

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

INTENTION DE QUITTER ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

DEBEHOM EDWIGE MIKEMINA

JUIN 2026

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

Tout d'abord, je suis reconnaissant envers mon directeur de mémoire, Pr. Dos Santos-Soares Angelo, pour son appui, son précieux guidage, ses conseils éclairés et son expertise qui ont considérablement enrichi ce travail. Deuxièmement, je tiens à remercier ma famille qui a été très encourageante tout au long de mon voyage universitaire. Votre soutien et vos encouragements constants ont été une grande source de ma persévérance. Troisièmement, je remercie les individus qui ont pris du temps à participer à mon projet, les professeurs, et les personnes qui ont aidé dans l'élaboration de ce mémoire. Enfin, je remercie mes amis d'avoir lu à plusieurs reprises et de m'avoir offert des pauses café lors de ces mois d'écriture.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	4
REVUE DE LITTÉRATURE	4
1.1 Les déterminants de l'intention de quitter	4
1.1.1 Définition et conceptualisation de l'intention de quitter.....	5
1.1.2 Facteurs individuels de l'intention de quitter.....	7
1.1.3 Facteurs organisationnels de l'intention de quitter	9
1.1.4 Spécificité du contexte de la restauration rapide	11
1.2 Le rôle central du stress et du soutien organisationnel perçu	13
1.2.1 Le stress au travail	14
1.2.2 Le soutien organisationnel perçu	17
1.3. Les modèles théoriques explicatifs de l'intention de quitter	19
1.3.1 Les modèles économique-organisationnels	19
1.3.2 Les modèles psychologiques et comportementaux.....	20
1.3.3 Les modèles du stress et de la santé au travail.....	22
1.3.4 Complémentarité et portée intégrative des modèles	22
1.4 Modèle conceptuel intégré de l'intention de quitter	25
1.5 Analyse de quelques travaux antérieurs	26
CHAPITRE 2	27
CADRE METHODOLOGIQUE	27
2.1 Devis de recherche	27
2.2 Population de l'étude	29
2.3 Choix de la méthode de collecte de données	30
2.3.1 Entretien semi-dirigé.....	30
2.3.2 Élaboration du Guide d'entretien.....	31

2.3.3 Déroulement des entretiens.....	32
2.3.4 Posture réflexive du chercheur.....	33
2.4 Présentation des participants.....	34
2.5 Méthode d'analyse des données.....	39
2.6 Synthèse	43
CHAPITRE 3	44
PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	44
3.1 Facteurs de stress	46
3.1.1 Manque de personnel et surcharge de travail.....	46
3.1.2 Horaires imprévisibles	48
3.1.3 Intensité, rythme de travail et exigences physiques et émotionnelles	50
3.2 Impact du stress sur la vie personnelle	52
3.3 Perception du soutien organisationnel	54
3.3.1 Climat de travail et reconnaissance.....	58
3.3.2 Perspectives d'évolution	60
3.4 L'intention de quitter l'organisation.....	63
3.5 Pistes d'amélioration et leviers organisationnels	67
CHAPITRE 4	73
DISCUSSION	73
4.1 Le manque de personnel et la surcharge de travail à la lumière du modèle JD-R..	73
4.2 L'imprévisibilité des horaires.....	75
4.3 L'intensité du travail, les exigences physiques et l'épuisement professionnel	77
4.4 Le soutien organisationnel perçu	78
4.5 Le climat du travail et la reconnaissance	80
4.6 Les perspectives d'évolution.....	81
4.7 L'intention de quitter : modèle intégré.....	83
4.8 Apports théoriques et contribution de l'étude.....	85
4.9 Limites méthodologiques et réflexion critique	86
4.10 Implications managériales	87
CONCLUSION	90
ANNEXE 1 GUIDE D'ENTREVUE	93

ANNEXE 2 CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE.....	95
ANNEXE 3 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	97
ANNEXE 4 PROFIL DES PARTICIPANTS DANS L'ETUDE	100
ANNEXE 5 AVIS FINAL DE CONFORMITÉ.....	101
BIBLIOGRAPHIE	102

LISTE DES TABLEAUX

1. Caractéristiques du travail en restauration rapide et impact sur l'intention de quitter ..	12
2. Synthèse des principaux modèles explicatifs de l'intention de quitter	23
3. Processus de codification et construction des catégories analytiques	45
4. Modèle intégratif proposé	86

LISTE DES ABRÉVIATIONS

SOP : Soutien organisationnel perçu

JDC : Job Demand-Control Model (Modèle des Exigences-contrôle)

JD-R : Job Demands-Resources Model (Modèle des Demandes-Ressources)

COR : Conservation des Ressources (Theory of Conservation of Resources)

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

RÉSUMÉ

Ce mémoire explore les raisons qui incitent les employés de l'organisation X, travaillant dans le milieu de la restauration rapide, à envisager de quitter leur emploi. Pour comprendre ce phénomène particulier, l'analyse s'appuie d'une part, sur le modèle des exigences – contrôle de (Karasek, 1979), ensuite sur la théorie de l'échange social de (Blau, 1964) et sur celui de Job Demands-Ressources de (Demerouti *et al.*, 2001). L'étude se concentre sur deux aspects importants : le stress quotidien perçu au sein du milieu de travail et l'évaluation du niveau de soutien offert par l'organisation. Le secteur de la restauration rapide se caractérise par un rythme de travail soutenu, une forte variabilité des horaires et des exigences opérationnelles élevées, susceptibles de générer un stress ainsi qu'une fatigue physique et psychologique chez les employés. Ce milieu se caractérise également par le fait que les employés ont une marge de manœuvre limitée. Cependant, les employés qui se sentent écoutés de la part des supérieurs, qui bénéficient d'une certaine flexibilité dans les plannings et d'une reconnaissance de leurs efforts, semblent moins enclins à envisager de quitter leur emploi. A travers l'analyse qualitative exploratoire, les résultats montrent que la charge de travail intense, les relations tendues entre collègues, sont des raisons qui incitent les employés à vouloir quitter leur emploi. De plus, les résultats montrent l'importance du soutien organisationnel pour retenir les employés et le rôle important de la reconnaissance permettant de motiver l'équipe. Par ailleurs, il ressort des résultats, que les nouveaux employés se plaignent du stress lié à leur intégration alors que les plus expérimentés se plaignent du manque de perspectives professionnelles. Pour finir, l'étude souligne l'importance d'ajuster les politiques de gestion des ressources humaines en fonction des besoins des employés et de renforcer les différentes formes de soutien organisationnel pour réduire l'intention de quitter de la part des employés.

Mots clés : intention de quitter, stress au travail, soutien organisationnel perçu (SOP), turnover, restauration rapide, modèle JD-R, conditions de travail, rétention des employés, l'Organisation X une grande chaîne de restauration rapide, qualitative research (Eisenberger *et al.*, 1986).

INTRODUCTION

Le secteur de la restauration rapide se caractérise par des conditions de travail exigeantes, marquées par une forte intensité du rythme de travail, une polyvalence des tâches, des horaires variables ainsi qu'une exposition fréquente aux interactions avec la clientèle. Ces caractéristiques organisationnelles contribuent à un taux de renouvellement du personnel particulièrement élevé, estimé à 144% annuellement dans le secteur (Association, 2023). Ce phénomène constitue un enjeu important pour les organisations, notamment en raison des coûts associés au recrutement, à la formation et à la rétention des employés.

La littérature scientifique identifie l'intention de quitter comme l'un des principaux prédicteurs du roulement du personnel (Mobley *et al.*, 1978; Tett et Meyer, 2006). Plusieurs recherches démontrent également que le stress au travail constitue un facteur déterminant de cette intention, particulièrement lorsque les exigences professionnelles excèdent les ressources disponibles pour y faire face (Demerouti *et al.*, 2001; Karasek, 1979). Dans les milieux caractérisés par une forte pression opérationnelle, comme la restauration rapide, les contraintes liées à la productivité, à la charge de travail et à l'instabilité des horaires peuvent affecter négativement le bien-être des employés et accroître leur intention de quitter l'organisation.

Par ailleurs, le soutien organisationnel perçu (SOP) est reconnu dans la littérature comme un facteur susceptible d'atténuer les effets négatifs du stress au travail. Plusieurs études montrent qu'un niveau élevé de soutien organisationnel favorise notamment la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ainsi que la rétention des employés (Eisenberger *et al.*, 1986; Hom *et al.*, 1992; Rhoades et Eisenberger, 2002).

Toutefois, malgré l'abondance des travaux portant sur les relations entre stress, soutien organisationnel et intention de quitter, plusieurs limites demeurent dans les connaissances actuelles. D'une part, les recherches existantes reposent majoritairement sur des approches quantitatives permettant d'établir des relations statistiques entre les variables. Cependant, elles offrent peu d'informations sur la manière dont les employés interprètent et vivent

concrètement leurs conditions de travail au quotidien. D'autre part, ce contexte organisationnel présente des caractéristiques particulières, notamment une forte pression temporelle, des horaires instables, une intensité du travail élevée et un roulement important du personnel.

Ainsi, les connaissances actuelles permettent difficilement de comprendre comment les employés perçoivent simultanément les sources de stress présentes dans leur environnement. Aussi, les formes de soutien offertes par l'organisation ainsi que l'influence de ces expériences sur leur intention de quitter. Cette lacune apparaît particulièrement importante dans les études qualitatives, qui permettent pourtant d'accéder au sens que les employés attribuent à leurs expériences professionnelles (Schwandt, 1994).

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche. Celle-ci vise à explorer, à partir du point de vue des employés, la manière dont les conditions de travail et le soutien organisationnel perçu influencent l'intention de quitter au sein de l'organisation X. La question de recherche formulée est la suivante :

« Comment les employés de l'organisation X perçoivent-ils et vivent leurs conditions de travail, et de quelle manière ces expériences, ainsi que leur perception du soutien organisationnel, influencent-elles leur intention de quitter leur emploi? ».

L'objectif général de cette recherche est de comprendre l'influence des conditions de travail et du soutien organisationnel perçu sur l'intention de quitter des employés de l'organisation X. Aussi, en adoptant une approche qualitative centrée sur l'expérience vécue des employés.

Plus spécifiquement, cette recherche vise à :

- identifier les principales sources de stress perçues par les employés dans leur environnement de travail ;
- analyser les effets du stress sur leur qualité de vie professionnelle ;

- explorer les formes de soutien organisationnel perçues par les employés, ainsi que les situations marquées par une absence de soutien ;
- comprendre le rôle du soutien organisationnel perçu dans la gestion des effets du stress au travail.
- analyser l'influence de certaines caractéristiques individuelles, telles que l'ancienneté, responsabilités personnelles et le rôle occupé, sur l'intention de quitter.

Sur le plan pratique, cette recherche vise également à formuler des recommandations destinées aux gestionnaires, notamment en matière de soutien organisationnel, de reconnaissance et d'organisation du travail. En outre, elle permet de contribuer à la réduction de l'intention de quitter et à l'amélioration du bien-être des employés.

Enfin, ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre présente la récitation des écrits portant sur le stress au travail, le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter, ainsi que les principaux cadres théoriques mobilisés. Le deuxième chapitre expose la méthodologie de recherche, incluant le terrain d'étude, les méthodes de collecte de données et les techniques d'analyse utilisées. Le troisième chapitre présente les résultats de l'étude ainsi que les recommandations managériales qui en découlent. Finalement, la conclusion générale synthétise les principaux apports de la recherche, ses limites et les pistes proposées pour les recherches futures.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

Cette section explore les raisons qui peuvent amener les employés à envisager de quitter leur emploi. Il s'agira, dans un premier temps, de définir ce concept de l'intention de quitter ainsi que les concepts en lien avec la problématique (stress et soutien organisationnel perçu). Ensuite, il convient d'aborder les principales théories explicatives afin de mettre en lumière les mécanismes sous-jacents du comportement de l'intention de quitter. Par la suite, il sera question d'analyser l'influence des différents facteurs organisationnels, par exemple : la charge de travail, la fréquence du soutien accordé par l'organisation, sur l'engagement des salariés. Il conviendra également d'analyser pour voir si les dispositifs de soutien interne (mentorat, aménagement du temps de travail, etc.) constituent des leviers efficaces pour réduire les intentions de quitter. Enfin, il s'agira d'examiner les travaux de recherche précédents qui mettent en lumière les principaux défis influençant la décision des employés de demeurer ou non au sein de leur organisation.

1.1 Les déterminants de l'intention de quitter

L'intention de quitter constitue aujourd'hui l'un des concepts centraux de la recherche en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines, car il permet de prédire si un employé finira par quitter son emploi ou non (Lafrenière-Carrier *et al.*, 2023; Morrell *et al.*, 2001). Contrairement au départ effectif, l'intention de quitter agit comme un indicateur immédiat et fiable du turnover volontaire, permettant aux gestionnaires d'anticiper et d'intervenir avant une perte de talents. Des études empiriques confirment sa valeur prédictive, notamment à travers des liens négatifs avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel¹. Dans un contexte marqué par une intensification du travail, une transformation rapide des organisations et une instabilité des parcours professionnels,

¹ <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-giraud.pdf>
<https://depot.erudit.org/dspace/bitstream/003135dd/1/2009s-40.pdf>

comprendre les mécanismes qui conduisent un employé à envisager la fin de la relation d'emploi représente un enjeu scientifique et managérial important. Cet enjeu revêt une double dimension critique. Scientifiquement, il comble une lacune majeure : les modèles classique (Mobley, 1977) peinent à intégrer l'intensification moderne, nécessitant des études qualitatives sur les mécanismes subjectif². Du point de vue managérial, le turnover en restauration rapide atteint 100-150% annuellement, générant des coûts de recrutement et formation estimés à 50-200% du salaire annuel par départ³ (Griffeth, 2000). La littérature montre que l'intention de quitter ne saurait être abordée comme un phénomène unidimensionnel, mais plutôt comme un processus cognitif et affectif graduel. Ce processus qui est donc influencé par des déterminants individuels, organisationnels et contextuels (Hom et Griffeth, 1991; Mobley, 1977).

1.1.1 Définition et conceptualisation de l'intention de quitter

L'intention de quitter est généralement définie comme la volonté consciente et délibérée d'un employé de mettre fin à sa relation d'emploi dans un avenir plus ou moins proche (Tett, 1993). Cette définition met en évidence la dimension intentionnelle du comportement, en cohérence avec les théories de l'action raisonnée, selon lesquelles les comportements sont précédés par des intentions formées à partir d'évaluations cognitives et affectives (Ajzen, 1991).

Les travaux fondateurs de Mobley (1977) ont joué un rôle déterminant dans la conceptualisation de l'intention de quitter en tant que processus séquentiel. Selon ce modèle, l'insatisfaction au travail constitue le point de départ d'une série d'étapes cognitives, incluant la réflexion sur le départ, l'évaluation des coûts et bénéfices associés à la mobilité, la recherche d'alternatives, puis la formation d'une intention explicite de quitter. Cette approche a permis de dépasser une vision strictement événementielle du turnover, en soulignant le caractère progressif et cumulatif de la décision de départ.

² <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/methodes-qualitatives-de-recherche/>

³ Impact des pratiques de GRH sur le turnover volontaire" <https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2018a607585.pdf>

Dans le prolongement de ces travaux, Hom et Griffeth (1991) ont montré que l'intention de quitter représente l'un des meilleurs prédicteurs du départ effectif, surpassant de nombreux indicateurs comportementaux ou attitudinaux. Cette approche prédictive a été confirmée par plusieurs méta-analyses ultérieures, qui établissent une relation positive et significative entre intention de quitter et turnover réel, quel que soit le secteur d'activité ou le contexte culturel (Griffeth *et al.*, 2000; Hom *et al.*, 2017).

Toutefois, la littérature souligne également que l'intention de quitter ne constitue pas un état binaire, mais plutôt un processus graduel allant de pensées passagères de départ à des intentions fermement établies. Elle est accompagnée d'actions concrètes telles que la recherche active d'un nouvel emploi (Tett, 1993). Cette distinction est essentielle sur le plan méthodologique, car elle implique que les mesures de l'intention de quitter doivent refléter différents degrés d'intensité et de temporalité, au risque de sous-estimer la complexité du phénomène.

D'un point de vue critique, plusieurs auteurs notamment Steel et Lounsbury (2009), Mobley (1982), ainsi que Hom et Griffeth (1995) et Tett et Meyer (2021), soulignent que l'intention de quitter bien qu'elle soit largement mobilisée comme variable prédictive du départ effectif, peut-être influencée par des facteurs contextuels transitoires, tels que : des événements organisationnels ponctuels, des tensions interpersonnelles temporaires ou des changements de supervision. Ces fluctuations contextuelles posent la question de sa stabilité dans le temps (Steel et Lounsbury, 2009). Comme l'ont récemment discuté Tett et Meyer (2021), l'intention de quitter s'inscrit dans un processus complexe où les cognitions de retrait fluctuent en fonction de l'intensité de l'engagement affectif et de la perception de soutiens organisationnels, rendant ainsi difficile une prédiction linéaire du turnover. Cette instabilité met également en lumière une faiblesse méthodologique, la difficulté à distinguer une intention immédiate de quitter d'un simple état émotionnel passager. C'est précisément pour pallier ces limites que plusieurs modèles théoriques tels que ceux de March et Simon (1958) ou de Price et Mueller (1981), ont tenté d'intégrer l'intention de quitter dans une perspective plus systémique. Ces approches considèrent le départ non pas comme une simple conséquence d'un mécontentement individuel, mais comme le résultat

d'un processus décisionnel combinant des dimensions cognitives, affectives et structurelles (March et Simon, 1958; Price et Mueller, 1981). Néanmoins, malgré ces apports et ces limites, l'intention de quitter demeure un indicateur central pour analyser les dynamiques de désengagement, en particulier dans les environnements de travail marqués par une forte instabilité et un taux de rotation élevé ⁴.

1.1.2 Facteurs individuels de l'intention de quitter

La littérature converge pour reconnaître que l'intention de quitter résulte d'une interaction complexe entre caractéristiques individuelles et facteurs organisationnels. Sur le plan individuel, des variables telles que l'âge, l'ancienneté, le niveau de carrière ou encore les attentes professionnelles influencent la décision de rester ou de quitter (Steel, 2002). Par exemple, les employés plus jeunes ou en début de carrière ont généralement une intention de quitter plus élevée, car ils se perçoivent comme plus mobiles et leurs attentes professionnelles ne sont pas encore stables ni clairement définies (Griffeth *et al.*, 2000). Ces variables ont été mobilisées pour expliquer pourquoi certains employés manifestent une intention de quitter plus élevée que d'autres, indépendamment des conditions organisationnelles.

Parmi les facteurs individuels les plus étudiés figure l'engagement organisationnel, défini comme le lien psychologique qui unit l'employé à son organisation et influence sa décision de rester ou de quitter (Meyer et Allen, 1991). Selon le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen, l'engagement se décline en trois composantes interreliées, notamment : l'engagement affectif, fondé sur l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication personnelle dans l'organisation ; l'engagement de continuité, qui renvoie à la perception des coûts associés au départ ou au manque d'alternatives professionnelles et l'engagement normatif, lié au sentiment d'obligation morale ou de loyauté envers l'employeur. Parmi ces dimensions, l'engagement affectif, apparaît comme le facteur le plus protecteur face à

⁴ Giraud (2012) : "L'intention de quitter = **variable centrale** des modèles de turnover" <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-giraud.pdf>

l'intention de quitter, tandis que l'engagement de continuité et normatif se révèlent plus fluctuants selon les expériences vécues par les employés⁵(Vandenberghe et Tremblay, 2008). Les observations issues des travaux empiriques confirment cette distinction : les salariés peu attachés émotionnellement à leur organisation expriment plus fréquemment l'intention de quitter, particulièrement lorsque les obstacles perçus à un départ semblent surmontables (Meyer *et al.*, 2002). Ces résultats soulignent que l'intention de rester des employés repose moins sur la contrainte que sur la qualité du lien émotionnel et symbolique entretenu avec l'organisation.

La théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991) offre également un cadre pertinent pour comprendre les déterminants individuels de l'intention de quitter. Selon cette approche, l'intention de quitter résulte de trois composantes : les attitudes à l'égard du comportement (évaluation positive ou négative du départ), les normes subjectives (perception des attentes sociales) et le contrôle comportemental perçu (sentiment de pouvoir quitter effectivement). Appliquée au contexte organisationnel, cette théorie permet d'expliquer pourquoi l'insatisfaction seule ne suffit pas à prédire l'intention de quitter. Par exemple, un employé peut éprouver une forte désaffection envers son environnement de travail tout en conservant une faible intention de quitter s'il perçoit peu d'opportunités d'emploi alternatives d'une part. D'autres parts, si l'employé se sent lié par des obligations morales ou encore s'il anticipe des coûts élevés associés au changement. À l'inverse, un salarié modérément insatisfait mais convaincu de sa capacité à trouver un meilleur poste pourrait manifester une forte intention de quitter.

De plus, la théorie du comportement planifié met en évidence le rôle central des croyances sous-jacentes dans la prise de décision de l'intention de quitter : croyances comportementales (avantages ou inconvénients du départ), normatives (jugement d'autrui) et de contrôle (perception d'autonomie ou de contrainte). Cette approche cognitive ouvre la voie à une compréhension plus nuancée du turnover, en replaçant l'intention de quitter dans un champ plus large de rationalité subjective et de calcul des coûts perçus (Ajzen, 1991). Toutefois, plusieurs auteurs soulignent les limites de cette approche strictement

⁵ <https://www.agrh.fr/assets/actes/2004bentein-vandenberghe-tanguy014.pdf>

cognitive. Sutton (2006) ainsi que George et Jones (1996) rappellent que les comportements de départ comportent souvent une dimension émotionnelle et réactive échappant à une logique purement rationnelle (George et Jones, 1996; Sutton, 2006). De leur côté, Meyer et Allen (1991) ainsi que Hom et al. (2012) insistent sur le rôle des attachements affectifs et des déclencheurs contextuels dans la décision de quitter, invitant ainsi à intégrer des dimensions plus affectives et relationnelles dans l'analyse du turnover (Hom *et al.*, 2012; Meyer et Allen, 1991).

Cependant, ces facteurs individuels ne suffisent pas à expliquer à eux seuls l'intention de quitter. Les recherches montrent que les déterminants organisationnels jouent un rôle central, notamment la charge de travail, la reconnaissance, la justice organisationnelle, la qualité du leadership et les possibilités de développement professionnel (Griffeth *et al.*, 2000). Allen et al., (2006) soulignent que le manque d'opportunités de carrière et l'absence de reconnaissance figurent parmi les antécédents les plus liés à l'intention de quitter (Allen, 2006). En outre, comme le soulignent Hom et al. (2017), les intentions de quitter ne peuvent être pleinement comprises sans tenir compte des contextes dans lesquels elles émergent. En particulier lorsque les environnements de travail sont caractérisés par des exigences élevées et des ressources limitées (Hom *et al.*, 2017).

1.1.3 Facteurs organisationnels de l'intention de quitter

La charge de travail excessive et la pression temporelle constituent des antécédents majeurs de l'intention de quitter, notamment dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre⁶ (Allen *et al.*, 2010; Podsakoff *et al.*, 2007). Lorsque les exigences professionnelles dépassent les ressources disponibles, les employés peuvent ressentir un épuisement progressif qui influence leur décision de rester ou de quitter (Podsakoff *et al.*, 2007). Cette relation est particulièrement constatée dans les emplois peu autonomes, où les marges de manœuvre pour ajuster son rythme de travail sont limitées (Karasek, 1979). Dans le secteur de la santé, les infirmières exerçant dans des postes fortement standardisés et soumis à des

⁶ <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-giraud.pdf>

contraintes temporelles strictes rapportent une intention de quitter plus élevée que celles bénéficiant d'une plus grande autonomie décisionnelle (Laschinger *et al.*, 2001). Ce schéma se retrouve aussi dans les secteurs manufacturiers ou de la distribution, où les tâches répétitives et les horaires fixes laissent peu de marge pour ajuster son rythme. Cette observation rejoint les conclusions de Ganster et de Rosen (2013), selon lesquelles des exigences élevées combinées à un faible soutien organisationnel créent un contexte favorable au stress et au retrait psychologique (Ganster et Rosen, 2013).

La reconnaissance et la justice organisationnelle jouent également un rôle clé dans la prise de décision liée à l'intention de quitter. Selon la théorie du déséquilibre efforts-récompenses, développée par Siegrist (1996), un écart perçu entre les efforts fournis (charge de travail, engagement émotionnel) et les récompenses reçues (salaire, reconnaissance, avancement) génère un stress psychosocial susceptible d'entraîner des intentions de départ. Les méta-analyses récentes confirment que les perceptions d'injustice distributive (récompenses perçues comme disproportionnées par rapport aux contributions) et procédurale (décisions perçues comme arbitraires ou biaisées) sont fortement associées à l'intention de quitter, indépendamment du niveau de satisfaction au travail (Colquitt *et al.*, 2013). Dans la restauration rapide spécifiquement, où les efforts physiques et émotionnels sont intenses mais les reconnaissances formelles rares, ces perceptions d'injustice accélèrent le processus de désengagement, transformant un simple mécontentement en intention de quitter (Ambrose et Schminke, 2009).

Par ailleurs, les possibilités de développement professionnel et de progression de carrière apparaissent comme des leviers importants de la décision de rester ou de quitter. Les employés qui perçoivent leur organisation comme un espace d'apprentissage et d'évolution sont moins enclins à envisager le départ, même en présence de contraintes professionnelles élevées (Kuvaas, 2006). À l'inverse, l'absence de perspectives claires peut renforcer le sentiment de stagnation et accélérer le processus de désengagement (Özdemir, 2024).

Toutefois, ces facteurs organisationnels n'agissent pas de manière isolée. Leur influence sur l'intention de quitter s'exerce en grande partie par l'intermédiaire de mécanismes

psychologiques, tels que le stress professionnel, le burnout ou l'engagement, ce qui justifie l'adoption d'une approche intégrative, développée dans les sections suivantes.

1.1.4 Spécificité du contexte de la restauration rapide

Le secteur de la restauration rapide constitue un terrain particulièrement pertinent pour l'étude de l'intention de quitter, en raison de la combinaison de fortes exigences de travail et d'un taux de rotation historiquement élevé (Michele Kacmar *et al.*, 2006). Les employés y sont confrontés à une cadence de travail soutenue, à une forte pression temporelle, à des horaires atypiques et à un travail émotionnel intense lié aux interactions constantes avec la clientèle (Grandey, 2003; Kim *et al.*, 2023).

Les recherches menées dans ce secteur montrent que ces conditions favorisent l'émergence d'un stress au travail et d'un épuisement émotionnel, lesquels sont étroitement liés à l'intention de quitter (Arslan *et al.*, 2024; Dangaiso et Mukucha, 2024; Deery et Jago, 2009). Ces études confirment que la spécificité du milieu de la restauration rapide (environnement de travail intense, interactions fréquentes avec les clients et incivilités occasionnelles), contribue directement à la l'intention de quitter des employés.

En outre, la faible autonomie décisionnelle et la standardisation des tâches limitent les possibilités d'ajustement individuel, accentuant ainsi le sentiment de perte de contrôle décrit par le modèle demande–contrôle de Karasek (1979). Cette combinaison de contraintes organisationnelles et de facteurs individuels rend l'intention de quitter une réponse adaptative aux conditions de travail perçues comme insoutenables, plutôt qu'une simple stratégie de mobilité. Cette perspective rejoint les approches contemporaines du stress et de la santé au travail, qui considèrent le retrait organisationnel comme un mécanisme de protection du bien-être psychologique (Maslach, C. et Leiter, 2016).

Ainsi, la littérature met en évidence que l'intention de quitter résulte d'une interaction complexe entre caractéristiques individuelles et conditions organisationnelles, où le stress,

l'épuisement émotionnel et la perception d'un faible soutien organisationnel jouent un rôle central. Pour illustrer les spécificités du travail en restauration rapide et leur influence sur l'intention de quitter, le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques de ce milieu ainsi que leur explication.

Tableau 1 : Caractéristiques du travail en restauration rapide et impact sur l'intention de quitter

Caractéristiques	Explications	Principales références
Cadence de travail élevée	Le milieu de la restauration rapide impose aux employés de traiter un grand volume de commandes dans un temps limité, générant du stress et un sentiment de pression constante	(Karasek, 1979; Podsakoff <i>et al.</i> , 2007)
Travail émotionnel intense	Les employés doivent gérer des interactions fréquentes avec la clientèle, nécessitant de gérer ses émotions et celles des clients, pouvant conduire à l'épuisement émotionnel	(Grandey, 2003; Kim <i>et al.</i> , 2023)
Horaires atypiques et imprévisibles	Le milieu exige souvent des quarts variables ou de dernière minute, rendant difficile la conciliation travail-vie personnelle et augmentant l'intention de quitter	(Deery et Jago, 2009)
Faible autonomie et standardisation des tâches	Les employés accomplissent les mêmes tâches, limitant la prise de décision individuelle et renforçant le sentiment de perte de contrôle	(Karasek, 1979)

Conditions perçues comme insoutenables	La combinaison de stress, faible soutien et contraintes organisationnelles pousse certains employés à envisager de quitter comme mécanisme de protection psychologique	(Dangaiso et Mukucha, 2024; Maslach, C. et Leiter, 2016)
----------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

Toutefois, l'influence de ces déterminants ne peut être pleinement comprise qu'à travers les mécanismes psychologiques qui les relient, tels que le stress au travail et la perception du soutien organisationnel. En effet, un niveau élevé de stress au travail tend à épuiser les ressources émotionnelles des employés, renforçant ainsi leur désir de départ, tandis qu'une forte perception de soutien organisationnel agit comme un facteur protecteur, atténuant les effets négatifs des contraintes professionnelles (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades et Eisenberger, 2002). Ces constats justifient le choix du secteur de la restauration rapide comme terrain de recherche privilégié pour comprendre les mécanismes sous-jacents à l'intention de quitter.

1.2 Le rôle central du stress et du soutien organisationnel perçu

Les déterminants individuels et organisationnels permettent d'identifier les conditions favorisant l'intention de quitter. Cependant, ils n'en expliquent pas pleinement les mécanismes sous-jacents. La littérature scientifique met en lumière que ces déterminants agissent principalement à travers des processus psychologiques, dont les principaux facteurs sont le stress au travail et la perception du soutien organisationnel. Ces deux concepts jouent un rôle clé dans le processus décisionnel de l'intention de quitter au départ réel, en particulier dans les contextes organisationnels caractérisés par une forte intensité de travail et des ressources limitées.

1.2.1 Le stress au travail

Étant donné que le terme stress seul est bien trop large et qu'il peut porter à confusion, l'accent est mis sur les facteurs de stress liés à l'environnement professionnel. Cette précision permet d'identifier plus précisément les sources organisationnelles des tensions vécues par les employés et de comprendre les effets sur leurs attitudes et comportements au travail.

Dans la littérature, le stress est un concept qui prend différentes formes, en fonction des points de vue et aussi des domaines d'étude. L'approche transactionnelle du stress, développée par Lazarus et Folkman (1984), utilise l'expression « stress psychologique », et la définit comme le résultat d'une évaluation cognitive par laquelle l'employé perçoit un déséquilibre entre les exigences d'une situation et les ressources dont il dispose pour y faire face. Selon cette conception, le stress ne réside pas uniquement dans la situation elle-même, mais dans la manière dont celle-ci est perçue et interprétée par l'employé. En se référant donc aux travaux de (Lazarus et Folkman, 1984), cette perspective est particulièrement pertinente dans le contexte organisationnel, puisqu'elle met en évidence les différences individuelles dans l'expérience du stress au travail.

Parallèlement, d'autres travaux de recherche privilégient la notion de « stress professionnel », qui met l'accent sur le rôle des conditions de travail et des caractéristiques de l'environnement organisationnel. Les recherches de Cooper et Marshall (2011), soulignent notamment l'influence des charges de travail élevées, des conflits de rôle, des relations interpersonnelles tendues et du manque de soutien organisationnel sur l'émergence du stress. Dans cette optique, le stress est envisagé comme un phénomène résultant de facteurs structurels et organisationnels, tout en étant influencé par les ressources personnelles des employés. Il peut ainsi être considéré à la fois comme une expérience subjective et comme une conséquence directe des conditions de travail (Cooper et Marshall, 2011).

Parmi l'ensemble des déterminants identifiés, le stress au travail occupe une place centrale dans la prise de décision liée à l'intention de quitter. En effet, plusieurs études ont démontré que des niveaux élevés de stress perçu sont associés à une diminution de la satisfaction professionnelle et à une hausse des intentions de départ (Beehr et Newman, 2006; Podsakoff *et al.*, 2007). Il peut être défini comme une réponse psychologique et physiologique à un déséquilibre perçu entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles, se traduisant par des manifestations telles que la fatigue, la tension émotionnelle, l'irritabilité ou encore des troubles du sommeil (Cooper, 2001; Lazarus et Folkman, 1984). Dans cette perspective, le stress ne constitue pas un facteur isolé, mais un mécanisme par lequel les conditions de travail défavorables influencent les attitudes des employés à l'égard de leur organisation, contribuant ainsi à l'émergence de l'intention de quitter (Lazarus et Folkman, 1984).

La littérature mobilise également différents termes pour qualifier les manifestations du stress au travail. Les termes utilisés sont généralement : « tension », « strain » ou « épuisement professionnel ou burnout ». Chacun de ces termes se focalisent sur un aspect précis. La « tension », par exemple fait référence à un état d'alarme généralisé, tant physique que mental. En revanche, le « burnout » est le résultat pathologique du stress prolongé et mal géré (Maslach, C. *et al.*, 2001). Dans ce prolongement, le burnout occupe une place centrale parmi les manifestations extrêmes du stress (Maslach, Christina et Jackson, 2007). Il met en évidence les effets cumulatifs du stress prolongé, particulièrement dans les professions caractérisées par un contact fréquent et exigeant avec la clientèle. Les méta-analyses confirment que l'épuisement émotionnel constitue la dimension du burnout la plus fortement liée à l'intention de quitter (Alarcon, 2011; Lee et Ashforth, 1996). Lorsque les employés se sentent émotionnellement vidés, le départ apparaît comme une stratégie adaptative face à un environnement perçu comme toxique (Maslach, C. et Leiter, 2016). Dans la restauration rapide spécifiquement, la pression temporelle et les interactions conflictuelles accélèrent cette dynamique (Dangaiso et Mukucha, 2024; Deery et Jago, 2009). Ces distinctions conceptuelles permettent de mieux comprendre la dynamique progressive du stress et ses conséquences à long terme sur le bien-être des employés.

Sur le plan empirique, plusieurs études confirment l'influence significative du stress sur l'intention de quitter. La méta-analyse de Podsakoff et al., (2007) met en évidence que le stress lié au rôle, la surcharge de travail et les tensions interpersonnelles constituent des prédicteurs importants de l'intention de quitter (Podsakoff *et al.*, 2007). Lorsque ces sources de stress deviennent récurrentes, elles peuvent entraîner un épuisement émotionnel, élément central du burn-out, lequel constitue lui-même un déterminant majeur de l'intention de quitter (Lee et Ashforth, 1996). Plus récemment, Galanis et al., (2024) confirment que le stress au travail demeure un prédicteur décisif de l'intention de quitter, indépendamment du secteur d'activité, soulignant ainsi son caractère transversal (Galanis *et al.*, 2024).

Dans le cadre de la présente recherche, l'expression « stress au travail » est privilégiée afin de distinguer clairement les tensions d'origine organisationnelle des autres formes de stress pouvant intervenir dans la vie privée. Ce choix conceptuel permet de concentrer l'analyse sur les expériences professionnelles des employés et sur les caractéristiques du contexte organisationnel susceptibles d'affecter leur bien-être et leur intention de quitter.

Les facteurs organisationnels à l'origine du stress au travail sont nombreux. Parmi les plus fréquemment cités figurent la surcharge de travail, les exigences émotionnelles élevées, les relations interpersonnelles conflictuelles et le manque de soutien de la part des supérieurs hiérarchiques (Cooper et Marshall, 2011).

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le stress au travail : « il s'agit d'une réaction humaine normale face à une situation difficile. Sur une courte période, le stress peut stimuler la performance et la vigilance. En revanche, lorsqu'il devient chronique, il peut avoir des effets néfastes sur la santé physique et psychologique, altérer la motivation et compromettre la satisfaction professionnelle ⁷». Cette définition met en lumière le rôle central du sentiment de perte de contrôle et de l'insuffisance des ressources perçues pour faire face aux exigences professionnelles, éléments clés dans la compréhension des effets néfastes du stress à long terme.

⁷ <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress?>

Enfin, la littérature scientifique tend à dépasser une vision directe et linéaire du lien entre stress et intention de quitter. Plusieurs auteurs s'appuient sur le modèle des demandes et des ressources au travail pour conceptualiser le stress comme un mécanisme médiateur. Selon ce modèle, les exigences professionnelles élevées, lorsqu'elles ne sont pas compensées par des ressources adéquates, entraîne du stress et de l'épuisement émotionnel, lesquels conduisent progressivement à un désengagement attitudinal et à l'intention de quitter l'organisation (Demerouti *et al.*, 2001). Cette approche est particulièrement pertinente dans les environnements de travail à forte intensité émotionnelle, où l'accumulation progressive du stress constitue un facteur déterminant des comportements de retrait.

1.2.2 Le soutien organisationnel perçu

Face aux conséquences du stress et du burnout, la littérature met en évidence le rôle fondamental des ressources organisationnelles, en particulier le soutien organisationnel perçu. Ce concept se définit comme la croyance globale des employés selon laquelle leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Eisenberger *et al.*, 1986). Ce concept s'inscrit dans la théorie de l'échange social, selon laquelle les relations de travail reposent sur des normes de réciprocité (Blau, 1964). Lorsque les employés perçoivent un haut niveau de soutien de la part de leur organisation, ils développent un sentiment d'obligation morale et un attachement, ce qui réduit l'intention de quitter (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Les recherches empiriques montrent de manière convergente que le soutien organisationnel perçu influence négativement l'intention de quitter (Allen *et al.*, 2003; Kurtessis *et al.*, 2015). Les méta-analyses indiquent que cet effet demeure significatif même lorsque l'on contrôle des variables telles que la satisfaction au travail ou l'engagement organisationnel, soulignant le rôle spécifique du SOP dans la dynamique de l'intention de rester ou non.

Plus récemment, des études ont mis en évidence le rôle du soutien organisationnel perçu comme ressource clé dans les environnements à forte contrainte. L'auteur Hur (2024) montre que le SOP atténue l'impact du stress au travail sur l'intention de quitter auprès des employés exposés à des exigences élevées (Hur, 2024). Dans la même logique, Ren et al., (2024) soulignent que le soutien organisationnel réduit significativement le risque de burnout et, indirectement l'intention de quitter (Ren *et al.*, 2024).

L'un des apports majeurs de la littérature récente réside dans l'analyse des interactions entre stress au travail, soutien organisationnel perçu et intention de quitter. De nombreux auteurs soutiennent que le SOP agit comme un facteur modérateur, capable d'atténuer les effets négatifs des exigences du travail sur le stress et le burnout (Bakker, A. B. et Demerouti, 2017). Dans le cadre du modèle Demandes–Ressources (JD-R), développé par Demerouti et al. (2001), les exigences du travail sont susceptibles de générer un processus de détérioration de la santé, tandis que les ressources organisationnelles déclenchent un processus motivationnel. Le soutien organisationnel perçu, en tant que ressource, permet non seulement de réduire le stress, mais également de renforcer l'engagement, créant ainsi une double dynamique protectrice contre l'intention de quitter (Demerouti *et al.*, 2001).

Empiriquement, plusieurs études montrent que le stress au travail joue un rôle de médiateur entre les exigences du travail et l'intention de quitter, tandis que le soutien organisationnel perçu modère cette relation en réduisant l'intensité du stress perçu (Galanis *et al.*, 2024; Hur, 2024). Cette configuration est particulièrement pertinente pour analyser les contextes organisationnels où les exigences sont difficilement compressibles, comme le milieu de la restauration rapide.

Ainsi, le stress au travail et le soutien organisationnel perçu se présentent comme des mécanismes centraux pour comprendre l'intention de quitter. Leur articulation souligne la nécessité d'une approche théorique intégrée, permettant de comprendre à la fois les processus de détérioration du bien-être et les dynamiques qui influencent l'intention de rester ou de quitter l'organisation. La section suivante propose une analyse critique des

principaux modèles théoriques mobilisés pour expliquer ces mécanismes, en mettant en lumière leurs convergences, leurs limites et leur complémentarité.

1.3. Les modèles théoriques explicatifs de l'intention de quitter

L'étude de l'intention de quitter a donné lieu à une diversité de modèles théoriques issus de domaines variés, allant de l'économie du travail à la psychologie organisationnelle (March et Simon, 1958; Mobley, 1977; Steel et Lounsbury, 2009). Ces approches se distinguent par les angles d'analyse qu'elles privilégient : économiques, comportementaux ou psychologiques. Bien que ces modèles aient permis d'identifier des déterminants clés de l'intention de quitter, aucun ne permet, à lui seul, de rendre compte de la complexité des mécanismes en jeu. Une analyse critique de ces approches s'avère donc nécessaire afin de dégager leurs apports respectifs.

1.3.1 Les modèles économique-organisationnels

Les modèles économique-organisationnels reposent sur l'idée selon laquelle la relation d'emploi constitue un échange entre l'employé et l'organisation, fondé sur une évaluation des coûts et des bénéfices associés au maintien ou à la rupture de cette relation (Blau, 1964). La théorie de l'échange social, de Blau (1964), constitue l'un des cadres conceptuels les plus mobilisés. Selon cette théorie, les employés développent des attitudes positives envers leur organisation lorsque celle-ci leur fournit des ressources comme équitables, telles que le soutien, la reconnaissance ou la sécurité d'emploi.

Dans le cadre de l'intention de quitter, cette perspective suggère que les employés envisagent de quitter lorsque l'échange est perçu comme déséquilibré. Cette logique est également au centre du modèle du déséquilibre efforts-récompenses proposé par (Siegrist, 1996). Selon sa logique, un engagement élevé non récompensé par un retour équivalent entraîne un stress psychosocial susceptible de conduire à l'intention de quitter. Par

exemple, un employé du service à la clientèle qui investit beaucoup d'efforts pour répondre aux attentes des clients sans recevoir de reconnaissance ni de soutien adéquat peut percevoir cet échange comme injuste, augmentant ainsi son intention de quitter. Des études empiriques confirment cette dynamique dans les emplois à faible autonomie et à forte intensité de travail (van Vegchel *et al.*, 2005).

Cependant, ces modèles demeurent centrés sur un calcul coûts-bénéfices. Ils tendent à sous-estimer le rôle des émotions, du stress et de l'épuisement dans la prise de décision. Comme le souligne Hom et al. (2017), les intentions de quitter ne relèvent pas uniquement d'un raisonnement rationnel, mais également de réactions affectives cumulatives face à des conditions de travail perçues comme injuste ou éprouvantes (Hom *et al.*, 2017).

1.3.2 Les modèles psychologiques et comportementaux

Les approches psychologiques ont cherché à dépasser la vision strictement rationnelle du départ en mettant l'accent sur les processus cognitifs et attitudeux qui précèdent l'intention de quitter. Le modèle de retrait organisationnel de Mobley (1977) constitue une référence majeure dans ce courant. Ce modèle conceptualise l'intention de quitter comme une étape intermédiaire dans un processus graduel, déclenché par l'insatisfaction au travail et alimenté par des évaluations successives des alternatives d'emploi (Mobley, 1977).

Les travaux de Meyer et Allen (1991) sur l'engagement organisationnel soutiennent la même logique. Ils montrent que l'engagement affectif agit comme un frein à l'intention de quitter, en renforçant le lien psychologique entre l'employé et l'organisation (Meyer et Allen, 1991). A l'inverse, lorsque cet engagement est faible, les employés sont plus susceptibles d'envisager le départ, même en l'absence d'opportunités immédiates (Meyer *et al.*, 2002).

De son côté, la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991) apporte un éclairage complémentaire en soulignant le rôle des attitudes, des normes subjectives et du contrôle

comportemental perçu dans l'intention de quitter. Cette approche contribue à expliquer pourquoi certains employés, bien que stressés ou insatisfaits, ne développent pas nécessairement une intention de quitter lorsqu'ils perçoivent peu d'alternatives d'emploi ou anticipent des contraintes importantes (Ajzen, 1991). Toutefois, plusieurs auteurs ont souligné ses limites, notamment sa tendance à négliger les dimensions émotionnelles et sociales du comportement organisationnel (George et Jones, 1996; Hom *et al.*, 2012; Sutton, 2006).

En complément, la théorie du contrat psychologique développée par Rousseau (1995) relie ces processus cognitifs aux contextes concrets de travail (Rousseau, 1995). Contrairement aux modèles centrés sur les mécanismes internes de décision (Mobley, Meyer, Ajzen), elle souligne que l'intention de quitter émerge de la rupture perçue des promesses implicites faites par l'organisation, telles qu'une rémunération équitable, des horaires stables ou des perspectives d'évolution. Rousseau distingue deux formes de contrat, notamment celle transactionnelle, où le non-respect des engagements explicites peut conduire à un départ rapide ; et celle relationnelle où la perte ou diminution de la confiance, l'absence de bienveillance, entraînent un retrait progressif). Cette approche contextualise ainsi l'insatisfaction dans la dynamique des échanges employé-organisation, et aide à comprendre pourquoi l'intention de quitter devient concrète face à des conditions perçues comme défailtantes.

Ainsi, bien que ces modèles approfondissent la compréhension des mécanismes cognitifs sous-jacents à la décision de quitter, ils accordent une place secondaire aux conditions concrètes de travail et aux exigences organisationnelles. En se concentrant principalement sur les états psychologiques des employés, ces approches tendent à expliquer l'intention de quitter comme un phénomène individuel, en oubliant que ce comportement est largement façonné par les conditions organisationnelles (ex. charge de travail, climat social, reconnaissance). Cette limite, soulignée par plusieurs méta-analyses (Griffeth, 2000), conduit à sous-estimer l'importance des facteurs contextuels dans la prédiction de l'intention de quitter.

1.3.3 Les modèles du stress et de la santé au travail

Les approches centrées sur la santé psychologique replacent l'intention de quitter dans une dynamique socio-environnementale. Le modèle demande-contrôle de Karasek (1979) et son extension demande-contrôle-soutien mettent en évidence l'importance de l'autonomie et du soutien social dans la gestion du stress. Ces modèles ont largement contribué à montrer que les effets des exigences du travail sur le bien-être dépendent des ressources disponibles (Karasek, 1979).

Dans la même logique, le modèle Demandes-Ressources (JD-R), développé par Demerouti et al. (2001), constitue aujourd'hui l'un des cadres les plus intégrateurs pour analyser les intentions de quitter des employés. Il distingue un processus de détérioration de la santé, où les exigences du travail entraînent stress et épuisement, et un processus motivationnel, selon lequel les ressources organisationnelles favorisent l'engagement et limitent l'intention de quitter (Demerouti *et al.*, 2001). Les travaux ultérieurs de Bakker et Demerouti (2017) montrent la pertinence de ce modèle pour expliquer simultanément l'émergence du désengagement et les mécanismes de protection contre l'intention de quitter (Bakker, A. B. et Demerouti, 2017).

Néanmoins, bien que ces modèles intègrent de manière explicite les conditions de travail, ils nécessitent d'être rattachés à des approches relationnelles, telle que la théorie de l'échange social, afin de rendre compte du rôle spécifique du soutien organisationnel perçu et des normes de réciprocité.

1.3.4 Complémentarité et portée intégrative des modèles

L'analyse des principaux cadres théoriques montre que chacun apporte un éclairage partiel sur l'intention de quitter. Les modèles économique-organisationnels expliquent la logique d'échange et les perceptions d'équité. Les modèles psychologiques éclairent les processus

intentionnels, tandis que les modèles du stress contextualisent les réactions individuelles dans les conditions de travail vécues.

Dans cette perspective, plusieurs auteurs, dont Bakker et Demerouti (2017) ainsi que Hom et al. (2017), prônent pour une approche intégrative combinant ces différentes logiques explicatives afin de mieux saisir la complexité de l'intention de quitter, notamment dans les secteurs à forte intensité de travail (Bakker, A. B. et Demerouti, 2017; Hom *et al.*, 2017). Toutefois, bien que l'approche intégrative permette une compréhension plus globale de l'intention de quitter, elle soulève également certaines limites analytiques et méthodologiques. En effet, les modèles mobilisés reposent sur des postulats parfois différents. Les approches économique-organisationnelles privilégient une logique rationnelle fondée sur l'évaluation des coûts et bénéfices associés au maintien de la relation d'emploi (Blau, 1964; Siegrist, 1996), tandis que les modèles psychologiques mettent davantage l'accent sur les dimensions cognitives et affectives de la décision de quitter (Meyer et Allen, 1991; Mobley, 1977). De leur côté, les modèles du stress et de la santé au travail insistent principalement sur l'influence des conditions structurelles et des ressources organisationnelles dans l'émergence du désengagement (Demerouti *et al.*, 2001).

Cette diversité théorique complexifie l'opérationnalisation empirique du phénomène, puisque les mécanismes explicatifs mobilisés ne relèvent pas du même niveau d'analyse. Certains modèles se centrent sur les perceptions individuelles, alors que d'autres mettent l'accent sur les caractéristiques organisationnelles ou relationnelles. Dans cette perspective, l'approche qualitative retenue dans ce mémoire apparaît particulièrement pertinente, puisqu'elle permet d'explorer la manière dont ces différentes dimensions s'articulent concrètement dans l'expérience vécue des employés. Plutôt que de chercher à isoler statistiquement les variables, cette démarche vise à comprendre comment les employés interprètent simultanément les exigences du travail, le soutien reçu et leur rapport à l'organisation dans la décision de leur intention de quitter.

Afin de clarifier les apports respectifs des différentes approches théoriques, le tableau suivant présente une synthèse comparative des principaux modèles explicatifs de l'intention de quitter.

Tableau 2 : synthèse des principaux modèles explicatifs de l'intention de quitter

Axe théorique	Auteurs/Modèles	Idée centrale	Variables clés	Apports	Limites
Économico-organisationnel	Blau (1964) - Théorie de l'échange social	La relation d'emploi repose sur un échange coûts-bénéfices.	Perception d'équité, récompenses, efforts, justice organisationnelle	Met en évidence les logiques de réciprocité et d'équilibre dans la relation employé-organisation	Vision utilitaire et rationnelle du départ, peu sensible aux émotions et au contexte socio-organisationnel
	Siegrist (1996) – Modèle effort-récompense	Le déséquilibre perçu favorise l'intention de quitter.			
Psychologique et comportemental	Mobley (1977) – Modèle du retrait organisationnel Meyer et Allen (1991) – Théorie de l'engagement Ajzen (1991) – Théorie du comportement planifié Rousseau (1995)	L'intention de quitter résulte d'un processus cognitif ou attitudinal précédant le départ effectif ou rupture des promesses	Satisfaction, engagement affectif-normatif-continu, attitudes, normes, contrôle perçu, promesses implicites	Explique les étapes et logiques décisionnelles au désir de départ. Met l'accent sur le rôle des cognitions et des croyances	Sous-estime la dimension émotionnelle et les contraintes structurelles du contexte de travail
Stress et santé au travail	Karasek (1979) – Modèle demande – contrôle (soutien) Demerouti et al. (2001) – Modèle JD-R	L'intention de quitter découle d'un déséquilibre entre les exigences du poste et les ressources perçues	Exigences, autonomie, soutien social, ressources organisationnelles, burnout	Relie les conditions de travail au bien-être, au stress et à la fidélisation. Offre une lecture dynamique et contextuelle	Nécessite un couplage avec des approches relationnelles (ex. soutien organisationnel perçu).
Intégratif	Hom et al. (2017); Baker et Demerouti (2017)	L'intention de quitter résulte de l'interaction entre	Combinaison des variables économiques,	Fournit une lecture holistique du	Complexité analytique ; difficile à

		facteurs individuels, relationnels et structurels.	psychologiques et organisationnelles	turnover et de la rétention	opérationnaliser empiriquement
--	--	----------------------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------

Cette synthèse comparative met en évidence les apports, mais aussi les limites partielles, des approches théoriques isolées pour appréhender l'intention de quitter. C'est dans cette perspective que s'inscrit la section 1.4, qui propose un modèle intégré combinant les dimensions économiques, psychologiques et contextuelles afin d'offrir un cadre analytique plus unifié et opérationnel pour l'étude du phénomène.

1.4 Modèle conceptuel intégré de l'intention de quitter

À la lumière de la revue des cadres théoriques, ce mémoire propose un modèle intégratif combinant les apports des théories du stress (JD-R), de l'échange social et du retrait organisationnel pour expliquer l'intention de quitter dans le contexte de la restauration rapide.

Le modèle postule que les exigences du travail (charge de travail, pression temporelle, interactions émotionnellement exigeantes) génèrent un stress au travail, qui agit comme médiateur vers l'intention de quitter. Cette dynamique correspond au processus de détérioration de la santé décrit par le modèle JD-R (Demerouti *et al.*, 2001). Parallèlement, le soutien organisationnel perçu joue un rôle modérateur en atténuant la relation entre les exigences et le stress, tout en renforçant l'engagement affectif conformément à la théorie de l'échange social (Blau, 1964; Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades et Eisenberger, 2002).

Dans le contexte de la restauration rapide, où les exigences structurelles sont rigides et difficilement modifiables à court terme, le soutien organisationnel perçu apparaît comme un levier stratégique de rétention. Ce cadre unifié servira de grille d'analyse pour l'analyse qualitative des expériences vécues par les employés de restauration rapide dans les chapitres suivants.

1.5 Analyse de quelques travaux antérieurs

Pour confronter les cadres théoriques aux données empiriques, plusieurs études récentes analysent les relations entre stress, soutien organisationnel perçu et intention de quitter dans des contextes de service proches de la restauration rapide.

Les travaux dans l'hôtellerie-restaurant confirment que l'incivilité client génère du stress émotionnel qui conduit à l'intention de quitter (Han *et al.*, 2016; Kim *et al.*, 2023). Pu et al. (2024) montrent que l'épuisement émotionnel explique cette relation, validant l'application du modèle JD-R aux interactions client-employé intenses (Pu *et al.*, 2024).

Le soutien organisationnel perçu atténue l'effet stress-turnover, particulièrement dans les services émotionnellement exigeants (Rhoades et Eisenberger, 2002). Duarte et Silva (2023) soulignent le rôle de la communication interne comme amplificateur du soutien perçu (Duarte et Silva, 2023).

Ces études présentent des limites méthodologiques communes, notamment des échantillons sectoriels ou locaux, l'absence d'études longitudinales et un manque de spécialisation sur la restauration rapide à très forte rotation.

Ces travaux confirment les mécanismes JD-R/échange social, mais peinent à analyser les contextes standardisés de la restauration rapide. Une approche qualitative examinera comment les employés interprètent subjectivement le soutien dans ces environnements. Le chapitre suivant présente le cadre méthodologique adopté.

CHAPITRE 2

CADRE METHODOLOGIQUE

À la suite de la revue de littérature et de l'élaboration du cadre théorique présentés au chapitre précédent, ce chapitre vise à présenter les choix méthodologiques retenus pour répondre à l'objectif de recherche. Ce mémoire cherche à comprendre les mécanismes par lesquels le stress au travail et le soutien organisationnel perçu influencent l'intention de quitter dans un contexte organisationnel spécifique. Il présente ainsi le devis de recherche, la population étudiée, les critères de sélection des participants ainsi que la présentation des employés interrogés (section 2.4), auxquels ont été attribués des pseudonymes afin de préserver leur anonymat.

2.1 Devis de recherche

Le présent mémoire s'inscrit dans une démarche de recherche qualitative. Ce choix méthodologique se justifie par la nature même de l'objet d'étude, qui porte sur des phénomènes subjectifs et complexes, tels que le stress au travail, la perception du soutien organisationnel et l'intention de quitter. Ces concepts renvoient à des expériences vécues, des interprétations individuelles et des processus psychologiques qui ne peuvent être pleinement compris à partir de mesures exclusivement quantitatives (Hennink *et al.*, 2020).

Contrairement aux approches quantitatives, qui visent principalement à mesurer l'intensité ou la fréquence des phénomènes, la recherche qualitative permet d'explorer en profondeur le sens que les employés attribuent à leur réalité professionnelle (Rondeau et Paillé, 2016). Dans le cadre de ce mémoire, il s'agit moins de généraliser les résultats à l'ensemble d'une population que de comprendre comment les employés interprètent les exigences de leur travail, évaluent le soutien reçu et en viennent à envisager de quitter l'organisation.

Cette approche est cohérente avec les modèles théoriques mobilisés, notamment le modèle Demandes-Ressources (Demerouti *et al.*, 2001), qui met l'accent sur les perceptions subjectives des exigences et des ressources. Par ailleurs, avec la théorie de l'échange social, fondée sur la manière dont les employés interprètent la qualité de leur relation avec l'organisation (Blau, 1964). Une approche qualitative permet ainsi de comprendre les mécanismes médiateurs et modérateurs identifiés dans la littérature, au-delà de simples relations statistiques.

Sur le plan épistémologique, cette recherche s'inscrit dans une perspective interprétativiste, s'appuyant sur une vision constructive de la réalité sociale. Selon cette posture, la réalité organisationnelle n'est pas considérée comme une entité objective et stable, mais comme une construction sociale résultant des interactions, des discours et des expériences vécues par les employés (Courty, 1988).

Dans cette optique, le stress au travail et le soutien organisationnel perçu ne sont pas abordés comme des réalités uniformes, mais comme des phénomènes interprétés différemment selon les trajectoires individuelles, les attentes et les contextes de travail. Cette approche est particulièrement pertinente pour analyser l'intention de quitter, qui constitue une construction cognitive et affective, façonnée par l'expérience subjective du travail plutôt qu'un simple indicateur comportemental (Mobley, 1977).

L'approche interprétativiste implique également une reconnaissance du rôle actif du chercheur dans la production des connaissances. Les données recueillies sont coconstruites à travers l'interaction entre le chercheur et les participants. Cela nécessite une réflexion constante sur l'influence des choix méthodologiques et des positions adoptées tout au long du processus de recherche (Denzin et Lincoln, 2018).

Le devis de recherche adopté est de type exploratoire et descriptif. Il est exploratoire, car il vise à approfondir la compréhension de mécanismes encore peu documentés dans le contexte spécifique, notamment celui de la restauration rapide. Il est également descriptif,

puisqu'il cherche à rendre compte de manière détaillée des expériences vécues par les participants, sans prétendre établir des relations causales généralisables.

Ce choix est cohérent avec les recommandations méthodologiques en recherche qualitative, qui soulignent l'importance d'adapter le devis à l'état des connaissances et aux objectifs poursuivis (Ridder, 2014). Ainsi, en privilégiant une compréhension claire et contextualisée des phénomènes étudiés, ce devis permet de dégager des pistes de réflexion tant sur le plan théorique que pratique.

2.2 Population de l'étude

La population à l'étude est constituée d'employés occupant un emploi dans le secteur de la restauration rapide. Ce choix s'explique par les caractéristiques particulières de ce secteur, fréquemment associées à des niveaux élevés de stress au travail, à des ressources organisationnelles limitées et à une intention de quitter (Deery et Jago, 2009).

Les emplois en restauration rapide se distinguent par une pression temporelle importante, une standardisation des tâches, des interactions fréquentes avec la clientèle et une reconnaissance organisationnelle souvent perçue comme insuffisante. Ces éléments en font un terrain particulièrement pertinent pour analyser le lien entre exigences de travail, soutien organisationnel perçu et intention de quitter, tel que conceptualisé dans le modèle Demandes-Ressources.

La sélection des participants repose donc sur un échantillonnage intentionnel, conformément aux principes de la recherche qualitative (Patton, 2014). Les critères d'inclusion retenus tiennent compte notamment : avoir occupé un poste opérationnel en restauration rapide. D'autre part, d'avoir une expérience minimale permettant de réfléchir aux conditions de travail et au soutien organisationnel. Enfin d'être en mesure de s'exprimer sur son expérience professionnelle de manière réflexive. Ce mode de sélection vise à garantir la pertinence des données recueillies au regard de l'objectif de recherche,

plutôt que leur représentativité statistique. Il permet également d'inclure des participants présentant des expériences variées, favorisant ainsi la richesse et la profondeur de l'analyse.

Cependant, comme toute recherche qualitative, l'étude comporte certaines limites et biais. Le recours au volontariat peut notamment entraîner un biais de sélection, dans la mesure où les employés ayant vécu des expériences particulièrement positives ou négatives, peuvent être plus enthousiastes à participer. De plus, la désirabilité sociale peut influencer les témoignages, certains participants pouvant minimiser ou accentuer certains aspects de leur expérience.

Ces biais ont été pris en compte tout au long du processus de collecte et d'analyse des données, notamment par une posture d'écoute sans jugement et par la reformulation systématique des propos afin de s'assurer de leur compréhension. Par ailleurs, la taille de l'échantillon ($n = 10$) a été déterminée selon le principe de saturation empirique, c'est-à-dire le moment où la collecte de nouvelles données n'apporte plus d'éléments nouveaux à l'analyse (Guest *et al.*, 2006). Cette approche vise à assurer la profondeur analytique plutôt que l'exhaustivité.

2.3 Choix de la méthode de collecte de données

2.3.1 Entretien semi-dirigé

La méthode de collecte des données retenue pour cette recherche repose sur la conduite d'entretiens semi-dirigés, cohérents avec l'approche qualitative interprétativiste adoptée. Cette technique permet d'accéder aux points de vue subjectifs des participants et au sens qu'ils attribuent à leur expérience professionnelle (Rheume *et al.*, 2019).

L'entretien semi-dirigé combine structure et flexibilité, il repose sur un guide d'entretien préalablement élaboré (voir Annexe 1), laissant au participant la liberté de développer les aspects jugés pertinents de leur vécu. Cette approche est particulièrement adaptée à l'étude

de phénomènes complexes et subjectifs, tels que le stress au travail, la perception du soutien organisationnel et l'intention de quitter, qui ne peuvent être pleinement appréhendés à travers des questions fermées ou standardisées (Rondeau et Paillé, 2016).

Dans ce mémoire, l'entretien semi-dirigé permet de retracer les trajectoires professionnelles des participants, d'identifier les situations stressantes et d'analyser les interactions organisationnelles perçues comme soutenantes ou défailtantes, tout en favorisant l'émergence de dimensions inattendues.

2.3.2 Élaboration du Guide d'entretien

Le guide d'entretien (Annexe 1) repose sur les concepts centraux de la revue de littérature, à savoir le modèle JD-R (Demerouti *et al.*, 2001) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964; Eisenberger *et al.*, 1986). Il structure les questions autour de trois axes principaux : les exigences du travail et le stress, le soutien organisationnel perçu, et l'intention de quitter.

Le guide suit une progression graduelle commençant par des questions générales pour instaurer un climat de confiance, avant d'aborder progressivement les thèmes sensibles relatifs au stress, au mal-être et à l'intention de quitter.

Concernant le profil des participants, cette partie recueille des informations socio-professionnelles telles que l'âge, l'ancienneté, le poste occupé, l'état civil et les responsabilités familiales. Ces données servent à contextualiser les témoignages sans visée statistique.

Ensuite par rapport à l'expérience du stress au travail, cette section explore les situations stressantes spécifiques à la restauration rapide, notamment le rythme de travail intense, la pression temporelle, les interactions avec une clientèle exigeante et les relations

hiérarchiques. Les participants décrivent les conséquences perçues du stress sur leur santé, leur motivation et leur performance.

Par ailleurs, pour la section du SOP, les participants identifient les formes de soutien existantes au sein de l'organisation, qu'il s'agisse du soutien des supérieurs hiérarchiques, des collègues ou de dispositifs formels tels que la reconnaissance, la communication ou la formation. Ils évaluent également l'efficacité perçue de ces ressources pour diminuer le stress.

Enfin, la dernière partie du guide aborde explicitement l'intention de quitter. Cette partie examine les facteurs incitant les participants à envisager le départ, ainsi que le rôle joué par le stress et le soutien organisationnel dans ce processus décisionnel. Elle se conclut par des questions ouvertes recueillant les suggestions d'amélioration des conditions de travail.

Chaque partie privilégie des questions ouvertes favorisant les récits concrets, l'expression des émotions et les stratégies d'adaptation. Le guide demeure adaptable pour explorer les thèmes émergents, conformément aux principes de l'entretien semi-dirigé (Rondeau et Paillé, 2016).

2.3.3 Déroulement des entretiens

Les entretiens individuels se sont déroulés dans un cadre choisi par les participants garantissant confidentialité et anonymat. Chaque séance a débuté par une présentation des objectifs de recherche et l'obtention d'un consentement éclairé (Annexe 3). Les participants ont été informés de leur droit de retrait à tout moment sans justification.

Chaque entretien a duré 60 minutes, permettant une exploration approfondie des thématiques. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants, puis intégralement retranscrits pour préserver la fidélité des propos.

2.3.4 Posture réflexive du chercheur

Consciente de ma proximité terrain (2 ans caissière restauration rapide), une posture réflexive continue a été adoptée. La réflexivité consiste à reconnaître que les données ne sont pas simplement recueillies, mais coconstruites à travers l'interaction entre le chercheur et les participants (Denzin et Lincoln, 2018). Par exemple, certaines premières entrevues ont révélé une tendance chez certains participants à minimiser les manifestations de stress. Cette observation a conduit à reformuler certaines questions de relance afin de favoriser des récits plus détaillés portant sur les situations concrètes de surcharge, de pression temporelle et d'horaires imprévisibles. Cette démarche réflexive a contribué à enrichir la profondeur des données recueillies tout en limitant les risques d'interprétation prématurée. Julien parlait peu de son stress. J'ai noté dans mon journal : « *Julien minimise : risque d'induction de ma part, « reformuler une nouvelle question : pouvez-vous me décrire une journée particulièrement difficile ? »*, résultat : *verbatim plus riches sur la surcharge et les horaires imprévisibles*. Cette démarche assure la transparence et limite l'influence de mon expérience terrain sur l'analyse des thèmes (Finlay, 2002).

Pour limiter ce biais, une écoute non directive a été privilégiée et les participants ont été encouragés à illustrer leurs propos par des exemples concrets.

Par ailleurs, le risque de surinterprétation a été atténué par une démarche d'analyse, fondée sur un retour constant aux verbatim et sur une distinction claire entre les données empiriques et les interprétations théoriques. Cette démarche s'inscrit dans les critères de crédibilité et de confirmabilité proposés par Lincoln et Guba (1985), qui constituent des références centrales en recherche qualitative (Lincoln *et al.*, 1985). Ainsi, ont été mis en œuvre, une triangulation de données comparant les témoignages d'employés de cuisine, caissiers et chefs de quart, et une triangulation théorique confrontant les verbatim aux modèles JD-R et de l'échange social. Cette stratégie multi-sources limite les biais d'interprétation individuelle et assure la crédibilité des conclusions.⁸

⁸https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/YTE3NDlmYTY0ZjE2MDA5ODE4NGI1Y2FhMjdkMjRmYWVhMDA2MTVhOQ=.pdf

2.4 Présentation des participants

Afin de garantir l'anonymat et la confidentialité des personnes ayant pris part à l'étude, des pseudonymes ont été attribués à chacun des participants. Cette section vise à présenter les profils sociodémographiques et professionnels des répondants, tout en mettant en évidence certains éléments contextuels pertinents pour la compréhension de leur expérience de travail. Dans une démarche qualitative, cette contextualisation permet de mieux saisir la diversité des trajectoires et des perceptions, sans prétendre à une représentativité statistique.

L'échantillon est composé de dix participants occupant différents postes au sein de l'organisation X. Il inclut des employés de cuisine, des caissiers, des instructeurs et des chefs de quart. Cette diversité de fonctions permet d'appréhender le phénomène étudié sous plusieurs angles organisationnels, en tenant compte des responsabilités, des exigences et des marges de manœuvre propres à chaque rôle.

1. Alex

Alex est un homme de 28 ans, père célibataire d'un enfant de six ans, et il cumule quatre années d'expérience dans le secteur de la restauration rapide. Entré initialement comme équipier, il occupe désormais un poste d'instructeur, ce qui implique des responsabilités accrues en matière de formation, de supervision et de soutien opérationnel.

Son témoignage met en évidence une exposition importante à des exigences à la fois physiques et émotionnelles, particulièrement lors des périodes de forte affluence. Alex souligne que le manque de personnel et la pression temporelle constituent des sources majeures de stress, accentués par la présence du propriétaire sur la planche. Il les associe à une intensification du contrôle et des attentes de performance. Ces éléments contribuent à une charge mentale élevée, qui déborde parfois sur sa vie personnelle.

Bien qu'il reconnaisse bénéficier d'un soutien organisationnel modéré, notamment de la part de certains supérieurs et de ses collègues immédiats, ce soutien apparaît insuffisant

pour compenser durablement les contraintes structurelles du travail. Alex rapporte avoir envisagé à plusieurs reprises de quitter son emploi, tout en demeurant en poste en raison de l'intérêt qu'il accorde à son rôle d'instructeur et aux possibilités de développement qu'il y perçoit.

2. Julien

Julien, âgé de 32 ans, est marié et père d'un enfant, bien que sa famille réside à l'étranger. Il travaille depuis huit ans comme employé de cuisine dans l'organisation X, tout en occupant simultanément un emploi dans le domaine de l'informatique. Cette double activité professionnelle reflète une stratégie d'adaptation visant à répondre à des contraintes financières et familiales.

Julien décrit son travail répétitif et physiquement exigeant, marqué par des horaires longs et une intensification du rythme lors des périodes de pointe. La pression liée aux délais d'exécution, combinée au manque de personnel, entraîne une fatigue, tant physique que psychologique. Il souligne que cette fatigue limite sa capacité à maintenir des liens familiaux, ce qui accentue son sentiment d'épuisement.

Malgré une ambiance de travail qu'il qualifie de conviviale entre collègues, Julien perçoit un manque de reconnaissance organisationnelle et un soutien insuffisant face aux exigences du poste. Ces facteurs alimentent une intention de quitter, envisagée comme une réponse à l'accumulation de contraintes et à l'absence de perspectives d'amélioration perçues.

3. Lucas

Lucas est un homme de 28 ans, célibataire et sans enfants, qui travaille comme caissier depuis deux ans, en parallèle de ses études. Il a choisi cet emploi principalement pour des raisons économiques, afin de subvenir à ses besoins durant sa formation.

Son expérience de travail est marquée par des interactions fréquentes avec la clientèle, qu'il identifie comme la principale source de stress. Les comportements jugés irrespectueux ou exigeants de certains clients affectent son bien-être et contribuent à une perception négative

de son environnement de travail. A cela s'ajoute une charge de travail jugée élevée, notamment lors des périodes de forte affluence.

Lucas souligne néanmoins le rôle protecteur joué par le soutien de ses collègues et, dans une moindre mesure, de ses superviseurs. Malgré cela, il rapporte avoir envisagé de quitter son poste, en raison d'une rémunération qu'il juge insuffisante et d'un épuisement progressif lié à la répétitivité des tâches.

4. Antoine

Antoine est âgé de 20 ans, étudiant, célibataire et sans enfant. Il occupe un poste d'instructeur depuis un an. Il perçoit son travail comme stimulant et valorise particulièrement les interactions sociales qu'il implique, tant avec les clients qu'avec les collègues et les nouveaux employés.

Toutefois, Antoine décrit une intensification marquée du stress lors des périodes de forte affluence, aggravée par une organisation du travail qu'il juge parfois déficiente. La présence du propriétaire est également associée à une augmentation de la pression ressentie, entraînant des erreurs et une baisse de la performance perçue.

Malgré ces difficultés, Antoine estime bénéficier d'un soutien organisationnel relativement satisfaisant de la part de ses superviseurs. Cette perception positive du soutien contribue à limiter son intention de quitter. En effet, il n'envisage pas actuellement de quitter, considérant que son poste lui permet de développer des compétences organisationnelles utiles.

5. Sophie

Sophie est une étudiante de 20 ans, célibataire et sans enfant, qui travaille comme employée de cuisine depuis un an et 6 mois. Elle a choisi cet emploi pour sa flexibilité et pour l'expérience professionnelle qu'il offre.

Elle décrit son travail comme monotone et souligne un manque de motivation auprès de certains collègues, ainsi qu'un soutien insuffisant de la part de ses superviseurs. La présence du propriétaire est identifiée comme un facteur de stress important, affectant sa concentration et augmentant la probabilité d'erreurs.

Sophie exprime un désengagement progressif et une perception négative de l'ambiance de travail. Elle souligne l'absence de reconnaissance et de dispositifs de soutien formels, ce qui alimente une intention de quitter et une vision pessimiste des perspectives d'évolution dans ce milieu.

6. Charlotte

Charlotte, âgée de 26 ans, célibataire sans enfant, travaille comme caissière depuis un an. Elle a intégré l'organisation X dans un contexte de recherche rapide d'emploi.

Bien qu'elle reconnaisse certains aspects positifs, tels que la stabilité salariale et une ambiance parfois conviviale, Charlotte met en avant des sources de stress importantes liées aux interactions avec les clients, aux exigences des superviseurs et aux contraintes physiques du poste. Elle perçoit un manque marqué de soutien organisationnel, allant jusqu'à identifier ses supérieurs comme une source directe de stress.

Cette perception contribue à l'intention de quitter clairement exprimée et à une évaluation négative du travail dans le secteur de la restauration rapide.

7. Camille

Camille est une femme de 24 ans, célibataire et sans enfant, qui occupe un poste de chef de quart depuis près de deux ans. Elle valorise le travail d'équipe et les interactions sociales associées à sa fonction.

Cependant, elle fait face à des exigences organisationnelles élevées, notamment en raison des absences imprévues, des clients insatisfaits et de la gestion des tensions

interpersonnelles. Elle souligne l'absence de formation spécifique pour la gestion du stress et de la charge mentale, ce qui affecte son bien-être psychologique.

Malgré ces difficultés, Camille n'envisage pas de quitter son poste à court terme, en raison d'avantages perçus et de contraintes pratiques liées à la proximité géographique du lieu de travail.

8. Emma

Emma, âgée de 20 ans, célibataire et sans enfant, travaille comme caissière depuis un an et demi. Elle a choisi cet emploi pour sa compatibilité avec ses études et la flexibilité des horaires.

Elle décrit ses tâches comme relativement simples, mais souligne une augmentation du stress lors des interactions conflictuelles avec les clients et en situation de sous-effectif. Emma perçoit un soutien organisationnel inégal, jugé insuffisant pour faire face aux exigences du poste.

Elle exprime une intention de quitter motivée par une rémunération jugée faible et par le caractère stressant du travail, tout en formulant des attentes claires en matière de formation et de reconnaissance.

9. Élise

Élise est âgée de 21 ans, célibataire et sans enfant. Elle travaille comme employée de cuisine depuis près de deux ans. Son témoignage met en évidence une forte polyvalence fonctionnelle, associée à une augmentation de la charge de travail.

Elle identifie plusieurs facteurs de stress, notamment le manque de personnel, la pression temporelle lors des périodes de pointe et des relations hiérarchiques perçues comme difficile. Élise exprime une intention de quitter récurrente, liée à une fatigue accumulée et à une perception de soutien organisationnel partiel.

10. Jonathan

Jonathan, âgé de 24 ans, est chef de quart à temps partiel depuis deux ans, en parallèle de ses études. Il valorise les compétences organisationnelles acquises dans ce rôle.

Cependant, il se dit fréquemment surchargé en raison du manque de personnel et de la gestion simultanée de multiples responsabilités. Bien qu'il perçoive un soutien de la part de ses superviseurs, il souligne l'absence de reconnaissance formelle et de formation en gestion du stress.

Ces éléments contribuent à l'intention de quitter envisagée, malgré un attachement relatif au poste.

2.5 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données issues des entretiens repose sur l'analyse thématique de Braun et Clarke (2006). Cette méthode est particulièrement adaptée aux recherches qualitatives visant à identifier, analyser et interpréter des motifs récurrents dans des données textuelles. Elle structure l'analyse tout en respectant la richesse des témoignages (Braun et Clarke, 2006).

Les dix entretiens ont été intégralement retranscrits et anonymisés (pseudonymes). Une lecture répétée des transcriptions, accompagnée de notes initiales, a permis de repérer les thèmes saillants tels que le manque de personnel, les horaires imprévisibles, l'intensité du rush et les difficultés de conciliation travail-vie personnelle.

La deuxième étape correspond au codage initial des données. Le codage consiste à attribuer des libellés courts et significatifs à des segments de texte jugés pertinents au regard de la question de recherche (Braun et Clarke, 2006). Cette phase de codage a été réalisée dans NVivo de manière inductive, en restant au plus près des propos des participants, tout en tenant compte des concepts théoriques mobilisés. Les codes ont été appliqués de façon

systematique à l'ensemble des données, afin d'assurer une cohérence analytique. Par exemple, les propos de Sophie et Jonathan évoquant le fait de « *gérer deux postes en même temps* » ou « *d'être à plusieurs postes à la fois* » ont été codés sous des étiquettes telles que « *manque de personnel, polyvalence forcée ou surcharge de travail* ». De même, les extraits de Jonathan et Julien relatifs aux « *plannings qui changent tout le temps* » et aux « *heures supplémentaires non prévues* » ont été associés à des codes comme « *horaires imprévisibles et réduction du temps personnel* ». Les segments décrivant la « *pression pendant le rush* », « *la nécessité de respecter les délais* » et les « *exigences physiques* » ont été regroupés sous des codes tels « *qu'intensité du travail, pression temporelle et fatigue physique* », tandis que les passages portant sur le « *manque de reconnaissance* », le « *soutien des collègues* » ou « *l'absence de promotion* » ont généré des codes comme « *soutien informel, absence de reconnaissance, perspectives d'évolution limitées et intention de quitter* ». Cette progression illustre le passage d'une analyse inductive au plus près des verbatim vers des catégories théoriquement pertinentes.

Le regroupement des codes en catégories analytiques s'est effectué à partir de critères de récurrence, de convergence de sens et de pertinence par rapport à la question de recherche. Ainsi, les segments présentant des expériences similaires du stress, du soutien organisationnel ou de l'intention de quitter ont été comparés de manière constante afin d'identifier des motifs récurrents. Cette démarche reposait à la fois sur une logique inductive, laissant émerger certains thèmes directement des données empiriques, et sur une logique déductive, guidée par les concepts théoriques mobilisés dans le cadre conceptuel, notamment le modèle JD-R et la théorie de l'échange social. Afin d'assurer la traçabilité de l'analyse, les décisions de codage, les regroupements thématiques et les reformulations successives ont été consignés dans des notes analytiques tout au long du processus.

La troisième étape a consisté à regrouper les codes en thèmes potentiels à partir des convergences observées dans NVivo. Un thème correspond à un motif récurrent et significatif dans les données, qui permet de rendre compte d'un aspect central du phénomène étudié (Braun et Clarke, 2006). À cette étape, les codes ont été organisés, comparés et regroupés en catégories plus large. Le logiciel a permis de voir combien de

fois les codes apparaissaient ensemble et séparément, ce qui a facilité leur regroupement en thèmes plus larges. Ainsi, les codes : *manque de personnel, polyvalence forcée et surcharge de travail* ont été rassemblés dans le thème « *manque de personnel et surcharge* », tandis que « *horaires imprévisibles, heures supplémentaires non prévues et difficultés de conciliation* » ont été intégrés au thème « *horaires imprévisibles* ». De la même manière, « *intensité du travail, pression temporelle, exigences physiques et incivilités des clients* » ont été regroupés dans « *intensité, rythme de travail et exigences physiques* ». Les codes relatifs aux effets du stress sur le sommeil, l'humeur et les relations sociales ont constitué le thème « *impact du stress sur la vie personnelle* ». Enfin, les codes liés au soutien, au climat, à la reconnaissance, aux perspectives d'évolution et à l'intention de quitter ont été articulés dans les thèmes « *perception du soutien organisationnel* », « *climat et reconnaissance* », « *perspectives d'évolution* » et « *intention de quitter* ».

La quatrième étape porte sur la révision et la validation des thèmes. Chaque thème a été examiné afin de vérifier sa cohérence interne et sa pertinence par rapport à l'ensemble des données. La validation des thèmes reposait également sur des allers-retours constants entre les catégories analytiques, les verbatim et le cadre théorique, afin de s'assurer que les interprétations demeurent fidèles au sens attribué par les participants à leur expérience. Certains thèmes ont été fusionnés, scindés ou reformulés lorsque leur portée apparaissait trop large ou insuffisamment étayée par les données. Par exemple, les éléments relatifs aux comportements des clients (incivilités, remarques discriminatoires) ont d'abord été répartis entre stress et climat de travail, puis rattachés prioritairement au thème « *Climat et reconnaissance* » lorsqu'ils mettaient principalement en cause le manque de soutien des supérieurs face à ces situations. De même, des passages initialement codés uniquement comme stress ont été reclassés lorsque leur contenu renvoyait davantage à l'impact sur la vie personnelle ou à la formation progressive de l'intention de quitter. Ce travail de révision a permis de s'assurer que chaque thème soit à la fois distinct des autres et solidement étayé par les données.

La cinquième étape consistait à définir et à nommer les thèmes de manière claire et explicite. Chaque thème est associé à une définition analytique précise, mettant en évidence

son contenu, ses limites et ses liens avec les autres thèmes. Pour chacun d'eux, une définition analytique a été formulée, en précisant ce qu'il recouvre et ce qu'il ne recouvre pas. Par exemple, le thème « Manque de personnel et surcharge » a été défini comme l'ensemble des situations où la sous-dotation en effectifs oblige les employés à assumer plusieurs postes ou une intensification durable des tâches, générant un sentiment de débordement et de fatigue. Le thème « Horaires imprévisibles » renvoie, quant à lui, aux modifications fréquentes et tardives des plannings qui perturbent l'organisation de la vie personnelle et contribuent à la fatigue cumulative. Ensuite « Intensité, rythme de travail et exigences physiques » a été défini comme la combinaison des contraintes de rapidité, de qualité de service et d'efforts physiques prolongés, particulièrement lors des périodes de rush. Par ailleurs, « Impact du stress sur la vie personnelle » porte sur la manière dont le stress déborde du cadre professionnel et affecte le sommeil, les relations sociales et la capacité de récupération. Les thèmes « Perception du soutien organisationnel, Climat et reconnaissance et Perspectives d'évolution » décrivent respectivement la manière dont les employés évaluent l'aide reçue des supérieurs et des collègues, la qualité du climat relationnel et la présence (ou absence) de reconnaissance et d'opportunités de progression. Enfin, « Intention de quitter » désigne la manière dont les employés envisagent progressivement de quitter l'organisation, en lien avec l'accumulation des facteurs de stress et le déficit de ressources.

Par ailleurs, la sixième étape correspondait à la rédaction des résultats, sous la forme d'une analyse narrative articulée autour des thèmes identifiés. Les verbatim sont mobilisés de manière illustrative, afin de soutenir l'interprétation. Les citations de Sophie, Alex, Julien ou Élise pour le manque de personnel et la surcharge, celles de Jonathan et Julien pour les horaires, ou encore celles de Camille, Charlotte et Élise pour l'impact sur la vie personnelle, illustrent la diversité des expériences tout en montrant les motifs récurrents mis en évidence par l'analyse. Cette démarche analytique permet de produire une compréhension approfondie et contextualisée des mécanismes par lesquels le stress au travail et le soutien organisationnel perçu influencent l'intention de quitter dans le secteur de la restauration rapide.

2.6 Synthèse

Ce chapitre a présenté les choix épistémologiques, théoriques et pratiques guidant cette recherche qualitative interprétativiste.

L'adoption d'une approche qualitative interprétativiste s'est révélée particulièrement pertinente afin d'accéder au vécu subjectif des participants et de saisir la complexité des mécanismes psychosociaux à l'œuvre dans leur environnement professionnel. Le recours à des entretiens semi-dirigés a offert un cadre suffisamment structuré pour aborder les dimensions centrales de la problématique, tout en laissant une marge de liberté permettant aux participants d'exprimer leurs perceptions, leurs émotions et leurs expériences de manière approfondie.

L'élaboration du guide d'entretien, fondée sur des modèles théoriques reconnus, notamment le modèle Demandes–Ressources et la théorie de l'échange social, a assuré une cohérence entre la question de recherche, les concepts mobilisés et les données recueillies.

La stratégie d'échantillonnage retenue, reposant sur un échantillon intentionnel, a permis de recueillir des discours riches et diversifiés auprès de travailleurs exposés à des conditions de travail exigeantes. Le principe de saturation empirique a guidé la taille de l'échantillon, garantissant que la collecte de données se poursuive jusqu'à ce que les entretiens n'apportent plus d'éléments nouveaux ou significatifs à l'analyse.

Par ailleurs, l'analyse thématique, menée selon les étapes proposées par Braun et Clarke (2006), a constitué un outil analytique rigoureux pour identifier les motifs récurrents présents dans l'ensemble des données. Cette démarche assure rigueur, crédibilité et pertinence contextuelle pour explorer stress, soutien perçu et intention de quitter. Le chapitre suivant présente les résultats de l'analyse thématique.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente et analyse les résultats issus des entretiens semi-dirigés réalisés auprès des employés du secteur de la restauration rapide. L'objectif est de comprendre comment les participants perçoivent et vivent le stress au travail, comment ils évaluent le soutien organisationnel offert et comment ces expériences influencent leur intention de quitter leur emploi.

L'analyse s'inscrit dans une démarche interprétative visant à dégager les mécanismes sous-jacents reliant les conditions de travail aux attitudes professionnelles. L'analyse thématique a été réalisée selon une logique inductive inspirée des travaux de Braun et Clarke (Braun et Clarke, 2006). Dans un premier temps, les verbatim ont été relus à plusieurs reprises afin d'identifier des unités de sens récurrentes liées à l'expérience de travail des participants. Ces unités ont ensuite été codées à partir des expressions utilisées par les employés, notamment en lien avec la surcharge de travail, la pression temporelle, le manque de reconnaissance ou encore l'absence de perspectives d'évolution. Les codes présentant des significations similaires ont été regroupés en catégories analytiques plus larges, puis organisés en thèmes centraux permettant d'interpréter les dynamiques organisationnelles vécues par les participants. Ainsi, les thèmes retenus ne résultent pas uniquement de la fréquence des propos recueillis, mais également de leur portée interprétative dans la compréhension du stress, du soutien organisationnel perçu et de l'intention de quitter.

Comme décrit au chapitre précédent, elle s'est déroulée de manière itérative : examen inductif des verbatim afin d'identifier des unités de sens, regroupement en codes puis organisées en catégories, formation en thèmes centraux visualisant l'expérience de travail.

Les thèmes résultent d'un processus visant à identifier des logiques organisationnelles partagées. Chaque thème est illustré par des extraits représentatifs, interprétés à la lumière des cadres théoriques (JD-R, SOP).

Ainsi, dans un premier temps, les principaux facteurs de stress au travail identifiés par les participants, sont analysés, en mettant en évidence leur nature, leur fréquence et leur impact sur le vécu professionnel. Ces facteurs sont ensuite mis en relation avec les conséquences du stress sur la vie personnelle, émotionnelle et professionnelle des employés. Le chapitre explore ensuite la perception du soutien organisationnel, en examinant les formes de reconnaissance, de soutien managérial et de ressources disponibles, ainsi que leurs limites perçues. Enfin, l'intention de quitter est analysée comme un processus progressif, résultant de l'accumulation d'expériences de stress non compensées par des ressources organisationnelles suffisantes.

L'analyse s'appuie principalement sur le modèle Demandes-Ressources, et la théorie du soutien organisationnel perçu, assurant une interprétation cohérente des résultats empiriques.

Dans une perspective de transparence analytique, le tableau suivant illustre le cheminement de l'analyse thématique, allant des verbatim des participants jusqu'à la construction des catégories analytiques et des thèmes centraux.

Tableau 3 : Processus de codification et construction des catégories analytiques

Extrait de verbatim	Code initial	Catégorie analytique	Thème central
« Gérer deux postes en même temps »	Multitâche imposé	Surcharge organisationnelle	Facteurs de stress
« Les horaires changent tout le temps »	Instabilité des horaires	Imprévisibilité temporelle	Facteurs de stress
« On ne reconnaît pas ta valeur »	Absence de reconnaissance	Déficit de reconnaissance organisationnelle	Soutien organisationnel

« Je ne vois pas comment évoluer »	Absence de perspectives	Stagnation professionnelle	Intention de quitter
------------------------------------	-------------------------	----------------------------	----------------------

Ces catégories servent de base à l'analyse des principaux facteurs de stress présentés dans la section suivante.

3.1 Facteurs de stress

L'analyse des entretiens révèle que le stress au travail constitue une expérience centrale et récurrente dans le quotidien des participants. Bien que les situations décrites varient d'un employé à un autre, les témoignages convergent vers un ensemble de facteurs de stress communs, liés principalement à l'organisation du travail et aux exigences propres au secteur de la restauration rapide. Ces facteurs ne sont pas perçus comme des événements isolés, mais comme des contraintes structurelles qui s'accumulent et marquent en profondeur l'expérience professionnelle.

L'analyse thématique a permis d'identifier trois facteurs de stress majeurs : la surcharge de travail liée au manque du personnel, l'imprévisibilité des horaires et l'intensité du rythme de travail combinée aux exigences physiques et émotionnelles du poste. Ces dimensions émergent de manière transversale dans l'ensemble des entretiens et traduisent une pression organisationnelle constante.

3.1.1 Manque de personnel et surcharge de travail

Les participants évoquent comme source de stress les situations de sous-effectif et de surcharge de travail. Ce qui entraîne une redistribution des tâches qui dépasse les capacités d'un employé, obligeant certains à assumer simultanément plusieurs postes à la fois. C'est le cas de Sophie qui affirme que :

« Quand on est débordés et qu'il y a moins d'effectifs, je suis obligée de gérer deux postes en même temps, ce qui me stresse beaucoup...je réfléchis à comment bien faire mon travail et celui d'une autre personne... » (Sophie, Employée de cuisine).

« ...le principal problème est le manque de personnel pendant les heures de pointe (rush), ce qui rend la formation difficile » (Alex, Instructeur).

« ...Le manque de personnel pendant les heures de pointe, la pression pour respecter les délais de préparation et la fatigue due aux longues heures de travail... » (Julien, Employé de cuisine).

« Charge de travail en cuisine, je me retrouve parfois seule à faire plusieurs commandes, manque de personnel, etc... » (Élise, Employée de cuisine).

« ...personnellement c'est parfois l'intensité du travail lorsqu'il y a de nombreux clients et pas beaucoup d'employés... » (Antoine, Instructeur).

« Non, sauf quand il y a des réductions d'effectifs car en ce moment, je me devais d'être à plusieurs postes à la fois qui étaient opposés et stressants car on devait quand même assurer un bon service... » (Jonathan, Chef de quart).

Les différents verbatim associés à cette section ont été regroupés sous la catégorie analytique de « surcharge organisationnelle », puisqu'ils renvoient tous à une même logique de déséquilibre entre les exigences du travail et les ressources disponibles. Malgré la diversité des postes occupés, les participants décrivent des situations similaires marquées par l'accumulation des tâches, la nécessité d'occuper plusieurs postes simultanément et la pression constante liée au maintien de la performance pendant les périodes de forte affluence.

Ces témoignages révèlent un sentiment généralisé de surcharge de travail, étroitement lié au manque récurrent de personnel dans l'organisation X. Les employés décrivent une intensification notable de leurs tâches, particulièrement durant les périodes de forte affluence, les obligeant souvent à occuper simultanément plusieurs postes ou à assumer des responsabilités supplémentaires. Cette situation génère un stress important et un sentiment

de débordement, comme l'illustrent les propos de Sophie et de Jonathan, qui évoquent la nécessité de « gérer deux postes en même temps » ou « d'assurer un bon service malgré les réductions d'effectifs ». Ces contraintes traduisent un déséquilibre manifeste entre les exigences du travail et les ressources disponibles, plaçant les employés dans une position de vulnérabilité face à la pression opérationnelle.

De manière convergente, plusieurs participants, notamment Alex, Julien et Élise, soulignent que cette sous-dotations en effectifs entrave non seulement la qualité du travail, mais aussi la formation du nouveau personnel, accentuant ainsi un cercle vicieux de surcharge et de fatigue. La répétition des situations de « rush » et la nécessité de maintenir la performance malgré la pénurie de main-d'œuvre alimentent un climat de tension constante. Les employés font état d'une fatigue physique et mentale cumulative, exacerbée par la rapidité d'exécution exigée et la rareté des pauses. Ces éléments témoignent d'un processus d'intensification du travail, caractéristique des environnements organisationnels où les contraintes de productivité priment sur le bien-être des travailleurs.

Sur le plan analytique, ces constats s'inscrivent dans le modèle Demandes-Ressources (JD-R), selon lequel une augmentation des exigences professionnelles, lorsqu'elle n'est pas compensée par des ressources adéquates, constitue un facteur majeur de stress et d'épuisement (Demerouti *et al.*, 2001). Le manque de personnel peut aussi être interprété comme une exigence organisationnelle élevée, qui sollicite excessivement les capacités physiques et psychologiques des employés, sans leur offrir les moyens nécessaires pour y faire face.

3.1.2 Horaires imprévisibles

Les horaires imprévisibles constituent un facteur de stress majeur influençant directement l'intention de quitter. En effet, l'équipe incomplète et les changements constants d'horaire obligent les employés à compenser. Comme le dit Jonathan :

« ...C'est frustrant lorsque tu ne peux pas rentrer chez toi après ton shift, car l'horaire d'un employé a changé et que tu dois faire plus d'heures sur le plancher...C'est épuisant d'essayer de suivre un planning qui change tout le temps » (Jonathan, chef de quart).

Élise ajoute ceci :

« ... Oui, beaucoup de fatigue quand je rentre chez moi et je ne passe donc pas beaucoup de temps avec mes amis et ma famille... » (Élise, employée de cuisine).

« ...les horaires ne sont pas tous les temps flexibles et ils ne me permettent pas souvent dès que je rentre, d'appeler ma famille qui vit dans mon pays d'origine ...surtout avec les extras d'heures que je fais parce qu'il y a un absent ... » (Julien, Employée de cuisine).

Les propos des participants ont été regroupés dans une catégorie liée à « l'imprévisibilité temporelle », car ils traduisent une perte de contrôle sur l'organisation du temps de travail. Les changements fréquents d'horaires, les prolongations imprévues de quart ainsi que les demandes de dernière minute apparaissent comme des contraintes récurrentes qui perturbent la planification de la vie personnelle et accentuent le sentiment d'instabilité. Concernant l'imprévisibilité des horaires, les participants décrivent des horaires variables, souvent communiqués tardivement, ainsi que des changements de dernière minute imposés par les gestionnaires. Cette imprévisibilité complique la planification personnelle/ familiale et génère un sentiment de perte de contrôle. Les participants ressentent une interférence constante entre travail et vie privée.

D'un point de vue théorique, l'imprévisibilité des horaires peut être analysée comme une exigence temporelle élevée, contribuant à un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Selon le modèle transactionnel du stress, ces contraintes temporelles sont évaluées comme des menaces dépassant les ressources d'adaptation des employés (Lazarus et Folkman, 1984).

3.1.3 Intensité, rythme de travail et exigences physiques et émotionnelles

Le milieu de la restauration se caractérise par un endroit où le travail va vite, surtout lors des périodes de pointe. Lorsqu'il y a beaucoup de monde, il faut être particulièrement attentif à la qualité du service et respecter les délais. Cela peut être fatiguant, car il faut souvent rester debout longtemps et répéter les mêmes gestes sans arrêt. Et surtout quand il n'y a pas assez de personnel, cela devient difficile à gérer. Plusieurs répondants évoquent : le rush, pression liée aux délais et à la qualité, exigences physiques. Ce qui les démotive et les incite à envisager de quitter. Par exemple, Alex affirme que :

« Pendant le rush, tout va vite. Il faut rapidement s'adapter pour aider les nouveaux, vérifier comment les choses avancentje quitte constamment une tâche à un autre pour aller vérifier ce que fait le nouveau et aussi pour assurer que le service soit bien fait et dans les temps. Je fais de mon mieux pour garder mon calme, mais vu le nombre de commande que l'on reçoit à cette période, la pression monte et sans le vouloir je commets des erreurs...C'est épuisant et cela me fait penser parfois à chercher un autre travail. Et c'est encore pire lorsque je me retrouve seul, je dois quand même respecter les délais de temps de service » (Alex, instructeur).

Ces propos traduisent également que la pression sur la qualité et les délais de service constituent un autre facteur de stress.

« En cuisine, on a très souvent des commandes spéciales où il faut faire attention de bien les préparer. Il faut en même temps être rapide et bien assembler la commande. Quand je me retrouve seul, ce qui arrive souvent en fin de journées parce qu'il y a moins d'employés, je dois assurer et la rapidité et la qualité. Parfois j'y arrive mais la plupart du temps, je suis submergé, stressé et je dois après refaire les commandes parce que j'ai oublié de mettre un condiment...je pense même quitter ce travail bientôt » (Julien, cuisinier).

En outre, certains participants ont évoqué les exigences physiques du poste comme facteur de stress. En effet, ils soulèvent le fait que le travail demande à passer des heures debout, parfois pendant tout le quart de travail. Et cela les épuise physiquement et mentalement.

« Être chef de quart c'est rester debout longtemps sans pause et parfois pendant tout le shift. Je dois tout contrôler, m'assurer que les employés ont pris leur pauses...si j'ai le temps moi aussi je prends ma pause, sinon je continue à travailler parce qu'il y a beaucoup de commandes...parfois j'ai juste envie de laisser tout et rentrer chez moi me reposer. Après j'ai mon dos et mes pieds qui me font mal et quand j'arrive chez moi je me mets au lit direct ... » (Jonathan, chef de quart).

Les témoignages des entretiens révèlent que les sources de stress varient en fonction du poste. En effet certains participants évoquent principalement les incivilités des clients. Comme le dit :

« ...je suis stressé à l'idée de ne pas pouvoir anticiper la réaction des clients que je sers... » (Lucas, Caissier, 2 ans d'ancienneté).

A travers les témoignages recueillis, cette catégorie analytique renvoie à une intensification continue du travail, caractérisée par la rapidité d'exécution attendue, la pression liée aux délais de service et l'obligation de maintenir la qualité malgré le manque de ressources humaines. Les verbatim montrent également que les exigences physiques et émotionnelles du travail sont étroitement imbriquées, les employés devant simultanément gérer la fatigue, les interactions avec la clientèle et les tensions liées à la performance.

L'intensité du rythme de travail constitue un facteur de stress central dans les témoignages des participants. Ceux-ci décrivent un environnement caractérisé par une cadence élevée, des périodes de « rush » intenses et une pression constante pour maintenir la rapidité et la qualité du service. À cette intensité s'ajoutent des exigences physiques importantes, telles que le fait de rester longtemps debout, les mouvements répétitifs et la fatigue accumulée.

Au-delà des contraintes physiques, les participants évoquent également des exigences émotionnelles liées aux interactions avec la clientèle et à la gestion des tensions, voire des comportements agressifs. Le fait de devoir maintenir une attitude professionnelle en toutes circonstances, malgré la fatigue ou le stress, est perçu comme une source supplémentaire de pression émotionnelle.

Ces éléments peuvent être interprétés à la lumière des travaux sur le travail émotionnel, qui soulignent que la gestion des émotions exigée par certaines fonctions de service constitue une exigence professionnelle à part entière, susceptible d'affecter le bien-être des employés (Hochschild, 2012). Dans le cadre du modèle JD-R, ces exigences physiques et émotionnelles renforcent la charge globale imposée aux travailleurs, augmentant le risque de stress au travail lorsque les ressources organisationnelles sont insuffisantes.

Tous ces facteurs de stress illustrent une configuration organisationnelle marquée par des exigences élevées et une faible marge de manœuvre pour les employés. L'accumulation du manque de personnel, de l'imprévisibilité des horaires et de l'intensité du travail crée un contexte propice à l'épuisement et au désengagement progressif. Cette analyse met en évidence que le stress vécu par les participants ne relève pas uniquement de caractéristiques individuelles, mais s'enracine profondément dans l'organisation du travail et les pratiques managériales.

Ainsi, cette analyse permet de comprendre dans les sections suivantes, comment ces exigences affectent la vie personnelle des employés, leur perception du soutien organisationnel et, leur intention de quitter leur emploi.

3.2 Impact du stress sur la vie personnelle

De nos résultats, peu de participants révèlent l'impact du stress sur leur vie personnelle, qui affecte leur capacité à travailler et leur bien-être en général. En effet, seuls Camille, Charlotte et Élise, expriment ressentir des effets sur leur vie personnelle.

« Je rentre chez moi et je n'arrive pas à me détendre. Je repense à ce que j'aurais pu faire pour que la journée de travail se passe mieux...Cela m'empêche de profiter de mes amis... » (Camille, Chef de quart).

« Quand je finis, je ne veux plus parler à qui que ce soit...j'ai juste besoin de silence, mais je n'y arrive pas toujours... » (Charlotte, Caissière).

« Le stress enduré au travail me suit jusque dans mon sommeil, j'ai régulièrement des insomnies, je suis énervée tout le temps... » (Élise, Employée de cuisine).

Les entretiens montrent que le stress au travail ne se limite pas aux heures de travail et peut entraîner des répercussions sur la vie personnelle et le bien-être global des employés. Notamment Camille, Charlotte et Élise, ont exprimé de manière explicite ces impacts, ce qui démontre que l'effet du stress peut varier selon les individus et leur capacité à gérer la charge émotionnelle.

Le travail est alors perçu comme envahissant, limitant la possibilité de maintenir un équilibre satisfaisant entre les différentes sphères de vie. D'un point de vue analytique, ces résultats s'inscrivent dans les travaux portant sur les conflits travail-vie personnelle, qui soulignent que des exigences professionnelles élevées peuvent compromettre la qualité de vie hors travail (Edwards et Rothbard, 2000; Greenhaus et Beutell, 1985). Dans le cadre du modèle JD-R, ces répercussions peuvent être interprétées comme le résultat d'un déséquilibre entre les exigences imposés par le travail et les ressources disponible pour y faire face. Lorsque les ressources sont insuffisantes, le stress tend à devenir chronique et à affecter le bien-être des individus.

3.3 Perception du soutien organisationnel

L'analyse des entrevues montrent que les opinions sur le soutien qu'offre l'organisation sont partagées. Certains reconnaissent obtenir parfois du soutien auprès de leurs supérieurs immédiats lorsqu'ils sont en difficultés, comme les instructeurs et les chefs de quart. Ces récits sont illustrés par : Alex, Antoine, Camille, Jonathan. Cependant, d'autres employés trouvent que le soutien est insuffisant voire inexistant.

L'analyse des verbatim montre que les participants évaluent principalement le soutien organisationnel à partir des interactions quotidiennes vécues sur le terrain. Les employés associent la notion de soutien à la disponibilité des supérieurs, à l'écoute, à l'entraide entre collègues ainsi qu'à la reconnaissance reçue dans les situations difficiles. À partir de ces éléments, deux dimensions analytiques ont émergé : un soutien perçu comme aidant et protecteur, et un soutien perçu comme insuffisant ou absent.

« ...Oui mes superviseurs sont généralement disponibles pour m'aider, ...une fois pendant le moment de rush, j'étais en formation et subitement il y a eu plein de monde qui sont rentrés dans le restaurant. J'ai dû descendre chercher mon superviseur qui est un chef de quart et qui était à sa pause. Il a écourté sa pause pour monter sur le plancher et à former le nouvel employé à sa place. Je me suis senti soulagé et moins stressé...Cependant, il n'y a pas de ressources spécifiques pour gérer le stress... » (Alex, Instructeur).

« ...Je suis un peu nouveau et je peux dire que oui, je reçois du soutien de presque tous mes supérieurs...mais ça dépend de la volonté de chacun puisque tous ne sont pas les même et chacun à son tempérament...par exemple quand je suis en formation d'un nouveau et qu'il y a d'autres tâches à faire avant la fin de mon shift, il y a quelqu'un qui le fait à ma place sur instruction d'un chef de quart qui réorganise l'équipe...un jour c'est même le gérant qui à passer le balaie et la mope à ma place... » (Antoine, Instructeur).

« ...mon gérant m'aide quand il est sur le plancher et qu'il voit que je suis débordée...j'aime travailler en équipe mais moins quand il faut gérer la mauvaise humeur

de certains collègues...j'ai déjà vu un collègue pendant que tout le monde courait de partout, lui tranquillement observait juste sans aider... en tant que chef de quart, je dois m'assurer du bon déroulement de mon shift, j'étais aux écrans et j'avais un de mes collègues dans la cuisine pour aider à ce que les commandes arrivent vite, cependant je n'avais personne au poste de frites et je gérais l'écran et le poste à frites. Pendant ce temps j'ai un autre collègue qui était là debout à ne rien faire pourtant il savait gérer le poste à frites. J'étais déjà stressé et épuisée que je ne voulais même pas lui adresser la parole pour quelque chose que je trouve évident à faire sans qu'on ne le demande...au-delà d'un soutien sur le plancher, j'aurais besoin de soutien psychologique pour préserver ma santé mentale... » (Camille, Chef de quart).

« ...oui lorsqu'ils sont là, ils encouragent comme ils peuvent...l'organisation pourrait quand même récompenser la performance, au moins pour que l'environnement de travail soit motivant ».

Dans ces témoignages, les propos traduisent que le soutien vient surtout des personnes, des collègues, et non de l'organisation. Ce qui fait la différence, c'est quand un supérieur prend le temps d'écouter, ou lorsque les collègues sont prêts à s'entraider. Cependant, il y a encore beaucoup à faire, notamment en termes de formations qui prennent en compte les réalités du quotidien, ainsi qu'en ce qui concerne la santé mentale et la reconnaissance des efforts fournis sur le long terme.

Par ailleurs d'autres participants ont aussi mentionné le manque de soutien de la part des chefs de quart en particulier. C'est le cas de Charlotte :

« ...Non, pas de soutien de la part de mes superviseurs... c'est eux même les chefs de quart qui sont sources de mon stress car ils sont imprévisibles et exigeants... Comme exemple, un jour à la fin de mon shift, un chef de quart voyant bien que j'avais terminé mon shift, il a exigé que je fasse du nettoyage avant de partir. Chose que j'ai refusé de faire parce que j'avais terminé mon shift. Il y avait d'autres employés encore sur le plancher qui pouvaient le faire. Alors un collègue à bien voulu le faire à ma place. Cependant le chef de quart n'a

pas du tout été compréhensif à mon égard, il ne m'écoutait même pas. » (Charlotte, Caissière).

Un autre interviewé rajoute ceci : « Non, je ne reçois pas suffisamment de soutien de la part de mes superviseurs. Ils sont souvent absents ou trop occupés pour répondre à nos besoins... Il y a eu peu de fois où j'ai reçu de l'aide de la part de collègues car ces derniers sont la plupart du temps démotivés surtout pendant le rush. Mais pendant une heure de shift de nuit, il y avait un rush et le superviseur qui était présent m'a aidé à faire cuire les viandes sur la grille. Cependant, je devais continuer à préparer les commandes toute seule. » (Sophie, Employée de cuisine).

L'analyse des entretiens met en évidence une perception contrastée du soutien organisationnel, tant de la part des supérieurs que des collègues. Certains participants, notamment Alex, Antoine, Camille et Jonathan, reconnaissent bénéficier ponctuellement d'un soutien de leurs supérieurs immédiats, en particulier lors de situations critiques comme les périodes de rush ou la formation de nouveaux employés. Ce soutien se manifeste surtout par une présence sur le plancher, une réorganisation temporaire des tâches ou une aide directe dans l'exécution du travail. Ces gestes contribuent à réduire momentanément le stress ressenti et procurent un sentiment de soulagement et de reconnaissance, comme l'illustrent les propos d'Alex et d'Antoine. Toutefois, ce soutien demeure largement informel et dépendant de la bonne volonté individuelle des gestionnaires, plutôt que d'un cadre organisationnel structuré.

Cependant, plusieurs participants soulignent que ce soutien reste insuffisant et inégalement réparti. Les témoignages révèlent l'absence de ressources organisationnelles spécifiques, notamment en matière de gestion du stress, de santé mentale ou de reconnaissance de la performance. Camille, par exemple, met en lumière une situation où le manque d'entraide entre collègues accroît la pression ressentie par les chefs de quart, qui doivent compenser les comportements passifs de certains employés. Cette situation accentue la charge mentale liée aux responsabilités de supervision et renforce le sentiment d'isolement. Ainsi, bien que

le soutien opérationnel existe parfois, il ne s'accompagne pas d'un soutien psychologique ou institutionnel, pourtant essentiel à la préservation du bien-être au travail.

À l'inverse, d'autres participants, comme Charlotte et Sophie, décrivent un manque quasi total de soutien, voire des comportements managériaux perçus comme sources directes de stress. Charlotte évoque des chefs de quart imprévisibles et peu à l'écoute, ce qui alimente un sentiment d'injustice et de non-reconnaissance. Sophie, quant à elle, souligne l'absence fréquente des superviseurs lors des moments critiques, ce qui la contraint à gérer seule une charge de travail élevée, malgré quelques aides ponctuelles. Ces situations traduisent une défaillance du soutien organisationnel perçu, qui peut affecter la motivation, renforcer le stress et accroître l'intention de quitter.

Face à ces exigences élevées, le soutien organisationnel perçu apparaît comme un élément déterminant dans l'expérience de travail des participants. Dans l'ensemble, les résultats montrent que le soutien est principalement évalué à travers la disponibilité des supérieurs, leur capacité d'écoute et la reconnaissance accordée aux efforts des employés. Lorsque les supérieurs sont présents, accessibles et impliqués, le climat de travail s'améliore temporairement. En revanche, en contexte de sous-effectif ou de forte intensité de travail, l'absence de soutien structuré amplifie les tensions et fragilise l'engagement des employés. Cette absence de soutien contribue ainsi à expliquer les différences observées dans le niveau de stress et dans l'intention de quitter au sein de l'organisation. Ces constats rejoignent la théorie du soutien organisationnel perçu, selon laquelle les employés développent des attitudes positives envers leur organisation lorsqu'ils estiment que celle-ci valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être. À l'inverse, un faible soutien perçu est associé à une diminution de l'engagement et à une augmentation des intentions de quitter (Eisenberger *et al.*, 1986).

3.3.1 Climat de travail et reconnaissance

Dans les données collectées, il ressort de certains entretiens que le climat de travail est parfois difficile et que la reconnaissance est jugée inégale. En effet certains employés comme Lucas, Charlotte, Jonathan, Élise, soulignent le manque de reconnaissance de la part de l'organisation.

« Quand je suis seul à la caisse parce qu'il n'y a pas assez d'employés, la file avance souvent lentement et ça énerve les clients, ils parlent plus fort, jettent leur monnaie sur le comptoir, et deviennent impolis même si je reste quand-même souriant...j'ai déjà reçu de la part des clients, des remarques désagréables comme, fais bien ton travail, pourquoi vous êtes aussi lent, etc...la seule reconnaissance que je reçois, c'est le sentiment d'être soulagé quand le client part. » (Lucas, Caissier).

« Il y'a les clients mécontents et certains font des blagues sur mon accent, ma couleur de peau...mes supérieurs sont là, ils le voient et ils entendent mais ils font semblant de ne rien voir ou entendre...la seule reconnaissance que j'ai reçue c'est lorsqu'une fois le propriétaire était sur le plancher et ce jour-là, il était de bonne humeur et il m'a dit : merci bon travail, sinon plus rien par la suite. Jamais les chefs de quart ne m'ont félicité ou pris ma défense devant un client. Mais entre collègues ayant le même poste, on se félicite entre collègues » (Charlotte, Caissière).

« ...de temps en temps il serait bien que le gérant fait des retours formels, que le propriétaire encourage également et non juste quand il est de bonne humeur...depuis que je travaille là, en tant que chef de quart, on a quelques responsabilités de gestion et donc, les supérieurs mettent la pression sur le temps de service et autres, mais il n'y a pas de récompenses derrière...ce serait bien d'avoir des bonis... » (Jonathan, Chef de quart).

« ...il serait bien que l'organisation revoie leur politique sur la paye...qu'on ait des primes et autres, parce que moi je fais beaucoup de choses à la fois et je trouve que je ne suis pas assez payée pour...je connais le service à la cuisine, le service au volant, le service au

comptoir, etc...je fais un peu de tout et je n'ai même pas de promotion...alors que certains arrivent et le lendemain tu entends qu'il est devenu ton supérieur, ... » (Élise, Employée de cuisine).

Les données recueillies montrent que la reconnaissance ne se limite pas uniquement à des récompenses financières, mais englobe également des formes symboliques de valorisation du travail accompli. Les participants évoquent notamment le besoin d'être écoutés, encouragés ou défendus par leurs supérieurs dans les situations difficiles. L'absence de rétroaction positive, de soutien visible face aux comportements irrespectueux de certains clients ou encore le manque d'équité dans les promotions ont été interprétés comme des indicateurs d'un déficit de reconnaissance organisationnelle.

L'analyse des données met en évidence un climat de travail perçu comme difficile par plusieurs participants, notamment en raison d'un manque de reconnaissance formelle et constante de la part de l'organisation. Les témoignages recueillis montrent que les employés, en particulier ceux en contact direct avec la clientèle, sont fréquemment exposés à des situations de tension, d'incivilités, voire de comportements discriminatoires. Dans ces contextes, l'absence de soutien visible et de reconnaissance de la part des supérieurs accentue le sentiment d'injustice et de dévalorisation du travail accompli. Comme l'illustre le cas de Lucas, le maintien d'une attitude professionnelle face à des clients impatientes ou agressifs ne donne lieu à aucune reconnaissance institutionnelle, ce qui réduit la satisfaction au travail et renforce l'épuisement émotionnel.

Par ailleurs, les propos de Charlotte révèlent que le climat de travail est également marqué par une tolérance implicite de comportements discriminatoires de la part de certains clients, sans intervention des supérieurs hiérarchiques. Cette absence de prise de position managériale fragilise le sentiment de sécurité psychologique et renforce l'idée que l'organisation ne protège pas ses employés. Dans ce contexte, la reconnaissance prend une forme informelle et horizontale, limitée aux échanges entre collègues occupant des postes similaires. Bien que cette entraide contribue à atténuer partiellement le malaise, elle ne

compense pas l'absence de reconnaissance officielle, qui joue un rôle central dans la construction de l'engagement organisationnel.

Les témoignages de Jonathan et d'Élise soulignent quant à eux une reconnaissance perçue comme inéquitable et arbitraire, souvent liée à l'humeur ou à la présence ponctuelle des gestionnaires. L'absence de retours formels, de primes, de bonifications ou de perspectives claires d'avancement contribue à un sentiment de stagnation professionnelle. Les employés ayant davantage de responsabilités ou une polyvalence accrue estiment que leurs efforts ne sont ni valorisés ni récompensés de manière équitable. Cette perception d'injustice organisationnelle affecte négativement le climat de travail, accroît le stress et alimente l'intention de quitter.

En général, les résultats montrent que le climat de travail est étroitement lié aux pratiques de reconnaissance mises en place par l'organisation X. Lorsque la reconnaissance est absente, irrégulière ou perçue comme injuste, elle fragilise la motivation des employés et détériore le climat relationnel. À long terme, cette dynamique peut conduire à l'épuisement professionnel et inciter plusieurs employés à envisager de quitter l'organisation.

3.3.2 Perspectives d'évolution

En analysant les entrevues, il est remarqué un terme qui revenait souvent même si ce n'est pas dit explicitement : le désir d'évoluer professionnellement dans l'organisation.

La plupart des employés ont l'impression de tourner sur place, sans savoir comment avancer dans leur carrière ou même si c'est possible. Les employés ressentent un manque de transparence sur les opportunités d'avancement et les promotions. Tout cela crée une sorte d'incertitude qui peut être frustrante pour ceux qui veulent évoluer.

« J'aimerais suivre des formations sur la gestion du stress et du personnel, car je me sens capable et je me vois dans l'avenir vers un poste de superviseur, mais je ne sais pas encore comment ça marche les promotions ici... » (Alex, Instructeur).

« Honnêtement, je ne sais pas si je peux continuer à travailler ici...je fais toujours la même chose, aucun superviseur ne parle de promotion alors que c'est quelque chose qui m'intéresse... » (Julien, Employé de cuisine).

« Je ne me vois pas rester longtemps ici, si je ne peux pas apprendre autre chose que préparer les commandes et nettoyer... » (Sophie, Employée de cuisine).

« Il n'y a pas de perspectives..., les postes à responsabilité sont pris ou attribués à ceux qui sont amis avec les supérieurs ou l'administration... » (Charlotte, caissière).

« ...je pourrais rester si je vois qu'on me donne les opportunités pour progresser, ...cependant, il faudrait qu'on reconnaisse mon travail en me motivant par des récompenses (des primes) ou revoir le salaire... » (Camille, Chef de quart).

« Je fais bien mon travail, mais on ne m'a jamais proposé autre chose... » (Élise, Employée de cuisine).

« Je suis ouvert à de nouvelles responsabilités, mais ici ce n'est pas clair de ce qu'il faut faire pour y accéder... » (Jonathan, Chef de quart).

Les différents verbatim associés à cette section ont été regroupés autour d'une catégorie liée à la « stagnation professionnelle ». Cette catégorie renvoie au sentiment exprimé par plusieurs employés d'être limités dans leurs possibilités d'évolution, de ne pas connaître les critères de promotion ou encore de ne pas voir leurs compétences reconnues à travers des opportunités concrètes de développement professionnel.

L'analyse des entretiens met en évidence un besoin marqué de développement professionnel chez la majorité des participants, même lorsque celui-ci n'est pas formulé

explicitement. Les propos recueillis traduisent un sentiment de stagnation et une difficulté à se projeter dans l'organisation à moyen ou long terme. Plusieurs employés indiquent ne pas savoir comment accéder à des postes à responsabilité ni quels critères sont pris en compte pour une promotion. Cette absence de transparence autour des possibilités d'avancement génère une incertitude professionnelle, particulièrement chez les employés motivés à apprendre et à évoluer. Les témoignages d'Alex et de Jonathan illustrent cette situation : bien qu'ils se disent ouverts à de nouvelles responsabilités et intéressés par des formations, ils ne disposent d'aucune information claire sur les démarches à entreprendre, ce qui freine leur engagement et leur projection dans l'organisation.

Les récits de Julien, Sophie et Élise mettent en lumière une autre dimension du problème, à savoir le caractère répétitif des tâches et l'absence de reconnaissance de l'ancienneté ou des compétences acquises. Cette monotonie du travail, combinée à l'absence de perspectives concrètes d'évolution, renforce le sentiment d'être « bloqué » dans un poste sans avenir. Pour ces employés, l'impossibilité d'apprendre de nouvelles tâches ou d'accéder à une progression hiérarchique constitue un facteur central de démotivation et nourrit directement l'intention de quitter. De plus, les propos de Charlotte révèlent une perception d'iniquité dans l'attribution des promotions, parfois associée à des relations personnelles avec la hiérarchie, ce qui accentue le sentiment d'injustice organisationnelle.

Enfin, les témoignages de Camille soulignent que la volonté de rester dans l'organisation est conditionnelle à la mise en place de mécanismes concrets de reconnaissance et de progression, tels que des primes, une révision salariale ou des opportunités de développement des compétences. Ainsi, l'absence de perspectives d'évolution claires fragilise l'engagement organisationnel et contribue à renforcer l'intention de quitter. À long terme, lorsque les employés ne perçoivent plus de possibilités de progression ou de valorisation de leurs efforts, ils tendent à envisager un départ vers des environnements perçus comme plus structurés et porteurs d'opportunités.

3.4 L'intention de quitter l'organisation

La majorité des participants envisagent de plus en plus à quitter l'organisation. Cette situation peut être interprétée comme une certaine lassitude, un sentiment d'être bloqués, et c'est cela qui les pousse à envisager leur départ. Plusieurs reconnaissent qu'ils quitteraient s'ils trouvaient un emploi plus stable ou mieux rémunéré.

« Je ne me vois pas rester longtemps ici, si je ne peux pas apprendre autre chose que préparer les commandes et nettoyer... » (Sophie, Employée de cuisine).

Par rapport au témoignage de Sophie, cela démontre qu'elle est épuisée par le travail répétitif et qu'elle ne voit aucune évolution et donc envisage probablement quitter.

« ...Je pense quitter dès que j'aurai une meilleure opportunité, ici on ne reconnaît pas ta valeur...les chefs de quart sont stressants et les clients très désagréables... » (Charlotte, Caissière).

Pour Charlotte, son intention de quitter est motivé par le fait qu'elle subit souvent des discriminations et trop de travail.

« ...Je ne vois pas trop où ça peut me mener. Je fais mon travail, mais il n'y a pas de reconnaissance, alors oui, j'y pense parfois... » (Julien, Employé de cuisine).

Pour Julien, c'est le manque de reconnaissance et aussi l'absence de perspectives d'évolution. C'est pareil pour Élise qui confie : *« J'aimerais rester, mais si ça ne change pas, je ne vois pas pourquoi continuer ».*

« ...Je pourrais rester si on me donne les outils pour progresser, mais sans ça, je ne compte pas m'éterniser dans ce travail... » (Camille, Chef de quart).

Camille quant à elle, n'envisage pas pour le moment de quitter, mais son engagement total dépend de certaines conditions. Jonathan rejoint l'opinion de Camille en révélant que :

*« ...Je suis prêt à continuer ce travail, mais il faudrait que les choses changent »
(Jonathan, Chef de quart).*

L'analyse des entretiens montre que l'intention de quitter ne repose pas sur un seul événement isolé, mais résulte plutôt d'une accumulation progressive d'expériences négatives vécues au travail. Les verbatim associés à cette catégorie traduisent un processus de désengagement marqué par la fatigue, la perte de motivation, le sentiment de ne pas être reconnu ainsi qu'une absence de projection professionnelle au sein de l'organisation.

Les témoignages recueillis montrent que la décision d'envisager de quitter, ne survient pas subitement. Selon les participants, il est dû aux conditions de travail difficiles, les environnements de travail tendus, le manque de reconnaissance et de soutien de la part des collègues, de l'organisation. Cependant, ce désir n'est pas envisagé par tout le monde. En effet, d'autres choisissent de rester au moins temporairement. Ce choix est dans ce cas motivé par des facteurs de rétention. C'est le cas d'Alex, malgré la surcharge de travail qu'il endure, il met en avant l'aide qu'il reçoit de ses collègues comme source de motivation :

« ...Mes collègues sont solidaires et m'aident souvent pendant les moments de rush...c'est ce qui me facilite un peu les choses parfois » (Alex, Instructeur).

Du point de vue d'Alex, l'esprit d'équipe l'aide à surmonter la fatigue morale, lui rendant la tâche plus facile même sans soutien officiel.

Antoine quant à lui, ressent à la fois des difficultés et quelques progrès personnels :

« Il y a des jours compliqués, mais ça peut aller... je trouve que j'ai appris à gérer la pression avec le temps » (Antoine, Instructeur).

Ces récits des employés montrent que même lorsque les conditions sont difficiles, certaines personnes choisissent de rester dans l'organisation si elles reçoivent un minimum de reconnaissance. Aussi lorsque les personnes ont une occasion de progresser, cela influence sur leur décision de rester ou de quitter. Les récits montrent également que d'autres décident de rester parce qu'ils espèrent que la situation va s'améliorer avec le temps.

Par ailleurs, plusieurs participants ont affirmé qu'ils ne souhaiteraient pas que leurs enfants exercent un emploi dans le milieu de la restauration. Par exemple :

« Je ne laisserai jamais mon enfant travailler ici...c'est un travail ingrat et fatigant » (Julien, Employé de cuisine).

« Je travaille ici parce que j'en ai besoin financièrement, mais je ne veux pas que mes enfants travaillent dans un milieu où l'on n'est pas reconnu à sa juste valeur » (Charlotte, Caissière).

A travers ces quelques exemples de témoignages, il est remarqué que ces propos vont au-delà d'un simple mécontentement temporaire. Ils indiquent un désengagement profond. Par ailleurs Élise quant à elle ajoute ceci :

« Moi, mes parents m'ont encouragé à postuler à n'importe quel travail...mais personnellement je ne laisserai pas mon enfant souffrir dans ce milieu...ce n'est pas une vie de travail... » (Élise, Employée de cuisine).

Les témoignages recueillis montrent que l'intention de quitter se construit progressivement et dépend de plusieurs facteurs liés aux conditions de travail. Les participants expriment une lassitude face à des tâches répétitives, un manque de reconnaissance et des environnements tendus, ce qui les pousse à envisager de quitter. Selon les propos de Sophie « Je ne me vois pas rester longtemps ici, si je ne peux pas apprendre autre chose que préparer les commandes et nettoyer », cela illustre que le travail monotone et l'absence de perspectives d'évolution génèrent un désengagement croissant et motivent sur l'intention

de quitter. De même Charlotte, souligne que la combinaison de manque de reconnaissance et de pressions influence fortement sa décision de quitter ou non « je pense quitter dès que j'aurai une meilleure opportunité, ici on ne reconnaît pas ta valeur ».

Par ailleurs, Julien et Élise mettent en avant le manque de perspectives et de reconnaissance, tandis que Camille et Jonathan montrent que l'intention de quitter n'est pas systématique : elle peut être modulée par la présence de conditions favorables ou par l'espoir d'amélioration. Alex et Antoine confirment que l'esprit d'équipe, la solidarité des collègues et la possibilité d'apprendre à gérer la pression sont des facteurs de rétention qui peuvent compenser, partiellement, les conditions de travail difficiles, comme le souligne Alex : « mes collègues sont solidaires et m'aident souvent pendant les moments de rush...c'est ce qui me facilite un peu les choses parfois ». Ensuite, un des témoignages d'un participant à savoir Julien, révèle que le désengagement dépasse la simple insatisfaction individuelle, il perçoit le travail dans le milieu de la restauration comme épuisant et peu valorisant, au point de ne pas souhaiter que ses proches ou sa famille y travaille : « je ne laisserai jamais mon enfant travailler ici...c'est un travail ingrat et fatiguant ».

Tous ces témoignages montrent que l'intention de quitter n'émerge pas de manière soudaine, mais s'inscrit dans un processus graduel, alimenté par l'accumulation d'expériences négatives au travail. Les participants ne décrivent pas leur intention de quitter comme une décision immédiate, mais plutôt comme une réflexion progressive, marquée par des phases de doute, de désengagement et de remise en question de leur avenir au sein de l'organisation.

Le stress au travail constitue un élément central de ce processus. Les exigences élevées décrites précédemment, lorsqu'elles persistent dans le temps sans être compensées par des ressources organisationnelles suffisantes, conduisent à une fatigue physique et émotionnelle durable. Les participants évoquent un sentiment d'usure, accompagné de la perception que leurs efforts ne produisent pas de reconnaissance ou d'amélioration des

conditions de travail. Cette combinaison favorise une perte de sens du travail et affecte le lien psychologique avec l'organisation.

Par ailleurs, l'insuffisance du soutien organisationnel perçu joue un rôle amplificateur dans l'émergence de l'intention de quitter. Lorsque les participants estiment que l'organisation ne se soucie pas de leur bien-être, qu'elle minimise leur stress ou qu'elle ne leur offre aucune perspective d'évolution, l'idée de quitter devient progressivement une option envisagée comme nécessaire. L'intention de quitter apparaît alors comme une stratégie de protection face à un environnement de travail perçu comme toxique.

D'un point de vue théorique, ces résultats s'inscrivent dans les modèles explicatifs du roulement du personnel, qui conçoivent l'intention de quitter comme un antécédent proximal du départ effectif (Mobley, 1977; Steel, 2002). Les données empiriques montrent que l'intention de quitter résulte d'un processus cumulatif, dans lequel le stress et le manque de soutien organisationnel interagissent pour affaiblir l'engagement et la satisfaction au travail⁹. Cette dynamique est également cohérente avec le modèle Demandes–Ressources, selon lequel un déséquilibre prolongé entre exigences et ressources conduit à des réactions de retrait et de désengagement (Demerouti *et al.*, 2001).

3.5 Pistes d'amélioration et leviers organisationnels

Au cours de nos entretiens, presque tous les participants ont suggéré des solutions pour améliorer leur travail au quotidien. Camille insiste sur la nécessité d'un accompagnement émotionnel.

« J'aimerais un soutien physique...aussi un soutien psychologique. Ma santé mentale est importante ». (Camille, Chef de quart).

⁹ https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/56168/1/C_0155_Bertrand_Dardenne_Hansez.pdf

Jonathan, suggère un système de reconnaissance structuré qui permettrait de réduire l'intention de quitter :

« ...Il faudrait améliorer les conditions de travail en général, qu'il soit satisfaisant, que les employés aient envie de venir travailler...il faudrait reconnaître les efforts des employés et les récompenser pour leur performance, il faudrait organiser des petites activités entre collègues...l'organisation doit s'impliquer davantage, je pense qu'ils devraient revoir leurs promotions qu'ils offrent. Et aussi le salaire, parce que j'ai l'impression qu'il y a plus de responsabilités que d'argent mis en jeu. » (Jonathan, Chef de quart).

Alex quant à lui souligne l'importance de la formation :

« On reçoit des formations lorsqu'on apporte une nouvelle machine, aussi des formations sur comment les choses fonctionnent... J'aurais besoin de plus de formations sur la gestion du stress...ainsi que d'un meilleur équilibre entre les heures de travail et ma vie personnelle » (Alex, Instructeur).

Élise occupant le poste d'Employée de cuisine, insiste sur la nécessité de mettre en place un système de rémunération plus adéquat, et aussi d'octroyer plus de temps de formation pour les nouveaux.

« Il faudrait plus de temps pour de meilleures formations et une paye adéquate... ».

Par ailleurs, Sophie préconise que l'organisation recrute plus de personnel :

« Ce serait bien d'avoir plus de personnel aux périodes d'affluence quand il y a beaucoup de clients, quand il y a que deux employés à gérer, ou parfois seule au poste, c'est insuffisant » (Sophie, Employée de cuisine).

Charlotte, quant à elle, suggère une meilleure répartition des tâches et une communication plus respectueuse :

« Si les chefs de quart prenaient un moment pour écouter ce que les employés ont à dire, et si on n'avait pas trop de stress en fin de service, cela ferait déjà une grande différence, ...Ce sont souvent ces petits gestes qui peuvent changer les choses pour les employés. Ça commence par une simple écoute, vous savez, prendre le temps de comprendre ce qui se passe sur le terrain, plutôt que de se faire bombarder de travail à la fin de la journée. C'est frustrant et épuisant de devoir gérer tout ça seule juste quand on doit rentrer chez soi, sans parler de l'énergie qu'il reste pour les prochains jours. Simplement en changeant cela, on pourrait déjà améliorer beaucoup de choses ici » (Charlotte, Caissière).

Enfin, Julien souligne l'importance d'avoir une idée des opportunités disponible en interne.

« ...l'organisation devrait expliquer aux employés ce qu'ils peuvent faire pour évoluer dans ce milieu... » (Julien, Employé de cuisine).

Les participants ont formulé plusieurs propositions visant à améliorer leurs conditions de travail et à réduire le stress vécu au quotidien. Ces propositions ne doivent pas être interprétés comme de simples suggestions individuelles, mais comme des indicateurs des ressources organisationnelles perçues comme manquantes.

La première idée concerne l'augmentation des effectifs et une meilleure répartition de la charge de travail. Les participants soulignent qu'un nombre suffisant d'employés permettrait non seulement de réduire la surcharge, mais aussi d'améliorer le climat de travail et la qualité des relations interpersonnelles. Cette mesure est perçue comme un levier central pour réduire le stress au travail.

La stabilisation et la prévisibilité des horaires constituent une deuxième idée. Des horaires communiqués à l'avance et respectés permettraient aux employés de mieux concilier travail et vie personnelle, réduisant ainsi le stress lié à l'incertitude temporelle. Cette proposition met en évidence l'importance des ressources temporelles dans la réduction de stress.

Enfin, les participants insistent sur la nécessité d'un soutien managérial plus humain et d'une reconnaissance plus systématique des efforts fournis. Une communication ouverte, une écoute active et des marques de reconnaissance sont perçues comme des ressources essentielles pour restaurer un sentiment de considération et renforcer l'engagement. Ces éléments contribuent à améliorer le soutien organisationnel perçu et à réduire les effets négatifs des exigences professionnelles.

D'un point de vue analytique, ces idées peuvent être interprétées comme des ressources organisationnelles clés au sens du modèle JD-R. Leur mise en place pourrait agir comme un facteur protecteur, en réduisant l'impact du stress et en limitant l'émergence de l'intention de quitter.

Ce chapitre avait pour objectif de présenter et d'analyser les résultats issus des entretiens menés auprès des employés de l'organisation X, afin de mieux comprendre les facteurs de stress présents dans leur environnement de travail, la perception du soutien organisationnel et leur influence sur l'intention de quitter. L'analyse thématique des verbatim a permis de dégager plusieurs constats majeurs qui éclairent les dynamiques organisationnelles à l'œuvre dans le milieu de la restauration rapide.

Tout d'abord, les résultats mettent en évidence un niveau de stress élevé chez la majorité des participants, principalement attribuable au manque de personnel, à la surcharge de travail, aux horaires imprévisibles ainsi qu'à l'intensité du rythme de travail. Les périodes de forte affluence, combinées à des ressources humaines insuffisantes, contraignent les employés à assumer simultanément plusieurs tâches ou postes, ce qui génère une fatigue physique et mentale importante. Ces conditions de travail créent un déséquilibre entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles, plaçant les employés dans une situation de pression constante.

Ensuite, bien que l'impact du stress sur la vie personnelle ne soit pas exprimé par l'ensemble des participants, certains témoignages révèlent que le stress professionnel déborde largement du cadre du travail. Difficultés à se détendre, troubles du sommeil,

irritabilité et retrait social illustrent une incapacité de récupération chez certains employés, ce qui affecte leur bien-être global et renforce leur désir de quitter l'organisation afin de préserver leur santé mentale.

Par ailleurs, l'analyse du soutien organisationnel perçu met en lumière une réalité contrastée. Si certains employés reconnaissent bénéficier ponctuellement de l'aide de leurs supérieurs ou de leurs collègues, ce soutien demeure essentiellement informel, inégal et dépendant de la volonté individuelle. Plusieurs participants soulignent l'absence de mécanismes organisationnels structurés en matière de gestion du stress, de reconnaissance, de soutien psychologique et de développement professionnel. Cette situation contribue à un climat de travail parfois tendu, marqué par un sentiment d'injustice, de non-reconnaissance et d'isolement, particulièrement chez les employés exposés à des incivilités ou à des comportements discriminatoires de la clientèle.

Les résultats révèlent également un manque de perspectives d'évolution professionnelle au sein de l'organisation X. La majorité des participants expriment un sentiment de stagnation, alimenté par l'absence de transparence concernant les possibilités de promotion, les critères d'avancement et les opportunités de formation. Cette incertitude professionnelle constitue un facteur central de démotivation et renforce l'intention de quitter, notamment chez les employés souhaitant développer leurs compétences ou accéder à des postes à responsabilité.

Enfin, l'intention de quitter apparaît comme un processus progressif, résultant de l'accumulation de contraintes organisationnelles telles que la surcharge de travail, le manque de reconnaissance, l'absence de soutien et de perspectives d'évolution. Toutefois, les résultats montrent également que certains facteurs de rétention, comme la solidarité entre collègues, l'apprentissage progressif de la gestion de la pression et l'espoir d'amélioration des conditions de travail, peuvent temporairement freiner cette intention.

En somme, ce chapitre met en évidence que l'intention de quitter au sein de l'organisation X ne relève pas d'un phénomène isolé ou individuel, mais s'inscrit dans une dynamique

organisationnelle complexe, où l'équilibre entre exigences professionnelles et ressources offertes joue un rôle déterminant. Les propositions formulées par les employés soulignent des leviers d'action concrets pour améliorer les conditions de travail, renforcer le soutien organisationnel et favoriser la rétention du personnel. Ces résultats empiriques constituent une base essentielle pour la discussion présentée au chapitre suivant, qui visera à mettre en perspective les constats de cette recherche avec les travaux antérieurs et à en dégager les implications théoriques et pratiques.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

L'objectif de ce chapitre est d'interpréter les résultats empiriques obtenus à la lumière des cadres théoriques mobilisés dans la revue de littérature, afin de dégager une compréhension approfondie des mécanismes qui relient les conditions de travail, le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter dans le contexte de la restauration rapide. Plus précisément, ce chapitre s'appuie principalement sur le modèle des Demandes et Ressources au travail (Job Demands-Ressources model; JD-R) proposé par Demerouti et al. (2001), sur le modèle Effort-Récompense (ERI) de Siegrist (1996), ainsi que sur les théories du soutien organisationnel perçu (Eisenberger *et al.*, 1986) et de la justice organisationnelle (Colquitt, 2001). Enfin, ce chapitre cherche à mettre en évidence comment certaines dimensions organisationnelles (manque de personnel, imprévisibilité des horaires, etc...) agissent comme des facteurs amplificateurs du stress et de l'intention de quitter dans un secteur caractérisé par une forte intensité du travail.

4.1 Le manque de personnel et la surcharge de travail à la lumière du modèle JD-R

Les résultats de l'étude mettent en évidence un manque récurrent de personnel au sein de l'organisation X. Ce dernier constitue un élément central de l'expérience de travail rapportée par les participants. Le manque de personnel ou encore sous-effectif, apparaît non seulement comme une contrainte organisationnelle, mais également comme un facteur structurant qui influence l'ensemble des autres dimensions du travail : la charge de travail, la qualité de la formation, la répartition des rôles et le climat d'équipe. Comme l'illustre Sophie : « *Quand on est débordés et qu'il y a moins d'effectifs, je suis obligée de gérer deux postes en même temps, ce qui me stresse beaucoup...* », cette polyvalence forcée traduit un déséquilibre manifeste entre les demandes du travail et les ressources disponibles. Cette observation rejoint directement les données du modèle JD-R, selon lequel un déséquilibre

entre les demandes du travail et les ressources disponibles constitue un déterminant majeur du stress au travail et de l'épuisement (Demerouti *et al.*, 2001).

Dans le cas présent, le sous-effectif agit comme une demande organisationnelle excessive, obligeant les employés à compenser l'absence de collègues par une intensification de leur effort physique et cognitif. Les participants décrivent devoir « *combler les absences* » et prioriser la gestion des urgences opérationnelles au détriment de tâches pourtant essentielles, telles que la formation et l'accompagnement des nouveaux employés. Cette logique de fonctionnement à court terme correspond à ce que Demerouti et al. (2001) qualifient de processus de détérioration de la santé, dans lequel l'accumulation de demandes non compensées par des ressources adéquates conduisent progressivement à l'épuisement.

Au-delà de la fatigue immédiate, les résultats montrent que cette surcharge affecte la structure même du travail. Les rôles deviennent flous, les responsabilités se chevauchent et les limites entre les postes disparaissent. Cette observation est cohérente avec les travaux de Dall'Ora et al. (2020), qui démontrent que le manque de personnel favorise une redistribution informelle et souvent imprévue des tâches, augmentant ainsi le risque d'erreurs, la détérioration du sentiment d'efficacité personnelle et l'insatisfaction au travail (Dall'Ora *et al.*, 2020).

Sur le plan conceptuel, les résultats suggèrent que le sous-effectif ne doit pas être envisagé uniquement comme une demande isolée, mais comme un facteur amplificateur des autres exigences organisationnelles. En effet, le manque de personnel intensifie la pression temporelle, limite les possibilités de récupération et réduit l'accès aux ressources sociales, telles que le soutien des collègues ou des supérieurs. Cette dynamique cumulative est particulièrement bien expliquée par le modèle JD-R, qui stipule que les demandes peuvent interagir entre elles et produire des effets multiplicateurs lorsqu'elles ne sont pas compensées par des ressources suffisantes (Bakker, Arnold B. et Demerouti, 2007).

Ainsi, le sous-effectif observé dans l'organisation X contribue à instaurer un climat de travail marqué par la réactivité permanente et l'absence de projection à long terme. Les employés rapportent un sentiment de « *survie organisationnelle* », dans lequel l'objectif principal devient de maintenir le service continu plutôt que de développer les compétences ou d'améliorer les pratiques. Cette situation est susceptible d'affecter progressivement l'engagement au travail, un phénomène largement documenté dans la littérature sur le stress au travail (Schaufeli et Bakker, 2004).

Ces résultats confirment globalement les travaux de Dall'Ora et al. (2020) sur les effets du sous-effectif sur la surcharge de travail et la qualité des soins. Toutefois, ils permettent également de nuancer ces résultats en montrant que, dans le contexte de la restauration rapide, le manque de personnel ne constitue pas uniquement une demande organisationnelle isolée, mais agit comme un facteur structurant qui amplifie simultanément plusieurs autres exigences telles que la pression temporelle, la réduction du soutien social et la désorganisation des rôles.

Ainsi, les résultats de cette étude confirment et enrichissent les travaux existants en montrant que, dans le secteur de la restauration rapide, le manque de personnel constitue un déterminant central du déséquilibre demandes-ressources et un prédicteur indirect mais évident de l'intention de quitter.

4.2 L'imprévisibilité des horaires

Un autre résultat de cette recherche concerne l'imprévisibilité des horaires de travail, régulièrement mentionnée par les participants comme une source importante de stress et de frustration. Les changements de quarts communiqués à la dernière minute, les ajustements imprévus et l'absence de stabilité dans les horaires rendent difficile la planification de la vie personnelle et professionnelle. Cette réalité s'inscrit pleinement dans le cadre du modèle JD-R, qui considère la prévisibilité et le contrôle comme des ressources clés permettant de faire face aux exigences du travail (Bakker, Arnold B. et Demerouti, 2007).

Les données empiriques montrent que l'imprévisibilité des horaires ne se limite pas à un inconfort organisationnel, mais qu'elle affecte directement le sentiment de contrôle perçu par les employés. Selon la théorie de l'autorégulation et du contrôle au travail, la perte de contrôle constitue un facteur de stress psychologique et est étroitement liée à l'intention de quitter (Tett, 1993). Comme l'illustre Jonathan : « *C'est frustrant lorsque tu ne peux pas rentrer chez toi après ton shift, car l'horaire d'un employé a changé et que tu dois faire plus d'heures... C'est épuisant d'essayer de suivre un planning qui change tout le temps* », les participants décrivent un sentiment d'impuissance et une impression de subir les décisions organisationnelles.

Par ailleurs, l'imprévisibilité des horaires soulève une dimension normative et relationnelle qui peut être analysée à travers la théorie de la justice organisationnelle. Les travaux de Colquitt (2001) montrent que la perception d'équité dans les processus décisionnels est essentielle au maintien de la confiance et de l'engagement des employés (Colquitt, 2001). Dans cette étude, les changements fréquents et peu transparents des horaires sont perçus comme arbitraires, ce qui alimente un sentiment d'injustice procédurale et interactionnelle. Les employés ne se sentent ni consultés ni considérés, ce qui contribue à leur démobilisation.

La littérature récente sur les horaires instables confirme ces observations. Henly et Lambert (2014) montrent que l'instabilité des horaires est associée à une augmentation du conflit travail-vie personnelle et à une détérioration du bien-être psychologique (Henly et Lambert, 2014). De même, Harknett et al. (2021) démontrent que la stabilisation des plannings améliore significativement la qualité du sommeil, la sécurité économique et la satisfaction au travail (Harknett *et al.*, 2021). Ces résultats appuient l'idée selon laquelle l'imprévisibilité constitue une demande organisationnelle à part entière, souvent sous-estimée par les gestionnaires.

Contrairement à certaines recherches qui conceptualisent principalement l'instabilité des horaires comme un facteur de conflit travail-vie personnelle, les résultats de cette étude suggèrent qu'elle agit également comme une réduction globale du sentiment de contrôle

au travail. Cette perte de contrôle dépasse la sphère personnelle et affecte la perception même de la stabilité organisationnelle, ce qui renforce son impact sur le stress et l'intention de quitter.

Sur le plan conceptuel, les données de cette recherche permettent de considérer l'imprévisibilité des horaires comme une demande chronique, qui agit à la fois sur le plan organisationnel et psychosocial. Elle réduit les marges de manœuvre des employés, affaiblit leur sentiment d'équité et compromet l'équilibre entre les sphères de vie. En interaction avec le manque de personnel, elle contribue à créer un environnement de travail instable, propice à l'épuisement et l'émergence de l'intention de quitter.

4.3 L'intensité du travail, les exigences physiques et l'épuisement professionnel

Les résultats de l'étude mettent en évidence une intensité élevée du travail, particulièrement associée aux postes dits « chauds », caractérisés par une exposition prolongée à la chaleur, des gestes répétitifs, une station debout continue et un rythme soutenu. Ces contraintes physiques sont rapportées par les participants comme des sources majeures de fatigue, auxquelles s'ajoutent des exigences émotionnelles liées à la pression du service et aux interactions avec la clientèle. Cette combinaison d'exigences rejoint directement les conceptualisations multidimensionnelles de l'épuisement professionnel développés par Maslach et Jackson (2007), selon lesquelles l'épuisement résulte d'une interaction entre surcharge émotionnelle, fatigue physique et stress cognitif (Maslach, Christina et Jackson, 2007).

Les données empiriques montrent que, passé un certain seuil temporel, souvent estimé par les participants à environ 90 minutes sans pause, la fatigue physique se traduit par une augmentation des erreurs, une diminution de la vigilance. Comme l'illustre Jonathan : « *Être chef de quart c'est rester debout longtemps sans pause [...] j'ai mon dos et mes pieds qui me font mal et quand j'arrive chez moi je me mets au lit direct* », ces observations confirment les travaux en ergonomie et en psychologie du travail, qui soulignent que la

fatigue physique altère les capacités attentionnelles et décisionnelles, augmentant ainsi le stress perçu et le risque d'accidents ou d'erreurs opérationnelles (Horton *et al.*, 2012).

Dans le cadre du modèle JD-R, ces exigences physiques peuvent être considérées comme des demandes épuisantes, qui sollicitent fortement les ressources physiologiques des employés (Demerouti *et al.*, 2001). Lorsqu'elles ne sont pas compensées par des ressources adéquates, telles que des pauses suffisantes, une rotation des postes ou un effectif approprié, elles entraînent un processus d'épuisement progressif. Les résultats de cette étude illustrent clairement ce mécanisme : la fatigue physique initiale tend à se transformer en fatigue émotionnelle, renforçant le sentiment de lassitude et la perte de motivation.

Les données permettent d'enrichir la lecture classique de l'épuisement en montrant que, dans le contexte de la restauration rapide, les dimensions physiques et émotionnelles du travail sont étroitement liées. La fatigue physique ne constitue pas seulement une contrainte corporelle, mais agit également comme un amplificateur de stress psychologique. Cette logique confirme les travaux de Bakker et Demerouti (2007), qui soulignent que les demandes physiques peuvent accélérer le processus de détérioration de la santé lorsqu'elles interagissent avec des demandes émotionnelles élevées (Bakker, Arnold B. et Demerouti, 2007).

Ainsi, les résultats de cette recherche montrent que l'intensité du travail doit être appréhendée de manière globale, en tenant compte à la fois des contraintes ergonomiques et des exigences psychosociales. Une approche fragmentée, qui traiterait séparément la fatigue physique et le stress émotionnel, risquerait de sous-estimer l'ampleur réelle de l'épuisement vécu par les employés et, par conséquent, son influence sur l'intention de quitter.

4.4 Le soutien organisationnel perçu

L'analyse des entretiens révèle une forte hétérogénéité dans la perception du soutien organisationnel. Certains participants rapportent bénéficier d'un appui tangible et émotionnel de la part de leurs supérieurs, particulièrement lors des périodes de forte affluence. À l'inverse, d'autres décrivent des comportements managériaux perçus comme absents, incohérents ou même contre-productifs. Cette variabilité du soutien constitue un résultat central de l'étude, dans la mesure où elle influence directement l'expérience de travail et la capacité des employés à faire face aux exigences du poste.

La théorie du soutien organisationnel perçu stipule que les employés développent des croyances générales concernant la mesure dans laquelle leur organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être (Eisenberger *et al.*, 1986). Selon cette perspective, un soutien élevé agit comme une ressource psychosociale majeure, réduisant le stress et renforçant l'engagement affectif envers l'organisation. Contrastant avec Alex : « *Mes superviseurs sont disponibles pour m'aider [...] je me suis senti soulagé* » et Charlotte : « *Pas de soutien de la part de mes superviseurs [...] ils sont sources de mon stress* », les résultats confirment cette idée : les participants qui se sentent soutenus rapportent un niveau de stress moindre et expriment une intention de quitter plus faible.

Cependant, les données montrent également que le soutien perçu dépend largement des caractéristiques individuelles des gestionnaires plutôt que de mécanismes organisationnels formalisés. Cette personnalisation du soutien engendre un sentiment d'injustice chez certains employés, qui ont l'impression que l'aide reçue varie arbitrairement d'un supérieur à l'autre. Rhoades et Eisenberger (2002) soulignent pourtant que la cohérence du soutien est essentielle pour qu'il soit interprété comme un engagement organisationnel authentique (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Sur le plan conceptuel, ces résultats permettent de distinguer deux formes de soutien : le soutien organisationnel formel, fondé sur des politiques, des procédures et des ressources institutionnalisées, et le soutien incarné, qui repose sur les comportements quotidiens des gestionnaires de proximité. Lorsque le soutien repose exclusivement sur cette seconde forme, il devient instable et imprévisible, ce qui affaiblit son rôle protecteur face au stress.

Dans le cadre du modèle JD-R, cette instabilité réduit la capacité du soutien organisationnel à jouer son rôle de ressource compensatoire face aux demandes élevées.

En outre, l'absence ou l'incohérence du soutien peut être interprétée comme une violation implicite du contrat psychologique, c'est-à-dire des attentes non écrites que les employés entretiennent à l'égard de leur employeur. Cette violation contribue à la démotivation et renforce l'intention de quitter, comme l'ont montré plusieurs études antérieures sur le désengagement organisationnel (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Ces résultats nuancent les travaux d'Eisenberger et al. (1986), en montrant que le soutien organisationnel perçu ne repose pas uniquement sur une évaluation globale de l'organisation, mais est fortement dépendant des interactions quotidiennes avec les gestionnaires de proximité. Ainsi, le soutien devient un construit instable, susceptible de varier selon les individus, les contextes de travail et les pratiques managériales locales

4.5 Le climat du travail et la reconnaissance

Les témoignages recueillis décrivent un climat de travail marqué par une exposition fréquente aux incivilités de la clientèle, combinée à une reconnaissance professionnelle perçue comme irrégulière et conditionnelle. Les participants évoquent des situations où les comportements irrespectueux ou agressifs des clients ne sont pas systématiquement pris en charge par la hiérarchie, ce qui accentue leur fatigue émotionnelle et leur sentiment de vulnérabilité. Ces constats rejoignent les travaux sur l'incivilité au travail, qui établissent un lien étroit entre les interactions négatives répétées, l'augmentation du stress et le désengagement professionnel.

Le modèle Effort-Récompense (ERI) de Siegrist (1996) offre un cadre particulièrement pertinent pour interpréter ces résultats. Selon ce modèle, un déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues, qu'elles soient financières, symboliques ou relationnelles, constitue un facteur de risque majeur pour la santé psychologique des travailleurs (Siegrist, 1996). Dans cette étude, les employés rapportent fournir des efforts

importants pour maintenir la qualité du service, gérer les situations conflictuelles et répondre aux exigences élevées du poste, sans recevoir en retour une reconnaissance stable ou un soutien explicite.

La reconnaissance apparaît ainsi comme une ressource conditionnelle, dépendante du contexte, de la présence du propriétaire ou de l'humeur du supérieur hiérarchique. Cette instabilité renforce le sentiment de déséquilibre effort-récompense et contribue à l'épuisement émotionnel. Les travaux empiriques montrent que l'absence de reconnaissance est associée à une augmentation significative de l'intention de quitter, en particulier dans les métiers de service à forte charge émotionnelle (Siegrist *et al.*, 2004)

Par ailleurs, ces résultats peuvent également être interprétés dans le cadre de la justice organisationnelle. Colquitt (2001) distingue la justice procédurale, interactionnelle et distributive, soulignant que le sentiment d'être traité avec respect et équité influence fortement les attitudes au travail (Colquitt, 2001). L'absence d'intervention managériale face aux incivilités peut être perçue comme une injustice interactionnelle, dans la mesure où elle signale un manque de considération pour la dignité des employés.

Conceptuellement, la concomitance de l'incivilité non gérée et de la reconnaissance instable apparaît comme un facteur structurant du désengagement. Elle crée un climat émotionnel négatif, dans lequel les employés ont le sentiment que leurs efforts ne sont ni protégés ni valorisés. Cette dynamique contribue à affaiblir leur engagement affectif et à renforcer l'intention de quitter, particulièrement lorsque d'autres demandes organisationnelles, telles que le manque de personnel et l'imprévisibilité des horaires, sont déjà présentes.

4.6 Les perspectives d'évolution

Les résultats de l'étude mettent en évidence un sentiment largement partagé de frustration liée au manque de transparence entourant les perspectives d'évolution professionnelle. Les

participants expriment le désir de progresser au sein de l'organisation X, que ce soit par l'acquisition de nouvelles compétences, l'accès à des responsabilités accrues ou une reconnaissance formelle de leur performance. Cependant, ils soulignent l'absence de critères clairs et équitables pour y parvenir. Cette opacité contribue à une perception d'arbitraire et de favoritisme, qui affecte négativement leur motivation et leur engagement.

Ces constats peuvent être interprétés à la lumière de la théorie du contrat psychologique, qui renvoie aux croyances implicites des employés concernant les obligations réciproques entre eux et leur employeur (Rousseau, 1995). Lorsque les employés investissent du temps, de l'énergie et une implication soutenue dans leur travail, ils s'attendent en retour à des opportunités de développement et à une reconnaissance de leurs efforts. Comme l'illustre Élise : « *Je fais un peu de tout et je n'ai même pas de promotion [...] certains arrivent et le lendemain tu entends qu'il est devenu ton supérieur* », les résultats suggèrent que ces attentes ne sont pas pleinement satisfaites, ce qui peut être perçu comme une rupture ou une violation du contrat psychologique.

La littérature montre que la violation du contrat psychologique est associée à une diminution de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et à une augmentation de l'intention de quitter (Zhao *et al.*, 2007). Dans le cas présent, l'absence de perspectives d'évolution claires accentue le sentiment d'être bloqué dans un poste exigeant, sans possibilité de progression à moyen ou long terme. Cette situation est particulièrement problématique dans un secteur où l'intensité du travail est élevée et où les exigences physiques et émotionnelles sont déjà importantes.

Par ailleurs, les résultats indiquent que les promesses implicites liées à la formation continue et à la mobilité interne sont perçues comme inégalement tenues. Cette incohérence entre le discours organisationnel et les pratiques réelles renforce le désengagement des employés. Comme le soulignent Conway et Briner (2011), la crédibilité des engagements organisationnels repose sur leur cohérence et leur constance dans le temps. Lorsque les employés constatent un écart entre les attentes suscitées et les expériences vécues, leur confiance envers l'organisation diminue (Conway et Briner, 2011).

Sur le plan conceptuel, les données de cette étude permettent de considérer le manque de perspectives d'évolution comme une exigence sous-jacente, qui ne génère pas nécessairement un stress immédiat, mais qui contribue à long terme à la démotivation et à l'intention de quitter. En interaction avec les autres exigences identifiées, notamment le manque de personnel, l'imprévisibilités des horaires, l'intensité de travail, cette exigence renforce le sentiment que l'investissement professionnel n'est ni reconnu, ni valorisé, ce qui fragilise à long terme le lien l'attachement à l'organisation.

4.7 L'intention de quitter : modèle intégré

L'analyse des entretiens révèle que la majorité des participants exprime une intention de quitter l'organisation, souvent formulée de manière conditionnelle (« *si la situation ne change pas* »). Cette intention ne résulte pas d'un facteur isolé, mais d'une accumulation de contraintes organisationnelles et psychosociales, qui interagissent entre elles et amplifient leurs effets. Quatre leviers principaux émergent des données : le manque de personnel, l'imprévisibilité des horaires, un climat relationnel difficile marqué par l'incivilité et une reconnaissance insuffisante, ainsi que l'absence de perspectives d'évolution professionnelle.

Le modèle JD-R offre un cadre particulièrement pertinent pour intégrer ces différents leviers. Selon Demerouti et al. (2001), lorsque les demandes du travail sont élevées et que les ressources sont insuffisantes, les employés entrent dans un processus d'épuisement qui conduit à des conséquences négatives, telles que la baisse de l'engagement et l'augmentation de l'intention de quitter (Demerouti *et al.*, 2001). Les résultats de cette étude illustrent clairement ce mécanisme : les exigences physiques, émotionnelles et organisationnelles s'accumulent, tandis que les ressources, soutien organisationnel, reconnaissance, stabilité des horaires, demeurent limitées ou instables.

Les horaires imprévisibles jouent un rôle particulièrement central dans cette dynamique. Plusieurs études montrent qu'ils constituent un prédicteur direct de l'intention de quitter, en raison de leur impact sur le conflit travail-vie personnelle et le bien-être psychologique (Choper *et al.*, 2022; Henly et Lambert, 2014). Harknett et al. (2021), démontrent également que la stabilisation des horaires améliore la santé mentale et réduit l'insécurité économique des employés (Harknett *et al.*, 2021). Ces travaux convergent avec les propos des participants, qui associent directement l'instabilité des plannings à leur désir de quitter l'organisation.

L'intention de quitter observée peut également être analysée selon la perspective du déséquilibre effort-récompense. Les employés rapportent fournir des efforts importants pour maintenir la qualité du service dans des conditions difficiles, sans recevoir une reconnaissance proportionnelle ni des perspectives d'évolution satisfaisantes. Selon Siegrist (1996), ce déséquilibre accroît le risque d'épuisement et favorise le retrait psychologique, qui peut se traduire par une intention de quitter (Siegrist, 1996).

Les résultats suggèrent que l'intention de quitter ne doit pas être comprise comme une réaction impulsive à des difficultés ponctuelles, mais comme l'issue d'un processus cumulatif de détérioration. Ce processus est alimenté par l'interaction entre des demandes organisationnelles élevées et des ressources insuffisantes ou instables, ainsi que par une rupture progressive du contrat psychologique. Cette modélisation rejoint les travaux de Bakker et Demerouti (2007), qui soulignent que les effets négatifs des demandes sont amplifiés lorsque les ressources ne permettent plus de soutenir l'engagement à long terme (Bakker, Arnold B. et Demerouti, 2007).

Cette étude prolonge les modèles traditionnels du JD-R en montrant que les demandes organisationnelles ne s'additionnent pas simplement de manière linéaire, mais interagissent de façon cumulative et systémique. Ainsi, la combinaison du sous-effectif, de l'imprévisibilité des horaires et de l'intensité du travail crée un effet d'amplification mutuelle qui accélère le processus menant à l'intention de quitter.

Ainsi, cette étude contribue à la littérature en montrant que, dans le contexte de la restauration rapide, l'intention de quitter émerge d'un enchevêtrement de facteurs structurels, relationnels et symboliques. Elle met en évidence la nécessité d'une approche systémique de la rétention du personnel, qui ne se limite pas à des ajustements ponctuels, mais qui vise à rééquilibrer à long terme les demandes et les ressources au travail.

4.8 Apports théoriques et contribution de l'étude

Cette recherche apporte plusieurs contributions théoriques à la compréhension de l'intention de quitter dans le contexte de la restauration rapide. D'abord, elle confirme la pertinence du modèle Demandes–Ressources (JD-R) pour analyser les dynamiques psychosociales propres à ce secteur, caractérisé par une forte intensité du travail, une imprévisibilité organisationnelle et des exigences émotionnelles élevées. Toutefois, les résultats permettent d'enrichir ce modèle en mettant en évidence le rôle central de certaines demandes organisationnelles spécifiques, notamment l'imprévisibilité des horaires et le manque de personnel, qui agissent comme des facteurs structurants du stress au travail.

Ensuite, cette étude contribue à la littérature sur l'intention de quitter en montrant que celle-ci ne découle pas uniquement de conditions de travail difficiles, mais également d'une rupture progressive du contrat psychologique. Les attentes implicites liées à la reconnaissance, à l'équité et aux perspectives d'évolution jouent un rôle déterminant dans la formation du lien d'attachement organisationnel. Lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites, même des ressources ponctuelles (soutien du supérieur immédiat, esprit d'équipe) ne suffisent plus à compenser les demandes élevées.

Le tableau ci-dessous propose une synthèse intégrative des principaux facteurs identifiés dans cette étude et de leurs effets sur l'intention de quitter, en mobilisant les cadres théoriques du modèle JD-R, du modèle effort–récompense et de la théorie du contrat psychologique.

Tableau 4 : Modèle intégratif proposé

Demands élevées	Ressources instables	Conséquences
Manque de personnel, horaires, intensité du travail, climat toxique	Soutien organisationnel variable, reconnaissance conditionnelle, perspectives d'évolution limitées	Déséquilibre demandes-ressources → Épuisement → désengagement → Intention de quitter

Ce modèle met en évidence une dynamique systémique plutôt qu'une relation causale linéaire. Les résultats suggèrent que les ressources organisationnelles disponibles ne permettent pas toujours de compenser les demandes élevées, mais jouent plutôt un rôle de modulation dans l'intensité du processus d'épuisement et de désengagement.

Enfin, l'association entre le modèle JD-R, la théorie du déséquilibre effort-récompense et celle du contrat psychologique permet de proposer une lecture intégrative de l'intention de quitter. Cette approche met en lumière le caractère cumulatif et systémique des mécanismes menant au désengagement, ce qui constitue un apport théorique pertinent pour les recherches futures sur la rétention du personnel dans les emplois à bas salaire et à forte rotation.

4.9 Limites méthodologiques et réflexion critique

Malgré ses apports, cette étude comporte certaines limites qu'il convient de reconnaître. Premièrement, le recours à une méthodologie qualitative, bien qu'adapté à l'exploration des perceptions et des expériences vécues, limite la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur de la restauration rapide. Les conclusions doivent donc être interprétées comme des tendances analytiques plutôt que comme des relations causales généralisables.

Ensuite, les données reposent sur des discours auto-rapportés, ce qui peut introduire un biais de désirabilité sociale ou une surreprésentation des expériences négatives. Toutefois, la convergence des propos recueillis et leur cohérence avec la littérature existante renforcent la crédibilité des résultats. Ces biais ont été atténués par la triangulation théorique (JD-R, ERI, contrat psychologique) et la saturation empirique atteinte au 8^e entretien (Guest *et al.*, 2006), comme détaillé en chapitre 2.

Par ailleurs, cette étude n'intègre pas le point de vue des gestionnaires ou des responsables organisationnels, notamment le gérant et les assistants gérants, ce qui limite la compréhension des contraintes structurelles et décisionnelles auxquelles ceux-ci sont confrontés. L'inclusion de ces acteurs dans de futures recherches permettrait d'enrichir l'analyse et de mieux saisir les marges de manœuvre réelles en matière de gestion des ressources humaines.

Enfin, le caractère transversal de la collecte des données ne permet pas d'observer l'évolution des perceptions dans le temps. Des études longitudinales seraient particulièrement pertinentes pour analyser la manière dont l'intention de quitter se construit et se transforme en comportement effectif de départ.

4.10 Implications managériales

Les résultats de cette recherche soulignent la nécessité pour les organisations de la restauration rapide d'adopter une approche globale et proactive en matière de rétention du personnel. La stabilisation des horaires apparaît comme un levier prioritaire, susceptible de réduire le stress, le conflit travail-vie personnelle et l'insécurité perçue par les employés.

Par ailleurs, le renforcement du soutien organisationnel perçu constitue un enjeu central. Cela passe non seulement par le soutien des supérieurs immédiats, mais également par des pratiques organisationnelles cohérentes, transparentes et équitables en matière de

reconnaissance, d'évaluation de la performance et d'accès aux opportunités de développement.

En outre, les résultats mettent en évidence l'importance de clarifier et de respecter les engagements implicites pris envers les employés. Une gestion explicite du contrat psychologique, fondée sur une communication honnête et réaliste, pourrait contribuer à restaurer la confiance et à renforcer l'engagement organisationnel, même dans un contexte de contraintes opérationnelles élevées.

Ce chapitre a permis d'analyser en profondeur les résultats de l'étude en les mettant en dialogue avec les principaux cadres théoriques mobilisés. L'analyse révèle que l'intention de quitter, dans le contexte de la restauration rapide, résulte d'un processus cumulatif dans lequel s'entrecroisent des demandes organisationnelles élevées, des ressources insuffisantes et une rupture progressive du contrat psychologique.

Les résultats confirment que le stress au travail, l'imprévisibilité des horaires, le manque de reconnaissance et l'absence de perspectives d'évolution ne doivent pas être envisagés isolément, mais comme des éléments interconnectés qui fragilisent durablement le lien entre l'employé et l'organisation. Ce chapitre met ainsi en évidence la nécessité d'une approche systémique de la rétention du personnel, qui dépasse les interventions ponctuelles et s'inscrit dans une réflexion globale sur les conditions de travail et les pratiques de gestion.

Dans l'ensemble, cette recherche met en évidence que les modèles théoriques mobilisés (JD-R, ERI et contrat psychologique) permettent de comprendre de manière complémentaire les dynamiques observées, mais qu'ils gagnent à être articulés dans une perspective intégrative. Les résultats suggèrent en effet que l'intention de quitter ne peut être expliquée par un seul modèle, mais résulte de l'interaction entre des dimensions structurelles, relationnelles et symboliques du travail. Cette lecture intégrée contribue à enrichir la compréhension des mécanismes de rétention dans les contextes de travail à forte

intensité. Ces constats ouvrent la voie au chapitre suivant, qui présentera une synthèse générale de la recherche, ses principales contributions et les pistes de recherche futures.

CONCLUSION

Le secteur de la restauration rapide se caractérise par une forte intensité du travail, une organisation imprévisible et des exigences émotionnelles élevées. Dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre et un taux de roulement important, la compréhension des mécanismes menant à l'intention de quitter constitue un enjeu à la fois scientifique et organisationnel.

Ce mémoire visait à analyser la manière dont les employés perçoivent leurs conditions de travail et comment ces perceptions, combinées au soutien organisationnel perçu, influencent leur intention de quitter leur emploi. Plutôt que d'aborder ce phénomène comme une décision individuelle et ponctuelle, cette recherche l'a envisagé comme un processus progressif et cumulatif, inscrit dans des dynamiques organisationnelles et psychosociales.

Afin de répondre à cette question, une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-dirigés a été utilisée. Cette approche a permis de saisir en profondeur les expériences vécues par les employés et de mettre en évidence des régularités dans leurs discours, tout en tenant compte de la diversité des rôles occupés au sein de l'organisation étudiée.

Les résultats montrent que l'intention de quitter émerge progressivement à la suite de l'accumulation de plusieurs facteurs organisationnels. L'intensité du travail, le sous-effectif et l'imprévisibilité des horaires constituent des demandes centrales qui génèrent une surcharge physique et mentale. Ces contraintes sont renforcées par un manque de ressources stables, notamment en ce qui concerne le soutien organisationnel, la reconnaissance et les perspectives d'évolution.

L'analyse met également en évidence le rôle déterminant du soutien organisationnel perçu. Lorsque les gestionnaires sont présents, accessibles et capables de réguler la charge de travail, les employés rapportent une meilleure capacité à faire face aux exigences du poste.

À l'inverse, un soutien perçu comme incohérent ou insuffisant accentue le stress et renforce le sentiment de déséquilibre.

De plus, la reconnaissance et les perspectives d'évolution apparaissent comme des éléments essentiels dans la construction du lien d'attachement à l'organisation. Leur absence ou leur caractère arbitraire contribue à fragiliser le contrat psychologique et à renforcer progressivement l'intention de quitter.

Dans cette perspective, les résultats confirment que l'intention de quitter ne résulte pas d'un événement isolé, mais d'un processus graduel au cours duquel les employés tentent d'abord de s'adapter aux contraintes du travail avant d'atteindre un point de rupture. Ce processus s'explique par l'interaction entre des demandes élevées et des ressources insuffisantes, conformément aux modèles théoriques mobilisés, notamment le modèle des demandes et des ressources au travail (JD-R), le modèle effort-récompense et la théorie du contrat psychologique.

L'un des principaux apports de ce mémoire réside dans la mise en évidence du caractère systémique de l'intention de quitter. Les résultats montrent que les différentes dimensions du travail ne doivent pas être analysées isolément, mais comme un ensemble interconnecté où les effets des demandes sont amplifiés par l'insuffisance des ressources organisationnelles.

Sur le plan méthodologique, cette recherche contribue à une meilleure compréhension des expériences de travail dans le secteur de la restauration rapide, en offrant une analyse qualitative approfondie des perceptions des employés. Elle met en lumière la diversité des vécus tout en identifiant des tendances communes à l'ensemble des participants.

Enfin, plusieurs implications pratiques peuvent être dégagées. La stabilisation des horaires, le renforcement du soutien managérial, l'amélioration des pratiques de reconnaissance et la clarification des perspectives d'évolution apparaissent comme des leviers essentiels pour

réduire le stress et limiter les intentions de quitter. Ces résultats soulignent l'importance d'une approche globale et cohérente de la gestion des ressources humaines.

En conclusion, cette recherche montre que l'intention de quitter est le résultat d'un processus complexe, cumulatif et multidimensionnel. Elle reflète non seulement les conditions de travail objectives, mais aussi la manière dont les employés interprètent leur relation avec l'organisation. Dès lors, elle doit être comprise comme un indicateur organisationnel majeur, révélateur des déséquilibres entre demandes et ressources, mais également des marges d'amélioration possibles en matière de gestion et de conditions de travail.

ANNEXE 1 GUIDE D'ENTREVUE

Questions démographiques (il faut noter si c'est une femme ou un homme)

1. Quel est votre âge?
2. Quel est votre état civil?
3. Avez-vous des enfants? Si oui, combien? Quel est leur âge? Est-ce qu'ils habitent avec vous?
4. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'organisation X?
5. A quel poste travaillez-vous actuellement?

Votre travail

6. Pourquoi avez-vous choisi de travailler comme _____ dans l'organisation X?
7. Comment trouvez-vous votre travail ? Pourquoi?
8. Qu'est-ce que vous faites pendant une journée de travail?
9. Quels sont les principaux problèmes auxquels vous devez faire face pendant une journée de travail?
10. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous pouvez faire pour passer à travers ces situations ?
11. Qu'est-ce que vous aimez le plus, qu'est-ce que vous détestez le plus dans votre travail?

12. Si vous aviez un enfant, aimeriez-vous que votre enfant soit un-e XXXXXXXX?
Pourquoi ?
13. Si on vous donnait une carte blanche, que feriez-vous pour améliorer votre travail?
14. Ressentez-vous du stress en travaillant? Pourquoi?
15. Quelles sont les principales sources de stress que vous rencontrez dans votre travail (Exemple: charge de travail, manque de personnel, horaires imprévisibles)
16. Est-ce que le stress affecte-t-il votre performance au travail ? Et votre bien-être?
(Exemple : fatigue, baisse de motivation, erreurs)
17. Est-ce que le stress affecte-t-il votre bien-être?

Soutien organisationnel perçu

18. Estimez-vous recevoir du soutien de la part de vos superviseurs? Pourquoi ?
19. Estimez-vous recevoir du soutien de la part de vos collègues? Pourquoi ?
20. Est-ce que vous recevez des ressources ou des formations pour mieux gérer votre charge de travail ?
21. Est-ce que vous recevez des ressources ou des formations pour mieux gérer votre stress?
22. Pouvez-vous me donner des exemples concrets de situation où vous avez reçu ou non du soutien de la part de vos superviseurs ou collègues?
23. De quelles formes de soutien auriez-vous besoin pour mieux faire face aux défis du travail dans l'organisation X?

Intention de quitter

24. Avez-vous déjà envisagé de quitter votre poste? Pourquoi ?
25. Est-ce qu'il y a des changements qui pourraient être apportés au sein de l'organisation pour que vous soyez plus motivé à rester dans l'organisation X à long terme? Pourquoi ?
26. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous trouvez important dont nous n'avons pas parlé pendant l'entrevue par rapport à votre travail ?

ANNEXE 2 CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

No. de certificat : 2025-7562

Date : 2025-03-10

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 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* (2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : Les raisons qui incitent les employés à quitter leur emploi
- Nom de l'étudiant : Debehom Edwige Mikemina
- Programme d'études : Maitrise ès sces de la gestion (ress. hum. , avec mémoire)
- Direction(s) de recherche : Angelo Dos Santos-Soares

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 (**2026-03-10**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.
Professeur titulaire, Département de marketing
Président du CERPÉ plurifacultaire

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 2024) de l'UQAM.

Titre du projet : Les raisons qui incitent les employés à quitter leur emploi
Nom de l'étudiant : Debehom Edwige Mikemina
Programme d'études : Maîtrise ès sces de la gestion (ress. hum. , avec mémoire)
Direction(s) de recherche : Angelo Dos Santos-Soares

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 (**2027-03-10**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.
Professeur titulaire, département de marketing
Président du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE 3 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



Veillez s'il vous plait lire le formulaire de consentement avant de commencer

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche

LES RAISONS QUI INCITENT LES EMPLOYÉS À QUITTER LEUR EMPLOI

Étudiant-chercheur

Mikemina, Debehom Edwige,
Étudiante en Maîtrise en science de gestion spécialisation ressources humaines
(514) 226 8768
mikemina.debehom_edwige@courrier.uqam.ca

Direction de recherche

Dos Santos-Soares, Angelo,
Professeur Université du Québec à Montréal
soares.angelo@uqam.ca

Préambule

Nous vous invitons à participer à une étude visant à explorer les facteurs influençant les intentions de quitter dans le secteur de la restauration rapide, en mettant un accent particulier sur le stress au travail et le soutien organisationnel perçu. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Vous pouvez nous poser toutes les questions que vous jugez nécessaires.

Description du projet et de ses objectifs

Cette recherche examine comment les employés de McDonald's perçoivent le stress au travail et le soutien organisationnel, et comment ces perceptions influencent leur intention de quitter l'entreprise.

Le projet se déroulera sur une période de 4 semaines pour un nombre de 10 employés de McDonald's répartis en 4 catégories : employés de cuisine, caissiers, instructeurs et chefs de quart.

L'objectif est de comprendre les relations entre le stress, le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter pour formuler des recommandations pratiques.

1 / 3

Nature et durée de votre participation

Chaque participant aura à passer une entrevue unique, individuelle semi-dirigée de 60 minutes pour répondre aux questions en lien avec les facteurs de stress et soutien organisationnel perçu. Les entrevues auront lieu en personne à l'endroit choisi par le participant. Les réponses aux entrevues seront prises en notes par écrit (avec votre consentement) pour une analyse ultérieure.

Avantages liés à la participation

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude. Toutefois, votre contribution pourrait améliorer la compréhension des facteurs influençant la rétention des employés dans le secteur de la restauration rapide.

Risques liés à la participation

Aucun risque significatif n'est prévu. Cependant, si vous ressentez un inconfort en discutant de votre expérience, vous pourrez interrompre l'entretien à tout moment ou demander une assistance professionnelle auprès de la CNESST.

Confidentialité

Vos informations personnelles (comme votre nom, votre poste ou toute autre donnée identifiable) ne seront connues que des chercheurs directement impliqués dans cette étude. Ces informations ne seront en aucun cas partagées avec des tiers, y compris l'employeur (McDonald's), et ne figureront pas dans les résultats diffusés. Chaque participant se verra attribuer un code alphanumérique unique (par exemple, P001, P002) qui remplacera toute référence à votre identité.

Les transcriptions des entrevues seront numérotées selon ce code, et seule l'équipe de recherche aura accès à la liste reliant ces codes aux participants. Les enregistrements audio des entrevues seront détruits immédiatement après leur transcription. Cela garantit que vos propos ne pourront pas être retracés à votre personne une fois l'analyse terminée. Tous les documents relatifs à votre entrevue (transcriptions, notes, etc.) seront conservés sous clef ou sur des serveurs sécurisés et cryptés, accessibles uniquement aux membres autorisés de l'équipe de recherche. Ces mesures assurent que vos données restent protégées contre tout accès non autorisé.

Une fois la recherche terminée et les résultats communiqués (par exemple, dans des publications scientifiques ou des rapports), tous les documents liés à votre participation seront détruits de manière sécurisée. Cela inclut les transcriptions, les notes et toute autre information pouvant vous identifier. Les résultats de l'étude seront présentés de manière agrégée, c'est-à-dire regroupés et analysés de façon qu'aucune réponse individuelle ne soit identifiable. Si des citations directes sont utilisées, elles seront attribuées à des pseudonymes (par exemple, "Participant A") plutôt qu'à des identifiants personnels.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Mlle Mikemina, Debehom Edwige, verbalement ; ou par courriel ou téléphone, toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité n'est prévue pour votre participation.

Des questions sur le projet ?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet : Dos Santos-Soares, Angelo, Professeur Université du Québec à Montréal, soares.angelo@uqam.ca et Mikemina, Debehom Edwige, Etudiante en Maîtrise en science de gestion spécialisation ressources humaines, (514) 226 8768 mikemina.debehom_edwige@courrier.uqam.ca

Des questions sur vos droits ?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de

recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPÉ plurifacultaire (cerpe-pluri@uqam.ca) - 514 987-3000, poste 3642

Pour toute autre question concernant vos droits en tant que personne participante à ce projet de recherche ou pour formuler une plainte, vous pouvez communiquer avec le bureau de la protectrice universitaire de l'UQAM protectriceuniversitaire@uqam.ca: 514-987-3151.

Liste de ressources

Si, à tout moment, vous ressentez de l'inconfort, du stress ou des préoccupations liées à votre participation à cette étude, vous pouvez contacter la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) pour obtenir du soutien ou des conseils.

La CNESST est un organisme public qui veille au respect des droits des travailleurs et à l'amélioration des conditions de travail. Vous pouvez les joindre via leur site web officiel : www.cnesst.gouv.qc.ca

Remerciements

Nous vous remercions pour votre participation à ce projet de recherche.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

ANNEXE 4 PROFIL DES PARTICIPANTS DANS L'ETUDE

Sexe	Participant	Poste	Profil général	Perception du métier dans la restauration rapide	Perspectives
M	Alex	Instructeur	28 ans – 4 ans d'expérience – Célibataire - père d'un enfant	-Stimulant et varié -Développe des compétences de communication et leadership	Envisage de chercher un autre travail
M	Julien	Employé de cuisine	32 ans - 8 ans d'expérience – Marié - père d'un enfant	-Travail répétitif -Deuxième travail juste pour l'aspect financier et il le trouve fatiguant	Envisage de quitter
M	Lucas	Caissier	28 ans – 2 ans d'expérience – Célibataire - Étudiant	-Travail stressant -Travail ingrat	-Souhaiterais plus de reconnaissance -Envisage de quitter
M	Antoine	Instructeur	20 ans – 1 an d'expérience – Célibataire - Étudiant	-Aime le contact client -Travail difficile en période de rush	Pour le moment n'envisage pas de quitter
F	Sophie	Employée de cuisine	20 ans – 1 an 6 mois d'expérience – Étudiante – Célibataire	-Travail plutôt facile mais parfois monotone -Travail stressant -Manque de soutien	-Souhaite plus de soutien et de motivation d'équipe -Envisage de quitter
F	Charlotte	Caissière	26 ans – 1 an d'expérience – Célibataire	-Travail stressant -Pression forte	Envisage de quitter
F	Camille	Chef de quart	24 ans – 1 an 8 mois d'expérience – Célibataire	-Apprécie le travail d'équipe	Souhaite plus d'écoute et soutien psychologique
F	Emma	Caissière	20 ans – 1 an 6 mois d'expérience – Célibataire	-Travail simple -Tâches répétitives	-Envisage de quitter - Recherche un meilleur salaire
F	Élise	Employée de cuisine	21 ans – 1 an 8 mois d'expérience – Célibataire	-Travail intense -Travail stressant	Recherche un meilleur salaire
M	Jonathan	Chef de quart	24 ans – 2 ans d'expérience – Célibataire – Étudiant	-Apprécie le sens de responsabilité	Ouvert de façon temporaire

ANNEXE 5 AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

UQAM | **Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains**

No. de certificat : 2025-7562

Date : 2026-05-25

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ 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 2024) de l'UQAM.

Titre du projet : INTENTION DE QUITTER ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL
Nom de l'étudiant : Debehom Edwige Mikemina
Programme d'études : Maîtrise ès sces de la gestion (ress. hum. , avec mémoire)
Direction(s) de recherche : Angelo Dos Santos-Soares

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPÉ plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs voeux pour la suite de vos activités.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.
Professeur titulaire, département de marketing
Président du CERPÉ plurifacultaire

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Allen, D. G., Bryant, P. C. et Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775>
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Ambrose, M. L. et Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *J Appl Psychol*, 94(2), 491-500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>
- Arslan, E., KendİR, H. et Sert, A. N. (2024). Ankara daki Restoran İşletmesi Çalışanlarının İş Stresi Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki (Relationship Between Job Stress Level and Turnover Intention of Restaurant Employees in Ankara). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. <https://doi.org/10.21325/jotags.2024.1476>
- Association, N. R. (2023). *State of the Restaurant Industry*.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *J Occup Health Psychol*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Beehr, T. A. et Newman, J. E. (2006). Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review1. *Personnel Psychology*, 31(4), 665-699. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*.
- Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- Choper, J., Schneider, D. et Harknett, K. (2022). Uncertain Time: Precarious Schedules and Job Turnover in the Us Service Sector. *Ind Labor Relat Rev*, 75(5), 1099-1132. <https://doi.org/10.1177/00197939211048484>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *J Appl Psychol*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. et Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *J Appl Psychol*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Conway, N. et Briner, R. (2011). Understanding Psychological Contract at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, 1-244. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001>
- Cooper, C. L. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. <https://uqam-bib.on.worldcat.org:443/atoztitles/link?sid=APA>
- Cooper, C. L. et Marshall, J. (2011). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x>
- Courty, G. (1988). Berger (P.), Luckmann (T.), La construction sociale de la réalité, Paris, Méridiens Klincksieck, 1986. *Politix*, 1(1), 91-93. <https://doi.org/10.3406/polix.1988.2000>
- Cropanzano, R. et Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M. et Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Hum Resour Health*, 18(1), 41. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
- Dangaiso, P. et Mukucha, P. (2024). Evaluating the impact of service encounter incivility on employee job stress, turnover intentions and labor attrition: a study on frontline employees in the fast food service industry. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2355671>
- Deery, M. et Jago, L. (2009). A Framework for Work-Life Balance Practices: Addressing the Needs of the Tourism Industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 97-108. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.4>
- 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), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research / edited by Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln* (Fifth edition. éd.). SAGE.

- Duarte, A. P. et Silva, V. H. (2023). Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>
- Edwards, J. R. et Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1). <https://doi.org/10.2307/259269>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Finlay, L. (2002). Negotiating the swamp: the opportunity and challenge of reflexivity in research practice. *Qualitative Research*, 2(2), 209-230. <https://doi.org/10.1177/146879410200200205>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Papathanasiou, I. V., Malliarou, M., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O. et Kaitelidou, D. (2024). Association between Organizational Support and Turnover Intention in Nurses: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Healthcare (Basel)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare12030291>
- Ganster, D. C. et Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health:A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- George, J. M. et Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *J Appl Psychol*, 81(3), 318-325. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.318>
- 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. <https://doi.org/10.2307/30040678>
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1). <https://doi.org/10.2307/258214>
- Griffeth, R. W. (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). <https://doi.org/info:doi/10.1177/014920630002600305>
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822x05279903>
- Han, S. J., Bonn, M. A. et Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention.

- International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
- Harknett, K., Schneider, D. et Irwin, V. (2021). Improving health and economic security by reducing work schedule uncertainty. *Proc Natl Acad Sci U S A*, 118(42).
<https://doi.org/10.1073/pnas.2107828118>
- Henly, J. R. et Lambert, S. J. (2014). Unpredictable Work Timing in Retail Jobs. *ILR Review*, 67(3), 986-1016. <https://doi.org/10.1177/0019793914537458>
- Hennink, M., Bailey, A. et Hutter, I. (2020). Qualitative research methods.
- Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling* (1). University of California Press.
<http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pn9bk>
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. et Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.890>
- Hom, P. W. et Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350-366. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.350>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. et Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *J Appl Psychol*, 102(3), 530-545.
<https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W. et Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychol Bull*, 138(5), 831-858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Horton, L. M., Nussbaum, M. A. et Agnew, M. J. (2012). Effects of rotation frequency and task order on localised muscle fatigue and performance during repetitive static shoulder exertions. *Ergonomics*, 55(10), 1205-1217.
<https://doi.org/10.1080/00140139.2012.704406>
- Hur, Y. (2024). Assessing the Effects of Workplace Contextual Factors on Turnover Intention: Evidence from U.S. Federal Employees. *Public Organization Review*, 25(1), 193-213. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00784-y>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2).
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kim, B., Yu, H., Huang, Y. et Lee, S. (2023). Impact of customer incivility on restaurant employee stress spread and turnover: COVID-19 vaccination mandate. *Int J Hosp Manag*, 113, 103522. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103522>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. et Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Lafrenière-Carrier, B., Lauzier, M. et Yelle, M. (2023). Mesurer l'intention de rester ou l'intention de quitter... telle est la question ! *Humain et Organisation*, 4(1), 26-36. <https://doi.org/10.7202/1095897ar>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. et Shamian, J. (2001). *Promoting Nurses' Health: Effect of Empowerment on Job Strain And Work Satisfaction Nursing Economics* (vol. 19, p. 42).
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company. <https://books.google.ca/books?id=i-ySQQuUpr8C>
- Lee, R. T. et Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *J Appl Psychol*, 81(2), 123-133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. et Pilotta, J. J. (1985). Naturalistic inquiry. *International Journal of Intercultural Relations*, 9(4), 438-439. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- March, J. G. et Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Maslach, C. et Jackson, S. E. (2007). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. et Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annu Rev Psychol*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michele Kacmar, K., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Chris Steilberg, R. et Cerrone, S. (2006). Sure Everyone Can Be Replaced ... But At What Cost? Turnover As A Predictor Of Unit-Level Performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133-144. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785670>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Horner, S. O. et Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

- Morrell, K., Loan-Clarke, J. et Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219-244.
- Özdemir, İ. (2024). Employee Development and Turnover Intention: A Meta-Analytical Review. *Qeios*, 6(2). <https://doi.org/10.32388/pqvbrw>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications. <https://books.google.ca/books?id=-CM9BQAAQBAJ>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. et LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *J Appl Psychol*, 92(2), 438-454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Price, J. L. et Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. <https://doi.org/10.2307/255574>
- Pu, B., Sang, W., Ji, S., Hu, J. et Phau, I. (2024). The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103665>
- Ren, H., Xue, Y., Li, P., Yin, X., Xin, W. et Li, H. (2024). Prevalence of turnover intention among emergency nurses worldwide: a meta-analysis. *BMC Nurs*, 23(1), 645. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02284-2>
- Rheame, J., Brandon, J., Kent Donlevy, J. et Gereluk, D. (2019). Responsive Middle Level Teacher Education: Learning from Central Alberta Middle School Leaders. *American Journal of Educational Research*, 7(7), 445-454. <https://doi.org/10.12691/education-7-7-3>
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *J Appl Psychol*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ridder, H.-G. (2014). Book Review: Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 28(4), 485-487. <https://doi.org/10.1177/239700221402800402>
- Rondeau, K. et Paillé, P. (2016). L'analyse qualitative pas à pas : gros plan sur le déroulé des opérations analytiques d'une enquête qualitative. *Recherches qualitatives*, 35(1). <https://doi.org/10.7202/1084494ar>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Inc.
- Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schwandt, T. A. (1994). *Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry* Sage Publications, Inc.

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J Occup Health Psychol*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. et Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Soc Sci Med*, 58(8), 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Steel, R. P. (2002). Turnover Theory at the Empirical Interface: Problems of Fit and Function. *The Academy of Management Review*, 27(3). <https://doi.org/10.2307/4134383>
- Steel, R. P. et Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271-282. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.002>
- Sutton, S. (2006). Predicting and Explaining Intentions and Behavior: How Well Are We Doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1317-1338. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01679.x>
- Tett, R. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2). <https://doi.org/info:doi/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tett, R. P. et Meyer, J. P. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. et Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Soc Sci Med*, 60(5), 1117-1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>
- Vandenberghe, C. et Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9063-3>
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. et Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>