirs caisse, etc.)]	.903
CONT_CONDI_2 [Lorsque je pense à mon environnement de travail (ex: zones de travail, efforts physiques)]	.906
CONT_CONDI_3 [Lorsque je pense au choix de mes conditions de travail (ex: proposer des ajustements d'horaires pour les rendre plus équilibrés ou suggérer des modifications de l'effectif pour le rendre plus approprié)]	.786
CONT_UTIL_EQU_4 [Lorsque je pense à la sélection du type d'équipement utilisé dans mon magasin (ex: les scanners de codes-barres, les chariots de manutention, les caisses enregistreuses, les systèmes de gestion des stocks, les systèmes de sécurité, et aut	.814

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Rotation de la matrice des composantes^a

a. Une seule composante a été extraite. Rotation de la solution impossible.

ANNEXE I

TESTS DE COMPARAISON DE MOYENNES

1. Langue et intention de quitter

Statistiques de groupe

	Langue utilisée	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
IQ_Emploi	Français	90	2.2844	1.05446	.11115
	Anglais	200	2.4980	1.09306	.07729
IQ_Industrie	Français	91	2.1813	1.23269	.12922
	Anglais	202	2.2550	1.23912	.08718

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	Hypothèse de variances égales	.179	.672	-1.556	288	.060	.121	-.21356	.13725	-.48369	.05658
	Hypothèse de variances inégales			-1.577	177.336	.058	.116	-.21356	.13538	-.48072	.05361
IQ_Industrie	Hypothèse de variances égales	.428	.513	-.471	291	.319	.638	-.07363	.15619	-.38104	.23378
	Hypothèse de variances inégales			-.472	174.404	.319	.637	-.07363	.15588	-.38129	.23403

2. Titre de l'emploi et intention de quitter l'emploi

ANOVA

IQ_Emploi

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	22.647	4	5.662	5.079	<.001
Intra-groupes	314.380	282	1.115		
Total	337.027	286			

Statistiques de groupe

	TITRE_EMP Titre de l'emploi	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
IQ_Emploi	Conseiller vente	123	2.6179	1.01626	.09163
	Gérant de magasin	43	1.8512	.94827	.14461

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	Hypothèse de variances égales	.026	.872	4.331	164	<.001	<.001	.76672	.17704	.41716	1.11629
	Hypothèse de variances inégales			4.479	78.161	<.001	<.001	.76672	.17120	.42590	1.10754

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	d de Cohen	.99929	.767	.409	1.123
	Correction de Hedges	1.00389	.764	.407	1.118
	Delta de Glass	.94827	.809	.417	1.192

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.
 Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.
 La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.
 Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

3. Statut de l'emploi et intention de quitter l'emploi

ANOVA

IQ_Emploi	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	33.159	3	11.053	10.409	<.001
Intra-groupes	299.448	282	1.062		
Total	332.607	285			

Statistiques de groupe

	STATUT_EMP Quel est le statut de votre emploi ?	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
IQ_Emploi	Temporaire temps partiel	31	3.0323	1.00810	.18106
	Permanent temps plein	91	1.9934	1.04199	.10923

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	Hypothèse de variances égales	.302	.584	4.833	120	<.001	<.001	1.03885	.21495	.61326	1.46444
	Hypothèse de variances inégales			4.913	53.451	<.001	<.001	1.03885	.21146	.61481	1.46290

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	d de Cohen	1.03362	1.005	.576	1.430
	Correction de Hedges	1.04013	.999	.573	1.421
	Delta de Glass	1.04199	.997	.562	1.427

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.
Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.
La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.
Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

Statistiques de groupe

	STATUT_EMP Quel est le statut de votre emploi ?	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
IQ_Emploi	Permanent temps partiel	160	2.5850	1.03147	.08154
	Permanent temps plein	91	1.9934	1.04199	.10923

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	d de Cohen	1.03528	.571	.309	.833
	Correction de Hedges	1.03841	.570	.308	.831
	Delta de Glass	1.04199	.568	.296	.837

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.
Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.
La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.
Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	Hypothèse de variances égales	.147	.701	4.352	249	<.001	<.001	.59159	.13593	.32387	.85931
	Hypothèse de variances inégales			4.340	185.636	<.001	<.001	.59159	.13631	.32268	.86051

4. L'âge et l'intention de quitter l'emploi

ANOVA

IQ_Emploi

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	22.986	4	5.747	5.174	<.001
Intra-groupes	316.562	285	1.111		
Total	339.548	289			

Statistiques de groupe

	SOCIO_DEM_2 Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
IQ_Emploi	Entre 19 et 29 ans	111	2.7153	1.04987	.09965
	40 ans et plus	94	2.0617	1.05424	.10874

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	d de Cohen	1.05187	.621	.339	.902
	Correction de Hedges	1.05578	.619	.338	.899
	Delta de Glass	1.05424	.620	.330	.907

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	Hypothèse de variances égales	.235	.628	4.433	203	<.001	<.001	.65361	.14744	.36290	.94432
	Hypothèse de variances inégales			4.432	197.206	<.001	<.001	.65361	.14749	.36275	.94447

5. Le niveau de scolarité et l'intention de quitter l'emploi

ANOVA

IQ_Emploi

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	10.914	2	5.457	4.866	.008
Intra-groupes	308.391	275	1.121		
Total	319.305	277			

Statistiques de groupe

	SOCIO_DEM_5 Quel est votre niveau de scolarité ?	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
IQ_Emploi	Secondaire	119	2.2908	1.02701	.09415
	Universitaire	69	2.7884	1.07752	.12972

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	Hypothèse de variances égales	.048	.827	-3.145	186	<.001	.002	-.49765	.15824	-.80982	-.18548
	Hypothèse de variances inégales			-3.105	136.655	.001	.002	-.49765	.16028	-.81460	-.18070

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisatio n ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	d de Cohen	1.04576	-.476	-.776	-.175
	Correction de Hedges	1.05000	-.474	-.773	-.174
	Delta de Glass	1.07752	-.462	-.767	-.154

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.
Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.
La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.
Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

6. La situation familiale et l'intention de quitter l'emploi

ANOVA

IQ_Emploi

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	13.671	2	6.836	6.051	.003
Intra-groupes	310.655	275	1.130		
Total	324.327	277			

Statistiques de groupe

	SOCIO_DEM_6 Quelle est votre situation familiale ?	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
IQ_Emploi	Célibataire	113	2.6850	1.03400	.09727
	En couple	160	2.2575	1.07232	.08477

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	Hypothèse de variances égales	.948	.331	3.292	271	<.001	.001	.42746	.12984	.17183	.68308
	Hypothèse de variances inégales			3.313	246.560	<.001	.001	.42746	.12903	.17332	.68159

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisatio n ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	d de Cohen	1.05665	.405	.161	.647
	Correction de Hedges	1.05959	.403	.160	.646
	Delta de Glass	1.07232	.399	.153	.643

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.
Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.
La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.
Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

7. Le statut d'étudiant et l'intention de quitter l'emploi

Statistiques de groupe

	SOCIO_DEM_7 Êtes-vous actuellement étudiant.e ?	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
IQ_Emploi	Oui	107	2.8617	.98648	.09537
	Non	183	2.1803	1.06143	.07846

Test des échantillons indépendants										
Test de Levene sur l'égalité des variances					Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	
IQ_Emploi	Hypothèse de variances égales	2.190	.140	5.412	288	<.001	<.001	.68135	.12589	.43357
	Hypothèse de variances inégales			5.517	235.288	<.001	<.001	.68135	.12350	.43805
										.92914
										.92465

Tailles d'effet pour échantillons indépendants					
		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
IQ_Emploi	d de Cohen	1.03448	.659	.414	.903
	Correction de Hedges	1.03718	.657	.413	.900
	Delta de Glass	1.06143	.642	.394	.889

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.
Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.
La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.
Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

8. Le genre et l'intention de quitter l'industrie

ANOVA					
IQ_Industrie					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	20.999	3	7.000	4.747	.003
Intra-groupes	424.647	288	1.474		
Total	445.646	291			

Statistiques de groupe					
	SOCIO_DEM_1 À quel genre vous identifiez-vous ?	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
IQ_Industrie	Femme	275	2.1818	1.23130	.07425
	Autre	7	3.5714	.78680	.29738

Test des échantillons indépendants										
Test de Levene sur l'égalité des variances					Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	
IQ_Industrie	Hypothèse de variances égales	3.149	.077	-2.968	280	.002	.003	-1.38961	.46828	-2.31140
	Hypothèse de variances inégales			-4.534	6.771	.001	.003	-1.38961	.30651	-2.11939
										-.65983

Tailles d'effet pour échantillons indépendants					
		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
IQ_Industrie	d de Cohen	1.22347	-1.136	-1.891	-.379
	Correction de Hedges	1.22676	-1.133	-1.886	-.378
	Delta de Glass	.78680	-1.766	-2.972	-.513

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.
Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.
La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.
Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

9. Le niveau de scolarité et l'intention de quitter l'industrie

ANOVA					
IQ_Industrie					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	10.497	2	5.248	3.533	.031
Intra-groupes	411.502	277	1.486		
Total	421.999	279			

Statistiques de groupe

	SOCIO_DEM_5 Quel est votre niveau de scolarité ?	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
IQ_Industrie	Secondaire	120	2.0417	1.15879	.10578
	Universitaire	70	2.5143	1.32690	.15859

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Inférieur	Supérieur
IQ_Industrie	Hypothèse de variances égales	1.917	.168	-2.569	188	.005	.011	-.47262	.18396	-.83551	-.10973
	Hypothèse de variances inégales			-2.479	129.221	.007	.014	-.47262	.19064	-.84979	-.09545

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
IQ_Industrie	d de Cohen	1.22317	-.386	-.683	-.089
	Correction de Hedges	1.22808	-.385	-.680	-.088
	Delta de Glass	1.32690	-.356	-.656	-.054

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

10. Le statut étudiant et l'intention de quitter l'industrie

Statistiques de groupe

	SOCIO_DEM_7 Êtes-vous actuellement étudiant.e ?	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
IQ_Industrie	Oui	107	2.4766	1.18835	.11488
	Non	185	2.0892	1.24625	.09163

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Inférieur	Supérieur
IQ_Industrie	Hypothèse de variances égales	2.679	.103	2.603	290	.005	.010	.38745	.14883	.09452	.68037
	Hypothèse de variances inégales			2.637	230.107	.004	.009	.38745	.14695	.09791	.67698

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
IQ_Industrie	d de Cohen	1.22541	.316	.076	.555
	Correction de Hedges	1.22859	.315	.076	.554
	Delta de Glass	1.24625	.311	.070	.551

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

ANNEXE J

TABLES DES FRÉQUENCES

1. Intention de quitter l'emploi

IQ_Emploi					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	36	12.2	12.4	12.4
	1.20	25	8.5	8.6	21.0
	1.40	17	5.8	5.9	26.9
	1.60	13	4.4	4.5	31.4
	1.80	25	8.5	8.6	40.0
	2.00	11	3.7	3.8	43.8
	2.20	15	5.1	5.2	49.0
	2.40	9	3.1	3.1	52.1
	2.60	18	6.1	6.2	58.3
	2.80	16	5.4	5.5	63.8
	3.00	20	6.8	6.9	70.7
	3.20	20	6.8	6.9	77.6
	3.40	16	5.4	5.5	83.1
	3.60	10	3.4	3.4	86.6
	3.80	6	2.0	2.1	88.6
	4.00	5	1.7	1.7	90.3
	4.20	13	4.4	4.5	94.8
	4.40	7	2.4	2.4	97.2
	4.60	2	.7	.7	97.9
	4.80	2	.7	.7	98.6
	5.00	4	1.4	1.4	100.0
	Total	290	98.3	100.0	
Manquant	Système	5	1.7		
Total		295	100.0		

2. Intention de quitter l'industrie

IQ_Industrie					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	108	36.6	36.9	36.9
	1.50	23	7.8	7.8	44.7
	2.00	32	10.8	10.9	55.6
	2.50	19	6.4	6.5	62.1
	3.00	55	18.6	18.8	80.9
	3.50	14	4.7	4.8	85.7
	4.00	21	7.1	7.2	92.8
	4.50	6	2.0	2.0	94.9
	5.00	15	5.1	5.1	100.0
	Total	293	99.3	100.0	
Manquant	Système	2	.7		
Total		295	100.0		

3. Motivation à la tâche

Motivation tâche					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	1	.3	.3	.3
	1.20	1	.3	.3	.7
	1.60	3	1.0	1.0	1.7
	1.70	1	.3	.3	2.1
	1.80	2	.7	.7	2.8
	1.90	8	2.7	2.8	5.6
	2.00	6	2.0	2.1	7.7
	2.10	4	1.4	1.4	9.1
	2.20	3	1.0	1.0	10.1
	2.30	1	.3	.3	10.5
	2.40	5	1.7	1.7	12.2
	2.50	7	2.4	2.4	14.7
	2.60	5	1.7	1.7	16.4
	2.70	5	1.7	1.7	18.2
	2.80	5	1.7	1.7	19.9
	2.90	9	3.1	3.1	23.1
	3.00	12	4.1	4.2	27.3
	3.10	5	1.7	1.7	29.0
	3.20	4	1.4	1.4	30.4
	3.30	4	1.4	1.4	31.8
	3.40	9	3.1	3.1	35.0
	3.50	10	3.4	3.5	38.5
	3.60	5	1.7	1.7	40.2
	3.70	6	2.0	2.1	42.3
	3.80	12	4.1	4.2	46.5
	3.90	12	4.1	4.2	50.7
	4.00	16	5.4	5.6	56.3
	4.10	20	6.8	7.0	63.3
	4.20	14	4.7	4.9	68.2
	4.30	9	3.1	3.1	71.3
	4.40	15	5.1	5.2	76.6
	4.50	12	4.1	4.2	80.8
	4.60	10	3.4	3.5	84.3
	4.70	10	3.4	3.5	87.8
	4.80	6	2.0	2.1	89.9
	4.90	8	2.7	2.8	92.7
	5.00	21	7.1	7.3	100.0
	Total	286	96.9	100.0	
Manquant	Système	9	3.1		
Total		295	100.0		

4. Motivation liées aux exigences cognitives

MOT_CONNAI					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	2	.7	.7	.7
	1.11	2	.7	.7	1.4
	1.22	1	.3	.3	1.7
	1.33	7	2.4	2.4	4.1
	1.44	3	1.0	1.0	5.1
	1.56	2	.7	.7	5.8
	1.67	6	2.0	2.0	7.8
	1.78	4	1.4	1.4	9.2
	1.89	4	1.4	1.4	10.6
	2.00	8	2.7	2.7	13.3
	2.11	6	2.0	2.0	15.4
	2.22	7	2.4	2.4	17.7
	2.33	6	2.0	2.0	19.8
	2.44	7	2.4	2.4	22.2
	2.56	11	3.7	3.8	25.9
	2.67	9	3.1	3.1	29.0
	2.78	8	2.7	2.7	31.7
	2.89	7	2.4	2.4	34.1
	3.00	6	2.0	2.0	36.2
	3.11	11	3.7	3.8	39.9
	3.22	10	3.4	3.4	43.3
	3.33	8	2.7	2.7	46.1
	3.44	12	4.1	4.1	50.2
	3.56	5	1.7	1.7	51.9
	3.67	12	4.1	4.1	56.0
	3.78	15	5.1	5.1	61.1
	3.89	9	3.1	3.1	64.2
	4.00	19	6.4	6.5	70.6
	4.11	12	4.1	4.1	74.7
	4.22	8	2.7	2.7	77.5
	4.33	10	3.4	3.4	80.9
	4.44	6	2.0	2.0	82.9
	4.56	11	3.7	3.8	86.7
	4.67	8	2.7	2.7	89.4
	4.78	8	2.7	2.7	92.2
	4.89	6	2.0	2.0	94.2
	5.00	17	5.8	5.8	100.0
	Total	293	99.3	100.0	
Manquant	Système	2	.7		
Total		295	100.0		

5. Sociale (1)

SOC_1					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	23	7.8	8.0	8.0
	1.17	19	6.4	6.6	14.5
	1.33	17	5.8	5.9	20.4
	1.50	23	7.8	8.0	28.4
	1.67	19	6.4	6.6	34.9
	1.83	22	7.5	7.6	42.6
	2.00	51	17.3	17.6	60.2
	2.17	44	14.9	15.2	75.4
	2.33	27	9.2	9.3	84.8
	2.50	18	6.1	6.2	91.0
	2.67	12	4.1	4.2	95.2
	2.83	9	3.1	3.1	98.3
	3.00	5	1.7	1.7	100.0
	Total	289	98.0	100.0	
Manquant	Système	6	2.0		
Total		295	100.0		

6. Sociale (fournisseurs)

SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire)	133	45.1	45.2	45.2
	Je suis un peu impliqué.e (ex: Je reçois de l'information)	119	40.3	40.5	85.7
	Je suis moyennement impliqué.e (ex: J'ai l'opportunité de donner mon avis).	42	14.2	14.3	100.0
	Total	294	99.7	100.0	
Manquant	Système	1	.3		
Total		295	100.0		

7. Sociale (proximité hiérarchique)

SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Je ne suis pas du tout impliqué.e (ex.: Je ne reçois pas d'information, on m'impose la façon de faire)	176	59.7	59.9	59.9
	Je suis un peu impliqué.e (ex: Je reçois de l'information)	92	31.2	31.3	91.2
	Je suis moyennement impliqué.e (ex: J'ai l'opportunité de donner mon avis).	26	8.8	8.8	100.0
	Total	294	99.7	100.0	
Manquant	Système	1	.3		
Total		295	100.0		

PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Totalement en désaccord	40	13.6	13.7	13.7
	Plutôt en désaccord	52	17.6	17.7	31.4
	Ni en accord ni en désaccord	86	29.2	29.4	60.8
	Plutôt en accord	72	24.4	24.6	85.3
	Totalement en accord	43	14.6	14.7	100.0
	Total	293	99.3	100.0	
Manquant	Système	2	.7		
Total		295	100.0		

8. Contexte

CONTEXT					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	31	10.5	10.6	10.6
	1.25	15	5.1	5.1	15.7
	1.50	22	7.5	7.5	23.2
	1.75	20	6.8	6.8	30.0
	2.00	21	7.1	7.2	37.2
	2.25	19	6.4	6.5	43.7
	2.50	25	8.5	8.5	52.2
	2.75	18	6.1	6.1	58.4
	3.00	19	6.4	6.5	64.8
	3.25	14	4.7	4.8	69.6
	3.50	16	5.4	5.5	75.1
	3.75	15	5.1	5.1	80.2
	4.00	19	6.4	6.5	86.7
	4.25	9	3.1	3.1	89.8
	4.50	6	2.0	2.0	91.8
	4.75	7	2.4	2.4	94.2
	5.00	17	5.8	5.8	100.0
	Total	293	99.3	100.0	
Manquant	Système	2	.7		
Total		295	100.0		

ANNEXE K

ANALYSES DE RÉGRESSION

1. Intention de quitter l'emploi

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.581 ^a	.337	.300	.89394	.337	9.161	13	234	<.001

a. Prédicteurs : (Constante), SOCIO_DEM_7 Êtes-vous actuellement étudiant.e ?, CONTEXT, SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], SOCIO_DEM_5 Quel est votre niveau de scolarité ?, SOCIO_DEM_6 Quelle est votre situation familiale ?, STATUT_EMP Quel est le statut de votre emploi ?, SOC_1, PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social], Motivation tâche, TITRE_EMP Titre de l'emploi, SOCIO_DEM_2 Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?, MOT_CONNAI

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	95.167	13	7.321	9.161	<.001 ^b
	de Student	186.995	234	.799		
	Total	282.162	247			

a. Variable dépendante : IQ_Emploi

b. Prédicteurs : (Constante), SOCIO_DEM_7 Êtes-vous actuellement étudiant.e ?, CONTEXT, SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], SOCIO_DEM_5 Quel est votre niveau de scolarité ?, SOCIO_DEM_6 Quelle est votre situation familiale ?, STATUT_EMP Quel est le statut de votre emploi ?, SOC_1, PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social], Motivation tâche, TITRE_EMP Titre de l'emploi, SOCIO_DEM_2 Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?, MOT_CONNAI

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	5.905	.498		11.847	<.001
	Motivation tâche	-.290	.117	-.252	-2.485	.014
	MOT_CONNAI	.050	.122	.049	.412	.680
	SOC_1	-.329	.129	-.157	-2.539	.012
	SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]	.012	.093	.008	.124	.901
	SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social]	.151	.104	.093	1.454	.147
	PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).]	-.265	.053	-.310	-4.970	<.001
	CONTEXT	-.101	.076	-.110	-1.330	.185
	TITRE_EMP Titre de l'emploi	.015	.059	.020	.249	.803
	STATUT_EMP Quel est le statut de votre emploi ?	-.129	.086	-.106	-1.504	.134
	SOCIO_DEM_2 Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?	-.020	.084	-.020	-.239	.812
	SOCIO_DEM_5 Quel est votre niveau de scolarité ?	.052	.076	.039	.684	.494
	SOCIO_DEM_6 Quelle est votre situation familiale ?	.047	.124	.023	.383	.702
	SOCIO_DEM_7 Êtes-vous actuellement étudiant.e ?	-.495	.181	-.227	-2.734	.007

a. Variable dépendante : IQ_Emploi

2. Intention de quitter l'industrie

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.495 ^a	.245	.216	1.08671	.245	8.228	10	253	<.001

a. Prédicteurs : (Constante), SOCIO_DEM_7 Êtes-vous actuellement étudiant.e ?, SOCIO_DEM_1 À quel genre vous identifiez-vous ?, CONTEXT, SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], SOCIO_DEM_5 Quel est votre niveau de scolarité ?, SOC_1, PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social], Motivation tâche, MOT_CONNAI

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	97.174	10	9.717	8.228	<.001 ^b
	de Student	298.780	253	1.181		
	Total	395.954	263			

a. Variable dépendante : IQ_Industrie

b. Prédicteurs : (Constante), SOCIO_DEM_7 Êtes-vous actuellement étudiant.e ?, SOCIO_DEM_1 À quel genre vous identifiez-vous ?, CONTEXT, SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], SOCIO_DEM_5 Quel est votre niveau de scolarité ?, SOC_1, PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social], Motivation tâche, MOT_CONNAI

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	4.474	.555		8.053	<.001
	Motivation tâche	-.056	.135	-.043	-.418	.677
	MOT_CONNAI	-.058	.144	-.050	-.405	.686
	SOC_1	-.460	.149	-.191	-3.079	.002
	SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]	-.009	.110	-.005	-.082	.935
	SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social]	.183	.123	.097	1.497	.136
	PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).]	-.284	.063	-.287	-4.488	<.001
	CONTEXT	-.166	.089	-.159	-1.868	.063
	SOCIO_DEM_1 À quel genre vous identifiez-vous ?	.351	.135	.147	2.607	.010
	SOCIO_DEM_5 Quel est votre niveau de scolarité ?	.126	.088	.082	1.441	.151
	SOCIO_DEM_7 Êtes-vous actuellement étudiant.e ?	-.316	.146	-.125	-2.154	.032

a. Variable dépendante : IQ_Industrie

3. Caractéristiques motivationnelles liées à la tâche

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.850 ^a	.722	.713	.49650	.722	86.234	8	266	<.001

a. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_1, SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions présent au siège social], PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], MOT_CONNAI, CONTEXT, IQ_Industrie

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	170.062	8	21.258	86.234	<.001 ^b
	de Student	65.572	266	.247		
	Total	235.635	274			

a. Variable dépendante : Motivation tâche

b. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_1, SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions présent au siège social], PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], MOT_CONNAI, CONTEXT, IQ_Industrie

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.601	.225		7.106	<.001
	MOT_CONNAI	.737	.043	.832	17.095	<.001
	SOC_1	-.012	.066	-.007	-.182	.856
	SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]	-.019	.049	-.015	-.392	.695
	SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions présent au siège social]	.039	.055	.027	.711	.478
	PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).]	-.019	.029	-.025	-.646	.519
	CONTEXT	-.036	.038	-.046	-.937	.350
	IQ_Industrie	.138	.043	.184	3.201	.002
	IQ_Emploi	-.218	.050	-.256	-4.333	<.001

a. Variable dépendante : Motivation tâche

4. Caractéristiques motivationnelles liées aux exigences cognitives

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.888 ^a	.789	.783	.48774	.789	124.593	8	266	<.001

a. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_1, SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social], PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], Motivation tâche, CONTEXT, IQ_Industrie

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	237.113	8	29.639	124.593	<.001 ^b
	de Student	63.278	266	.238		
	Total	300.391	274			

a. Variable dépendante : MOT_CONNAI

b. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_1, SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social], PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], Motivation tâche, CONTEXT, IQ_Industrie

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-.182	.241		-.754	.452
	Motivation tâche	.711	.042	.630	17.095	<.001
	SOC_1	-.070	.065	-.034	-1.080	.281
	SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]	.063	.048	.043	1.314	.190
	SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social]	.049	.054	.030	.921	.358
	PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).]	.042	.029	.049	1.460	.145
	CONTEXT	.270	.034	.306	7.933	<.001
	IQ_Industrie	-.067	.043	-.079	-1.559	.120
	IQ_Emploi	.072	.051	.075	1.420	.157

a. Variable dépendante : MOT_CONNAI

5. Caractéristiques sociales

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.467 ^a	.218	.195	.45812	.218	9.293	8	266	<.001

a. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], CONTEXT, SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social], PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], Motivation tâche, IQ_Industrie, MOT_CONNAI

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15.603	8	1.950	9.293	<.001 ^b
	de Student	55.827	266	.210		
	Total	71.431	274			

a. Variable dépendante : SOC_1

b. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], CONTEXT, SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social], PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], Motivation tâche, IQ_Industrie, MOT_CONNAI

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.101	.187		11.263	<.001
	Motivation tâche	-.010	.057	-.019	-.182	.856
	MOT_CONNAI	-.062	.057	-.127	-1.080	.281
	SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]	.235	.043	.326	5.467	<.001
	SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social]	.078	.050	.098	1.549	.122
	PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).]	-.037	.027	-.089	-1.359	.175
	CONTEXT	-.093	.035	-.217	-2.661	.008
	IQ_Industrie	-.082	.040	-.197	-2.021	.044
	IQ_Emploi	.035	.048	.074	.724	.470

a. Variable dépendante : SOC_1

6. Caractéristique sociale (fournisseurs)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.507 ^a	.257	.234	.620	.257	11.474	8	266	<.001

a. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_1, SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions présent au siège social], PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], Motivation tâche, CONTEXT, IQ_Industrie, MOT_CONNAI

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35.269	8	4.409	11.474	<.001 ^b
	de Student	102.207	266	.384		
	Total	137.476	274			

a. Variable dépendante : SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]

b. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_1, SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions présent au siège social], PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], Motivation tâche, CONTEXT, IQ_Industrie, MOT_CONNAI

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	.135	.307		.441	.660
	Motivation tâche	-.030	.077	-.039	-.392	.695
	MOT_CONNAI	.102	.078	.151	1.314	.190
	SOC_1	.430	.079	.310	5.467	<.001
	SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions présent au siège social]	.364	.064	.332	5.651	<.001
	PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).]	-.015	.036	-.026	-.402	.688
	CONTEXT	.013	.048	.022	.272	.786
	IQ_Industrie	.030	.055	.052	.543	.587
	IQ_Emploi	-.040	.065	-.061	-.614	.540

a. Variable dépendante : SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]

7. Caractéristique sociale (proximité)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.528 ^a	.279	.257	.557	.279	12.836	8	266	<.001

a. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_1, SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], Motivation tâche, CONTEXT, IQ_Industrie, MOT_CONNAI

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	31.904	8	3.988	12.836	<.001 ^b
	de Student	82.641	266	.311		
	Total	114.545	274			

a. Variable dépendante : SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social]

b. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_1, SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], Motivation tâche, CONTEXT, IQ_Industrie, MOT_CONNAI

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-.174	.276		-.630	.529
	Motivation tâche	.049	.069	.070	.711	.478
	MOT_CONNAI	.064	.070	.104	.921	.358
	SOC_1	.115	.074	.091	1.549	.122
	SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]	.294	.052	.323	5.651	<.001
	PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).]	.050	.033	.096	1.531	.127
	CONTEXT	.104	.043	.190	2.421	.016
	IQ_Industrie	-.003	.049	-.007	-.070	.945
	IQ_Emploi	.045	.058	.075	.768	.443

a. Variable dépendante : SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social]

8. Caractéristique proximité hiérarchique

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.559 ^a	.312	.292	1.042	.312	15.112	8	266	<.001

a. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_1, SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions présent au siège social], SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], Motivation tâche, CONTEXT, IQ_Industrie, MOT_CONNAI

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	131.222	8	16.403	15.112	<.001 ^b
	de Student	288.727	266	1.085		
	Total	419.949	274			

a. Variable dépendante : PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).]

b. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_1, SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions présent au siège social], SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], Motivation tâche, CONTEXT, IQ_Industrie, MOT_CONNAI

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3.021	.481		6.278	<.001
	Motivation tâche	-.083	.129	-.062	-.646	.519
	MOT_CONNAI	.190	.130	.161	1.460	.145
	SOC_1	-.189	.139	-.078	-1.359	.175
	SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]	-.041	.103	-.024	-.402	.688
	SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions présent au siège social]	.175	.114	.091	1.531	.127
	CONTEXT	.247	.079	.237	3.114	.002
	IQ_Industrie	-.105	.092	-.105	-1.139	.256
	IQ_Emploi	-.227	.108	-.199	-2.093	.037

a. Variable dépendante : PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).]

9. Caractéristiques contextuelles

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.756 ^a	.571	.558	.78992	.571	44.231	8	266	<.001

a. Prédicteurs : (Constante), IQ_Emploi, SOC_1, SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social], PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).], SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs], Motivation tâche, IQ_Industrie, MOT_CONNAI

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	220.792	8	27.599	44.231	<.001 ^b
	de Student	165.977	266	.624		
	Total	386.769	274			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.538	.390		1.380	.169
	Motivation tâche	-.091	.097	-.071	-.937	.350
	MOT_CONNAI	.708	.089	.624	7.933	<.001
	SOC_1	-.278	.104	-.119	-2.661	.008
	SOC_INTERD_3 [Lorsque je pense aux relations avec les fournisseurs ou les transporteurs]	.021	.078	.013	.272	.786
	SOCIAL_PROXIH_5 [Lorsque je pense aux décisions prises au siège social]	.208	.086	.113	2.421	.016
	PROXIH_1 [Je peux facilement communiquer ou interagir avec les membres du siège social (ex : pour partager mes préoccupations et mes opinions).]	.142	.046	.148	3.114	.002
	IQ_Industrie	-.076	.070	-.079	-1.083	.280
	IQ_Emploi	.001	.083	.001	.015	.988

a. Variable dépendante : CONTEXT

BIBLIOGRAPHIE

- (s.d.) Portrait du commerce de détail au Québec. *Détail Québec*. Consulté le 18 juin 2023, [En ligne] : https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2020/12/Portrait_commerce_detail_Quebec_Sommaire.pdf
- Al-Salemi, A. M. (2013). The impact of organizational justice on employee turnover, using Total EP Yemen. *African Journal of Business Management*, 7(37), 3810-3826.
- Aladwan, K., Bhanugopan, R. et Fish, A. (2013). Why do employees jump ship? Examining intent to quit employment in a non-western cultural context. *Employee Relations*, 35(4), 408-422.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. et Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152.
- Allen, D. G., Shore, L. M. et Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Ang, A. (2000), "Building a quality culture through employee involvement in the business of education", unpublished paper presented at Annual Staff Development Conference, 2000, Temasek Polytechnic, Singapore.
- Ang, A. (2002), "An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement", *The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 3, pp. 192-200.
- Ang, S., Van Dyne, L. et Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 561-583.
- Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Arnold, T., Flaherty, K. E., Voss, K. E. et Mowen, J. C. (2009). Role stressors and retail performance: The role of perceived competitive climate. *Journal of Retailing*, 85(2), 194-205.
- Atouba, Y. C. (2018). Tackling the turnover challenge among IT workers: Examining the role of internal communication adequacy, employee work participation, and organizational identification. *Communication Reports*, 31(3), 174-187.
- Aube, C., Rousseau, V. et Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Azanza, G., Moriano, J. A. et Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45-50.

- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: State of the field. *The Career Development International*, 27(1), 36–53.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 25-53.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. et Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Bargsted, M., Ramírez-Vielma, R. et Yeves, J. (2019). Professional self-efficacy and job satisfaction: The mediator role of work design. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 157-163.
- Bartolome, F. et Evans, P. A. L. Must success cost so much? *Harvard Business Review*, 1980, 58(2), 137-148.
- Bell, E. et Bryman, A. (2007). The ethics of management research: an exploratory content analysis. *British journal of management*, 18(1), 63-77.
- Bernthal, P. R. et Wellins, R. S. (2001). Retaining talent: A benchmarking study. *HR Benchmark Group*, 2(3), 1-28.
- Beutell, N. J. et Greenhaus, J. H. (1983). Integration of home and nonhome roles: Women's conflict and coping behavior. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 43.
- Bochner, S. et Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of cross-cultural psychology*, 25(2), 233-257.
- Booth, S. et Hamer, K. (2007). Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(4), 289-307.
- Bozkurt, Ö. et Grugulis, I. (2011). Why retail work demands a closer look. *Retail work*, 1-24.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570.
- Broadbridge, A. (2002). Rationalising retail employment: a view from the outside looking in. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(11), 536-543.
- Broadbridge, A. (2002). Retail Managers: Their Work Stressors and Coping Strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(3), 173-183.
- Busch-Casler, J., Haubner, S. et Pinkwart, A. (2021). Employee involvement in innovation activities in hospitals: How perception matters. *Health Services Management Research*, 34(2), 70-79.

- Cahalane, H. et Sites, E. W. (2008). The climate of child welfare employee retention. *Child welfare*, 87(1), 91-114.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of applied psychology*, 73(3), 467.
- Campion, M. A. (1989). Ability Requirement Implications Of Job Design: An Interdis. *Personnel Psychology*, 42(1), 1.
- Campion, M. A. et McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 339.
- Campion, M. A. et Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of applied psychology*, 70(1), 29.
- Coelho, F., Augusto, M. et Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of retailing*, 87(1), 31-45.
- Coetzee, M. et Pauw, D. (2013). Staff perception of leader emotional competency as a predictor of satisfaction with retention factors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 177-185.
- Cohen-Charash, Y. et Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colligan, T. W. et Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of workplace behavioral health*, 21(2), 89-97.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Commission de la productivité, 2011
- Coye, R. W. et Belohlav, J. A. (1995). An exploratory analysis of employee participation. *Group & Organization Management*, 20(1), 4-17.
- Croon, M. A., van Veldhoven, M., Peccei, R. et Wood, S. J. (2015). Researching individual well-being and performance in context: Multilevel mediational analysis for bathtub models. In M. van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context* (pp. 129-154). Psychology Press.
- Cummings, G. G., Grau, A. L. et Wong, C. A. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing*, 32(1), 6.
- Cummings, T. G. et Molloy, E. S. (1977). *Improving productivity and the quality of work life*. Praeger.
- Ferris, G. R., & King, T. R. (1992). The politics of age discrimination in organizations. *Journal of business ethics*, 11, 341-350.
- Daly, C. J. et Dee, J. R. (2006). Greener pastures: Faculty turnover intent in urban public universities. *The Journal of Higher Education*, 77(5), 776-803.
- Darmon, R. Y. (2008). The concept of Salesperson Replacement Value: A sales Force Turnover Management Tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 211-232.
- Davies, H.T.O., Mannion, R., Jacobs, R., Powell, A.E et Marshall, M.N. (2007). Exploring the relationship between senior management team culture and hospital performance. *Medical Care Research and Review*, 64, 46-65.

- de Jonge, J. et Hout, F. F. (2021). Does match really matter? The moderating role of resources in the relation between demands, vigor and fatigue in academic life. *The Journal of Psychology*, 155(6), 548-570.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. et Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Desmarais, C. et Gamassou, C. E. (2014). All motivated by public service? The links between hierarchical position and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 131-150.
- Dollard, M. F. et Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(3), 579-599.
- Durham, W. H. (1976). The adaptive significance of cultural behavior. *Human Ecology*, 4, 89-121.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C. et Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197.
- Edwards, J. R., Scully, J. A. et Brtek, M. D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the multimethod job design questionnaire. *Personnel Psychology*, 52, 305–334. Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. et Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Ertürk, A. et Vurgun, L. (2015). Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. *Journal of Business Research*, 68(1), 34-46.
- Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of applied psychology*, 70(4), 777.
- Ferris, G. R. et Rowland, K. M. (1985). Physical design implications for the performance evaluation process. *Nursing Administration Quarterly*, 9(3), 55-63.
- Fischer, R. et Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40, 1339-1358.
- Gardner, J. et Walton, J. (2011). Striving to be heard and recognized: Nurse solutions for improvement in the outpatient hemodialysis work environment. *Nephrology Nursing Journal*, 38(3), 239–253.
- Gentry, W. A., Kuhnert, K. W., Mondore, S. P. et Page, E. E. (2007). The influence of supervisory-support climate and unemployment rate on part-time employee retention: A multilevel analysis. *Journal of Management Development*, 26(10), 1005-1022.

- Gomez-Mejia, L. R. et Palich, L. E. (1997). Cultural diversity and the performance of multinational firms. *Journal of international business studies*, 28, 309-335.
- Graen, G. B., Liden, R. C. et Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of applied psychology*, 67(6), 868.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grant, A. M. et Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management annals*, 3(1), 317-375.
- Green, F., Machin, S. et Wilkinson, D. (1998). The meaning and determinants of skills shortages. *Oxford bulletin of Economics and Statistics*, 60(2), 165-187.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S. et Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of vocational Behavior*, 34(2), 133-153.
- Greiff, B. S. et Munter, P. K. (1980). Tradeoffs: Executive, family, and organizational life. Dutton Adult.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Griffin, R. W. et Moorhead, G. (2011). *Organizational behaviour. Cengage Learning, New York, NY.*
- Griffin, R.W. et Moorhead, G. (2007), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 8th ed., Houghton Mifflin Company, New York, NY.
- Gyekye, S. A. et Salminen, S. (2009). Perceived organizational support: An African perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(11), 2651–2668.
- Gyekye, S. A. et Salminen, S. (2009). Educational status and organizational safety climate: Does educational attainment influence workers’ perceptions of workplace safety?. *Safety science*, 47(1), 20-28.
- Hackman, J. R. et Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259.
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hancock, J. I., Allen, D. G. et Soelberg, C. (2017). Collective turnover: An expanded Meta-Analytic Exploration and Comparison. *Human Resource Management Review*, 27(1), 61-86.

- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. et Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677.
- Harvey, R. J., Friedman, L., Hakel, M. D. et Cornelius III, E. T. (1988). Dimensionality of the Job Element Inventory, a simplified worker-oriented job analysis questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 639.
- Hausknecht, J. P. (2017). Collective Turnover. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 527-544.
- Hausknecht, J. P. et Trevor, C. O. (2011). Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. et Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103-128.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81-99.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. et Morgeson, F. P. (2006). Integrating social and motivational models of work design: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. In annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, Texas.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. et Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- Hung, D. Y., Rundall, T. G., Crabtree, B. F., Tallia, A. F., Cohen, D. J. et Halpin, H. A. (2006). Influence of primary care practice and provider attributes on preventive service delivery. *American journal of preventive medicine*, 30(5), 413-422.
- Hunt, J., Sanchez, A., Tadd, W. et O'Mahony, S. (2012). Organizational culture and performance in health care for older people: a systematic review. *Reviews in Clinical Gerontology*, 22(3), 218-234.
- Huntington, A., Gilmour, J., Tuckett, A., Neville, S., Wilson, D. et Turner, C. (2011). Is anybody listening? A qualitative study of nurses' reflections on practice. *Journal of Clinical Nursing*, 20(9-10), 1413-1422.
- Ivancevich, J. M. et Matteson, M. T. (1980). Optimizing human resources: a case for preventive health and stress management. *Organizational Dynamics*, 9(2), 5-25.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R. et Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of applied psychology*, 78(5), 753.
- Jones, A. P. et Butler, M. C. (1980). A role transition approach to the stresses of organizationally induced family role disruption. *Journal of Marriage and the Family*, 367-376.

- Joo, B. K. et Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Kahn, R. L. et Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 571–650). Consulting Psychologists Press.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. et Rosenthal, R. A. (1964). Conflict and ambiguity: studies in organizational roles and individual stress. *Int J Stress Manag*, 1, 309-22.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. et Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322.
- Karimi, A., Alipour, O., Pour, M. A. et Azizi, B. (2013). Relationship between organizational justice and job satisfaction in ministry of sports and youth in Iran. *Int J Sport Stud*, 3(11), 1149-56.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of management Review*, 6(3), 499-508.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A. et Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic management journal*, 20(5), 445-465.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. et Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 198-215.
- Kossek, E. E. et Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32.
- Krokosz-Krynke, Z. (1998, July). Organizational structure and culture: Do individualism/collectivism and power distance influence organizational structure. In *Accademy of business and Administrative Sciences, International Conference Proceedings* (pp. 13-15).
- Lashley, C. (2001). Costing staff turnover in hospitality service organisations. *Journal of Services Research*, 1(2).
- Lavoie-Tremblay, M., Trépanier, S. G., Fernet, C. et Bonneville-Roussy, A. (2014). Testing and extending the triple match principle in the nursing profession: A generational perspective on job demands, job resources and strain at work. *Journal of Advanced Nursing*, 70(2), 310-322.
- Lawler, E. (1993), "Managing employee involvement", in Christopher and Thor (Eds), *Handbook for Productivity Measurement and Improvement*, Productivity Press, Cambridge, MA, pp. 10-1.3 to 1.13.
- Li, Y., Tuckey, M. R., Bakker, A., Chen, P. Y. et Dollard, M. F. (2023). Linking objective and subjective job demands and resources in the JD-R model: A multilevel design. *Work & Stress*, 37(1), 27-54.
- Locander, J. A., White, A. et Newman, C. L. (2020). Customer Responses to Frontline Employee Complaining in Retail Service Environments: The Role of Perceived Impropriety. *Journal of Business Research*, 107, 315-323.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. et Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 70(2), 280.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. et Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*:

The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 28(8), 1059-1075.

- Maertz Jr, C. P., Mosley Jr, D. C. et Alford, B. L. (2002). Does organizational commitment fully mediate constituent commitment effects? A reassessment and clarification. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(6), 1300-1313.
- Mahmoud, R. (s.d.) Retail Organization Structure. *Retail education & training solutions*. Consulté le 8 novembre 2023, [En ligne] : <https://www.retaildogma.com/retail-organization-structure/>
- Malik, M. E. et Naeem, B. (2011). Role of spirituality in job satisfaction and organizational commitment among faculty of institutes of higher learning in Pakistan. *African journal of business management*, 5(4), 1236.
- Mannion, R., Davies, H. T. et Marshall, M. N. (2005). Cultural characteristics of “high” and “low” performing hospitals. *Journal of health organization and management*, 19(6), 431-439.
- Martineau, É. et Trottier, M. (2024). How does work design influence work-life boundary enactment and work-life conflict?. *Community, Work & Family*, 27(2), 252-268.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. et Moliner, C. (2006). Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: The impact of distributive, procedural, and interactional justice 1. *Journal of applied social psychology*, 36(1), 100-119.
- Maslach, C. et Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 36-56.
- Matin, H. Z., Jandaghi, G. et Ahmadi, F. (2010). A comprehensive model for identifying factors impacting on development of organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 4(10), 1932.
- Mogotsi, I. C., Boon, J. A. et Fletcher, L. (2011). Modelling the relationships between knowledge sharing, organizational citizenship, job satisfaction and organizational commitment among school teachers in Botswana. *African Journal of Library, Archives & Information Sciences*, 21(1), 41–58.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Morgeson, F. P. et Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Morgeson, F. P. et Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 39-91). Emerald Group Publishing Limited.
- Mowday, R. T. (1991). Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations. *Motivation and Work Behavior*, 5, 111-131.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K. et Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers’ job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512–521.

- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K. et Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of nursing management*, 20(4), 512-521.
- Ng, C. et Sarris, A. (2009). Distinguishing between the effect of perceived organizational support and person-organization fit on work outcomes. *Australian and New Zealand Journal of Organizational Psychology*, 2(1), 1–9.
- Ngah, N., Ahmad, A., Hamid, T. A. T. A. et Ishmail, A. (2010). The mediating role of work-family conflict in the relationship between supervisor support and job satisfaction. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 4(11), 187–197.
- Oldham, G. R. et Fried, Y. (1987). Employee reactions to workspace characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 75. Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Oldham, G. R. et Miller, H. E. (1979). The effect of significant other's job complexity on employee reactions to work. *Human Relations*, 32(3), 247-260.
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P. et Brand, J. F. (1986). Relations between job facet comparisons and employee reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 28-47.
- Oosthuizen, G. J. et du Toit, A. S. (1999). Participative management in academic library services. *Library Management*, 20(4), 213-220.
- Orsborn, J.D. et Moran, L. (2000), *The New Self-directed Teams: Mastering the Challenge*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Owusu, Y. A. (1999). Importance of employee involvement in world-class agile management systems. *International Journal of Agile Management Systems*, 1(2), 107-115.
- Paré, G. et Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & organization management*, 32(3), 326-357.
- Pinna, R., De Simone, S., Cicotto, G. et Malik, A. (2020). Beyond organisational support: Exploring the supportive role of co-workers and supervisors in a multi-actor service ecosystem. *Journal of Business Research*, 121, 524-534.
- Pleck, J. H., Staines, G. L. et Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Lab. Rev.*, 103, 29.
- Pleck, J. H., Staines, G. L. et Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Lab. Rev.*, 103, 29. Gove WR, Geerken MR. Response bias in surveys of mental health: an empirical investigation. *AJS*. 1977;82(6):1289–317.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Rafferty, A. E. et Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of applied psychology*, 91(5), 1154.

- Rafferty, A. E., et Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 37–61.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. et Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Richardson, H. A., Yang, J., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M. et Wilson, M. G. (2008). Perceived organizational support's role in stressor-strain relationships. *Journal of managerial psychology*, 23(7), 789-810.
- Rothaus, P., Morton, R. B. et Hanson, P. G. (1965). Performance appraisal and psychological distance. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 48.
- Royalty, A. B. (1998). Job-to-job and job-to-nonemployment turnover by gender and education level. *Journal of labor economics*, 16(2), 392-433.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Sainju, B., Hartwell, C. et Edwards, J. (2021). Job satisfaction and employee turnover determinants in Fortune 50 companies: Insights from employee reviews from Indeed. com. *Decision Support Systems*, 148, 113582.
- Schein, EH. *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. Google Scholar
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, 57(2), 95.
- Schmitt, N., Colligan, M. J. et Fitzgerald, M. (1980). Unexplained physical symptoms in eight organizations: Individual and organizational analyses. *Journal of Occupational Psychology*, 53(4), 305–317.
- Schramm-Nielsen, J. (2000). Dimensions culturelles des prises de décision: Une comparaison France-Danemark. *Revue Francaise De Gestion*, (128), 76-87.
- Seel, R. (2000). Culture and complexity: new insights on organisational change. *Organisations & People*, 7(2), 2-9.
- Sekaran, U. et Bougie, R. (2003). Research methods for business 5th Ed: a skill building approach. *Journal of Education Business*, 68(5), 316-317.
- Settoon, R. P., Bennett, N. et Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. et Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489-505.
- Shapiro, G. (2000). Employee involvement: opening the diversity Pandora’s Box?. *Personnel Review*, 29(3), 304-323.
- Sheehan, E. P. (1991). Reasons for a Colleague Quitting: Their Effects on Those Who Stay. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(2), 343-353.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.

- Sims Jr, H. P., Szilagyi, A. D. et Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management journal*, 19(2), 195-212.
- Spath, R., Strand, V. C. et Bosco-Ruggiero, S. (2013). What child welfare staff say about organizational culture. *Child Welfare*, 92(1), 9–31.
- Spivack, A. J. et Milosevic, I. (2018). Perceived Location Autonomy and Work Environment Choice: The Mediating Influence of Intrinsic Motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 325-348.
- Spence Laschinger, H. K., Wong, C. A., Cummings, G. G. et Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economics*, 32(1), 5–15.
- St-Vincent, M., Denis, D., Imbeau, D. et Trudeau, R. (2006). Symptoms of stress related to the characteristics of customer service in warehouse superstores. *International journal of industrial ergonomics*, 36(4), 313-321.
- Steiner, J. What price success? *Harvard Business Review*, 1972, 50(2), 69-74.
- Stewart, G. L. et Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of management Journal*, 43(2), 135-148.
- Stone, E. F. et Gueutal, H. G. (1985). An empirical derivation of the dimensions along which characteristics of jobs are perceived. *Academy of Management Journal*, 28(2), 376-396.
- Sunder, S., Kumar, V., Goreczny, A. et Maurer, T. (2017). Why do Salespeople Quit? An Empirical Examination of Own and Peer Effects on Salesperson Turnover Behavior. *Journal of Marketing Research*, 54(3), 381-397.
- Swinyard, W. R., Langrehr, F. W. et Smith, S. M. (1991). The appeal of retailing as a career: a decade later. *Journal of Retailing*, 67(4), 451.
- Tadić, M., Bakker, A. B. et Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702-725.
- Tian, A. W. et Gamble, J. (2018). Challenged and satisfied: the role of organisational ownership and employee involvement. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2780-2803.
- Tomlinson, D. G. M. W. Y. et Mark, C. (1998). *Restructuring the employment relationship*. Oxford University Press.
- Treuren, G. J. et Fein, E. C. (2021). Off-the-job embeddedness as a moderator of the relationship between work and life conflict and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1251-1272.
- Triguero-Sánchez, R., C. Peña-Vinces, J. et Sánchez-Apellániz, M. (2013). Hierarchical distance as a moderator of HRM practices on organizational performance. *International Journal of Manpower*, 34(7), 794-812.
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J. et Guillen, J. (2021). Hierarchical distance and employees' commitment as conditioning of team-based work in the Spanish public sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(4), 537-551.

- Tremblay, M., Guay, P. et Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. In *Internationalisation de la gestion des ressources humaines?*.
- Tuckey, M. R., Boyd, C. M., Winefield, H. R., Bohm, A., Winefield, A. H., Lindsay, A. et Black, Q. (2017). Understanding Stress in Retail Work: Considering Different Types of Job Demands and Diverse Applications of Job Resources. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 368-388.
- Tummers, L. G. et Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 722080.
- Tuzun, I. K. et Kalemci, R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518-534.
- Van Sell, M., Brief, A. P. et Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human relations*, 34(1), 43-71.
- Vanderpool, C. et Way, S. A. (2013). Investigating work–family balance, job anxiety, and turnover intentions as predictors of health care and senior services customer-contact employee voluntary turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 149-160.
- Vigneshwaran, D., Mohankumar, S. et Vimala, B. (2021). Influence of COVID-19 on Predictors of Work-life Balance: A Study.
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A. et Wilderom, C. P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37, 823-837.
- Walker, E. J. 'Til business do us part? *Harvard Business Review*, 1976, 54(1), 94-101.
- Wall, T. D., Corbett, J. M., Martin, R., Clegg, C. W. et Jackson, P. R. (1990). Advanced manufacturing technology, work design, and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 691.
- Wall, T. D., Jackson, P. R. et Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of applied Psychology*, 77(3), 353.
- Wall, T. D., Jackson, P. R. et Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of organizational behavior*, 16(5), 431-455.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. et Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective *The Academy of Management Journal* Vol. 40.
- Weijters, B., Baumgartner, H. et Schillewaert, N. (2013). Reversed item bias: an integrative model. *Psychological methods*, 18(3), 320.
- Weitzel, W., Schwartzkopf, A. B. et Peach, E. B. (1989). The Influence Of Employee Perceptions Of Customer Service O. *Journal of Retailing*, 65(1), 27 pages.
- Whysall, P., Foster, C. et Harris, L. (2009). Job Dissatisfaction Among Retail Employees: A Study of Three Leading UK Retailers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(2), 179-198.
- Williams, K. Y. et O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.

- Wright, E. S. (2021). The effects of organizational culture on employee turnover. *Performance Improvement Quarterly*, 34(3), 303-319.
- Wright, P., Szeto, W. F. et Cheng, L. T. (2002). Guanxi and professional conduct in China: A management development perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 156-182.
- Xu, D., Lu, J. W. et Gu, Q. (2014). Organizational forms and multi-population dynamics: Economic transition in China. *Administrative Science Quarterly*, 59, 517-547.
- Yulita, Idris, M. A. et Dollard, M. F. (2014). A multi-level study of psychosocial safety climate, challenge and hindrance demands, employee exhaustion, engagement and physical health (pp. 127-143). Springer Netherlands.
- Zaccaro, S. J., Craig, B. et Quinn, J. (1991). Prior absenteeism, supervisory style, job satisfaction, and personal characteristics: An investigation of some mediated and moderated linkages to work absenteeism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 24-44.
- Zaniboni, S., Truxillo, D. M. et Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 306-317.
- Zeytinoglu, I. U., Lillevik, W., Seaton, B. et Moruz, J. (2004). Part-time and casual work in retail trade: stress and other factors affecting the workplace. *Relations industrielles*, 59(3), 516-544.
- Zeytinoglu, I. U., Seaton, M. B., Lillevik, W. et Moruz, J. (2005). Working in the margins: women's experiences of stress and occupational health problems in part-time and casual retail jobs. *Women & health*, 41(1), 87-107.
- Zoltners, A. A., Sinha, P. et Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: a framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115-131.