

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES ASPECTS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA DÉTRESSE  
PSYCHOLOGIQUE : UNE EXPLICATION DE L'INTENTION DES  
TRAVAILLEURS DE DONNER LEUR DÉMISSION

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
SOPHIE LAMARCHE

SEPTEMBRE 2016

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.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je ne pourrais débiter cette section sans tout d'abord remercier grandement ma directrice de mémoire Julie Cloutier. Alors que plusieurs utilisent des qualificatifs à connotation négative pour décrire leur expérience du mémoire, je ne peux que soulever les points positifs. J'ai croisé dans mes lectures de mémoires des qualificatifs tels que pénible, interminable, long ou encore atroce. Je suis très fière de pouvoir affirmer que mon expérience fut de toute autre nature et très positive. Je remercie alors Julie Cloutier pour cette expérience que je qualifierais de courte, mais intense. Merci aussi Julie pour ton soutien constant, ta rapidité de réponse, ton expertise et ta grande implication.

Je ne peux non plus passer sous silence mon premier directeur de mémoire, Gilles Simard, qui m'a permis de me découvrir un intérêt marqué pour la recherche lors du cours diagnostic en gestion des ressources humaines et qui m'a accompagné dans mes premières phases de recherche.

Merci aussi à tous ces gens intéressants que je côtoie au quotidien. Aux professeurs qui savent rendre la matière passionnante et aux étudiants curieux.

Finalement, un grand merci à mon conjoint Patrice qui me fait confiance et qui accepte presque tous mes projets. Merci à mes filles de suivre le rythme et de m'encourager. À Mélodie avec qui je vise la même année de graduation, elle du secondaire et moi du doctorat. À Agathe qui représente un exemple de persévérance à

l'école et à la gymnastique. Les filles, quand je suis parfois un peu débordée, je pense à vous pour m'inspirer, vous n'êtes pas arrêtables !

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ .....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 L'intention de quitter : un problème sérieux pour les entreprises .....	3
1.2 Que sait-on sur les déterminants de l'intention de quitter : comprendre comment les aspects du travail influencent l'intention de quitter .....	7
1.3 L'objectif et la pertinence de la recherche .....	10
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE .....	13
2.1 Présentation des concepts centraux de l'étude .....	13
2.1.1 L'intention de quitter .....	13
2.1.2 La santé psychologique.....	18
2.1.3 Les caractéristiques de l'emploi comme facteurs de stress .....	23
2.2 Présentation des modèles théoriques .....	25
2.2.1 Le modèle des exigences et du contrôle de Karasek (1979).....	25
2.2.2 La théorie de la conservation des ressources.....	27
2.3 La formulation des hypothèses de recherche.....	29
2.3.1 La détresse psychologique et l'intention de quitter .....	31
2.3.2 Le rôle médiateur de la détresse psychologique .....	32
2.4 Résumé des hypothèses et le modèle d'analyse .....	34
CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	36

3.1	Le cadre méthodologique .....	36
3.2	Le devis de recherche .....	36
3.3	La technique de collecte de données .....	38
3.3.1	Les avantages du questionnaire .....	39
3.3.2	Les limites du questionnaire électronique .....	40
3.4	L'échantillonnage .....	40
3.4.1	Les biais d'échantillonnage .....	41
3.4.2	Biais non reliés à l'échantillonnage .....	42
3.4.3	Les caractéristiques de l'échantillon .....	43
3.5	Les instruments de mesure .....	44
3.5.1	Les variables de contrôle .....	45
3.5.2	Les variables indépendantes .....	46
3.5.3	La détresse psychologique .....	49
3.5.4	L'intention de quitter .....	50
CHAPITRE IV		
RÉSULTATS .....		53
4.1	Les résultats .....	53
4.2	L'analyse factorielle en composantes principales .....	53
4.3	Présentation des résultats descriptif .....	57
4.3.1	Techniques d'analyse statistique descriptive .....	57
4.4	La vérification des hypothèses de recherche .....	58
4.4.1	Techniques d'analyse statistique inférentielle .....	58
4.4.2	Vérification des hypothèses résultats des hypothèses .....	61
4.5	Discussion des résultats .....	68
CONCLUSION .....		78
BIBLIOGRAPHIE .....		82

## LISTE DES FIGURES

Figure	page
2.1 Le roulement de personnel .....	14
2.2 Le modèle de Karasek (1979) .....	27
2.3 Le modèle de recherche .....	35
4.1 Méthode de Baron et Kenny (1986).....	60
4.2 Résultats de la recherche.....	73

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	page
1.1 Les conséquences néfastes des départs d'employés, synthèse de Mobley (1982) .....	5
2.1 Définitions de la détresse psychologique .....	22
2.2 Résumé des hypothèses .....	34
3.1 Statistiques descriptives de l'échantillon (Harrison, Cloutier et Béland-Ouellette, 2012 : p.24).....	44
4.1 Analyse en composante principale : rotation Varimax .....	56
4.2 Statistiques descriptives et corrélations entre les variables.....	58
4.3 Résultats de la régression linéaire .....	62
4.4 Test de Sobel .....	66
4.5 Résumé des résultats des hypothèses .....	68

## RÉSUMÉ

Les employeurs sont à la recherche constante de nouvelles approches et méthodes en vue d'assurer la rétention de leurs employés. En raison de leur fréquence, des coûts qu'ils entraînent et des conséquences néfastes sur le climat de travail, les départs volontaires s'avèrent un sérieux problème pour les organisations. Il est donc important de se pencher sur le mécanisme à travers lequel les travailleurs décident de démissionner. Les écrits sur le sujet montrent que l'intention de quitter constitue le principal prédicteur des départs volontaires. Notre étude concerne donc spécifiquement l'intention de quitter.

Parmi les facteurs à l'origine de l'intention de quitter figurent notamment les caractéristiques de l'emploi. En effet, il a été largement démontré qu'une lourde demande psychologique, une faible latitude décisionnelle, les conflits et l'ambiguïté de rôle contribuent à intensifier l'intention de quitter l'organisation. Pour expliquer l'effet que produisent les caractéristiques de l'emploi sur l'intention de quitter, les études ont également mis en évidence le rôle médiateur d'un certain nombre d'attitudes, notamment la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Récemment, quelques recherches ont porté sur le rôle médiateur d'un problème particulier de santé mentale, à savoir le burnout. Or, jusqu'à maintenant la question de la détresse psychologique est restée inexplorée. L'objectif de notre recherche consiste donc à déterminer le rôle médiateur de la détresse psychologique dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'intention de quitter l'organisation. La détresse psychologique fait référence à un état psychologique pénible caractérisé par l'irritabilité, l'anxiété, la tristesse, le découragement et l'autodépréciation.

Afin de réaliser notre objectif de recherche, nous avons mobilisé le modèle des exigences et du contrôle (*job demands – Control Model* ; Karasek, 1979), ainsi que la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Ce cadre théorique a permis de formuler neuf hypothèses concernant les liens directs et indirects entre les caractéristiques de l'emploi, la détresse psychologique et l'intention de quitter.

Notre objectif de recherche a été réalisé dans le cadre d'une étude corrélacionnelle à coupe transversale, laquelle s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive. Pour les besoins de notre étude, les 2 630 préposés de trois centres d'appels au Québec ont été invités à répondre à un questionnaire électronique (Harrisson, Cloutier et Béland-Ouellette, 2012). Au total, 659 préposés ont répondu à notre enquête, ce qui

représente un taux de réponse de 24.59 %. Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons utilisé la technique de la régression linéaire multiple. Pour réaliser les tests de médiation, nous avons suivi les étapes que proposent Baron et Kenny (1986).

Nos résultats soutiennent sept des neuf hypothèses de recherche. Conformément avec nos hypothèses, nos résultats ont montré que les caractéristiques du travail (demande psychologique, latitude décisionnelle, conflit de rôle), à l'exception de l'ambiguïté de rôle, sont des prédicteurs de la détresse psychologique et de l'intention de quitter. De plus, l'effet de la demande psychologique et du conflit de rôle sur l'intention de quitter passe entièrement par la détresse psychologique (médiation totale). La détresse psychologique joue un rôle médiateur partiel dans la relation entre la latitude décisionnelle et l'intention de quitter.

Par ces résultats, ce mémoire procure une contribution additionnelle à la compréhension de l'intention de quitter et ouvre la porte à plusieurs autres études sur le sujet. Afin de conclure, ces résultats aideront aussi les entreprises à mieux comprendre l'intention de quitter chez leurs employés et permettront d'agir de façon préventive.

Mots-clés : Caractéristiques de l'emploi, stresser, risques psychosociaux, demande psychologique, santé mentale, détresse psychologique, intention de quitter, départ volontaire

## INTRODUCTION

Ce mémoire s'inscrit dans le prolongement des études concernant les mécanismes permettant d'expliquer l'effet des caractéristiques de l'emploi sur l'intention des travailleurs de quitter leur emploi. Comme nous le verrons, l'objectif de ce mémoire consiste à déterminer le rôle médiateur qu'est susceptible de jouer la détresse psychologique dans cette relation.

Le présent mémoire est divisé en quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré à la structuration de la problématique de recherche. Nous nous pencherons sur les prédicteurs de l'intention des travailleurs de donner leur démission, et ce en réalisant une recension des écrits scientifiques portant sur le sujet. Après avoir mis au jour les prédicteurs relatifs aux caractéristiques de l'emploi occupé, nous présenterons les résultats des études antérieures qui mettent en évidence le rôle de différentes attitudes médiatrices, à savoir, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Nous nous pencherons par la suite sur le rôle qu'est susceptible de jouer la santé mentale. Cela nous mènera à constater que l'effet des caractéristiques de l'emploi sur l'intention de quitter passe notamment par certains aspects de la santé mentale, dont le burnout (Ahuja *et al.*, 2007; Boles *et al.*, 1997; Boyd *et al.*, 2009; Calisir *et al.*, 2009; DeConinck et Stilwell, 2004; Firth *et al.*, 2004; Hang-Yue *et al.*, 2005; Houkes *et al.*, 2003; Huynh *et al.*, 2014; Kraemer et Gouthier, 2014; Moore, 2000). Nous terminerons le chapitre en soulevant la lacune observée dans les écrits scientifiques. À notre connaissance aucune étude à ce jour n'a porté sur le rôle médiateur de la détresse psychologique dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et

l'intention des travailleurs de quitter leur emploi. C'est ce en quoi constitue notre objectif de recherche.

Dans le deuxième chapitre, nous décrirons dans un premier temps le cadre conceptuel de notre recherche. Dans cette section nous définirons les différents concepts à l'étude, par exemple, les caractéristiques de l'emploi (c.-à-d. la demande psychologique, la latitude décisionnelle, l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle), la détresse psychologique et l'intention de quitter. Dans un deuxième temps, nous expliquerons les modèles et théories utilisés pour appuyer nos hypothèses de recherche, soit le modèle d'exigences et du contrôle (*Job demands – control model*) de Karasek (1979) et la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Nous terminerons ce chapitre par la formulation de neuf hypothèses de recherche qui portent sur les liens directs et indirects entre nos variables.

Dans le troisième chapitre, il sera question des aspects méthodologiques de notre étude, c'est-à-dire les décisions qui s'articulent autour de la collecte des données. Après avoir présenté le devis de recherche, nous discuterons de la population à l'étude, de l'échantillon, de la technique de collecte de données et des instruments de mesure utilisés.

Nous poursuivrons avec le quatrième chapitre dédié aux résultats de la recherche. Après avoir expliqué les analyses confirmatoires, nous présenterons les analyses descriptives et les analyses inférentielles. C'est dans ce chapitre que nous vérifierons la vraisemblance de nos hypothèses de recherche. Une section portant sur la discussion des résultats nous permettra de mettre en relief les différences entre notre modèle d'analyse initial et nos résultats. Par la suite, nous exposerons les limites de notre étude et nous ferons ressortir la contribution de notre étude à l'avancement des connaissances.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

#### 1.1 L'intention de quitter : un problème sérieux pour les entreprises

Le roulement de personnel constitue un problème pour un grand nombre d'employeurs. Si l'on se réfère à l'étude effectuée par la firme Tower Watson à l'échelle internationale, plus de 35 % des employeurs ont déclaré une hausse du taux de roulement dans les dernières années. Un phénomène préoccupant lorsqu'on sait que « pour atteindre leurs objectifs d'affaires, les employeurs doivent attirer et fidéliser les employés aux compétences clés et s'assurer que les employés sont très motivés et ainsi, ils favorisent l'augmentation de la productivité » (Towers Watson, 2014).

*L'Enquête sur le Recrutement et l'Emploi au Québec* de 2011 (EREQ) (Akanni, 2013) établissait le taux de roulement de la main-d'œuvre au Québec à 33,1 %. Les conséquences du roulement d'employés peuvent être néfastes pour l'organisation (Cascio, 1991; Mobley, 1982). Une des conséquences les plus importantes a trait aux coûts. Dans son livre *Fidéliser ses employés*, Morin (2014) dresse d'ailleurs un portrait général pour illustrer les coûts attribuables à la perte d'employés :

Le coût de remplacement d'un employé se situe entre 30 % et 200 % de son salaire annuel, selon que l'individu a des compétences recherchées et développées. [...] Supposons qu'une entreprise perd chaque année 5

employés dont le salaire est de 50 000 \$. Au bout du compte, elle peut perdre 250 000 \$ de profit (Morin, 2014).

Ces coûts peuvent être répartis en quatre catégories : 1) les coûts de séparation<sup>1</sup>, 2) les coûts de remplacement<sup>2</sup>, 3) les coûts de formation<sup>3</sup> et 4) les coûts relatifs à la perte de productivité<sup>4</sup> (Smith et Watkins, 1978, repris dans Cascio, 1991).

Au-delà des coûts, la plus récente méta-analyse réalisée par Heavey *et al.* (2013), recensant 82 études et 694 répondants, révèle un ensemble de conséquences. Les résultats montrent que le roulement de personnel est associé à une insatisfaction des clients, une réduction des marges de profit, une baisse de l'efficacité de la production, une baisse des ventes, une hausse de la contre-productivité et une augmentation des taux d'erreurs.

À la suite d'un examen des écrits scientifiques sur le sujet, Mobley (1982) présente une synthèse des conséquences positives et négatives que risque d'entraîner le départ des travailleurs. Mobley (1982) organise les conséquences répertoriées en fonction des cibles de ces conséquences : l'organisation, le travailleur qui quitte et celui qui reste dans les rangs de l'organisation. Le tableau 1.1 présente cette synthèse.

---

<sup>1</sup> Ces coûts incluent les coûts associés à la fonction administrative de la fermeture du dossier de l'employé, l'entrevue de départ, la paie finale, ainsi que les différentes cotisations gouvernementales associées.

<sup>2</sup> Ces coûts concernent les coûts de communication, les affichages, les entrevues, les tests, les réunions, les vérifications d'usage, les déplacements s'il y a lieu et les tests médicaux.

<sup>3</sup> Ces coûts concernent autant le temps pour élaborer les formations, les formations à l'externe, les coûts de déplacement, ainsi que le temps pour octroyer la formation. Ces formations représentent l'entraînement à la tâche, ainsi que la connaissance de l'entreprise.

<sup>4</sup> Ces coûts sont causés par la perte de compétences nécessaire à la production des produits et la prestation des services.

En définitive, on constate que les conséquences négatives sont nombreuses et risquent d'être sérieuses tant pour l'organisation et les travailleurs qui quittent ou qui restent dans l'organisation. Par conséquent, il est primordial de se pencher sur les déterminants des départs et ce, de manière à mieux comprendre pourquoi les travailleurs décident de quitter leur employeur. Pour ce faire, il convient d'aborder de façon plus précise le concept de roulement de personnel et de distinguer le roulement volontaire du roulement involontaire.

Tableau 1.1  
Les conséquences néfastes des départs d'employés, synthèse de Mobley (1982)

Conséquences pour l'organisation	Conséquences pour le travailleur qui quitte	Conséquences pour les travailleurs qui restent
Coûts	Perte d'ancienneté	Perturbation sociale et communicationnelle
Coûts de remplacement	Perte d'avantages	Perte de collègues de valeur
Coûts de traitement des départs	Perturbation du support social et familial.	Diminution de la satisfaction
Interruption dans les communications et la structure sociales	Symptôme du gazon plus vert chez le voisin et possible désillusion	Diminution de la cohésion
Perte de productivité	Coûts liés à l'inflation	Diminution de l'engagement
Perte d'employé hautement performant	Stress relié à la transition	Augmentation de la demande psychologique quantitative et qualitative pendant la recherche du remplaçant
Baisse de la satisfaction pour ceux qui restent	Perturbation dans la carrière du conjoint	
Réputation négative provenant de ceux qui quittent	Régression dans son cheminement de carrière	
Stimulation des stratégies de contrôle du roulement indifférenciées		

Il existe un large consensus au sujet de la définition du roulement de personnel (*turnover*), que ce soit dans les écrits récents ou plus anciens. Ainsi, la définition qu'en donne Mobley (1982) reste à propos. Selon lui, le roulement de personnel est « l'action de quitter l'organisation, un événement qui se produit à un moment

spécifique et qui est marqué par une séparation physique de l'organisation »<sup>5</sup>. En d'autres termes, le roulement de personnel fait référence à la rupture du lien d'emploi. On le classe dans la catégorie des comportements de retrait tout comme l'absentéisme et les retards (Nigel *et al.*, 1995).

Selon Price (1977, cité dans Price et Mueller (1981), il existe deux catégories de départ, soit les départs involontaires et les départs volontaires. Les départs involontaires font référence aux départs à la suite de la décision de l'entreprise de se séparer d'un certain nombre de travailleurs, soit par des licenciements ou des congédiements. En revanche, le roulement volontaire provient de la décision du travailleur de quitter l'entreprise. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons spécifiquement aux départs volontaires.

Afin de comprendre le mécanisme à travers lequel les travailleurs décident de démissionner, il faut accorder une attention particulière à la notion « d'intention de quitter », laquelle est définie comme « la volonté consciente et délibérée de l'individu de quitter l'organisation »<sup>6</sup> (Tett et Meyer, 1993). Selon la théorie de l'action raisonnée, le comportement qu'adopterait un individu est déterminé d'abord et avant tout par son intention d'adopter ledit comportement (Fisbein et Ajzen, 1975). L'intention de quitter représenterait ainsi le déterminant le plus important de l'action de démissionner (Mobley, 1982). Cela offre donc la possibilité à l'employeur d'agir sur l'intention de quitter de ses travailleurs de manière à les inciter à rester dans ses rangs, ce qui réduirait le nombre de démissions.

---

<sup>5</sup> Traduction libre de: « The turnover act-the leaving of an organization-is a time specific event marked by physical separation from the organization » (Mobley, 1982, p. 111).

<sup>6</sup> Traduction libre de: « Turnover intention was conceived to be a conscious and deliberate willfulness to leave the organization » (Tett et Meyer, 1993, p. 262).

## 1.2 Que sait-on sur les déterminants de l'intention de quitter : comprendre comment les aspects du travail influencent l'intention de quitter

Plusieurs facteurs sont susceptibles d'expliquer pourquoi les travailleurs décident de quitter leur employeur. La méta-analyse effectuée par Griffeth *et al.* (2000) met en lumière les déterminants du roulement de personnel. Différents types de déterminants ont été inclus dans cette étude : les caractéristiques démographiques des travailleurs, leurs perceptions, leurs attitudes et leurs intentions. Les résultats obtenus montrent que le roulement de personnel est fortement associé à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel et surtout à l'intention de quitter. En effet, l'intention de quitter constitue l'un des plus importants prédicteurs proximaux du roulement de personnel. Parmi les facteurs distaux, les caractéristiques des emplois considérés comme des « stressseurs », par exemple, les conflits de rôle, l'ambiguïté de rôle et la demande psychologique quantitative et qualitative, se révèlent d'importants facteurs explicatifs. Ils expliquent mieux le roulement de personnel que ne le font la rémunération monétaire, les chances de promotions ou la qualité des relations interpersonnelles au travail (Griffeth *et al.*, 2000). Bref, il semble que, dans le cadre de la relation d'échange entre le travailleur et son employeur, les contributions demandées au travailleur soient davantage associées à son intention de quitter que les rétributions qu'il reçoit en milieu de travail.

En effet, plusieurs études confirment le lien entre le conflit et l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter (Bedeian *et al.*, 1981; Jamal, 1990; Newton et Jimmieson, 2008; Zellars *et al.*, 2001). Alors que d'autres études se sont concentrées sur les aspects de la demande psychologique quantitative et qualitative et l'intention de quitter (Buttigieg et West, 2013; Jones *et al.*, 2007). Bref, les aspects de l'organisation du travail, c.-à-d. les caractéristiques des emplois, constituent des éléments importants à l'origine de la décision des travailleurs de quitter leur emploi.

Afin de mieux comprendre les mécanismes à travers lesquels les caractéristiques des emplois agissent sur l'intention des travailleurs de quitter leur emploi, plusieurs chercheurs ont vérifié le rôle médiateur d'un certain nombre d'attitudes. Parmi les plus étudiées figurent notamment la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. De façon plus précise, des chercheurs ont tenté de déterminer si les caractéristiques des emplois influençaient l'intention de quitter à travers la satisfaction au travail (Acker, 2004; Allisey *et al.*, 2013; Boles *et al.*, 1997; Boyd *et al.*, 2009; Hom *et al.*, 1992; Klenke-Hamel et Mathieu, 1990; Netemeyer *et al.*, 1990; O'Driscoll et Beehr, 1994; Schaubroeck *et al.*, 1989). D'autres chercheurs ont vérifié l'hypothèse selon laquelle les caractéristiques des emplois agissent sur l'engagement organisationnel. L'engagement organisationnel est défini par « l'état psychologique qui a) caractérise les relations entre les employés dans l'organisation et 2) qui une implication dans la décision d'être ou ne pas être membre de l'organisation »<sup>7</sup> (Meyer et Allen, 1987). Cet état affecte par la suite l'intention de quitter (Ahuja *et al.*, 2007; DeConinck et Stilwell, 2004). Dans la même veine, un grand nombre d'études portent sur le rôle médiateur que sont susceptibles de jouer, à la fois, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'intention de quitter (Babakus *et al.*, 1999; Calisir *et al.*, 2009; De Ruyter *et al.*, 2001; Igbaria et Guimaraes, 1992; Jones *et al.*, 2007; MacKenzie *et al.*, 1998; Schaubroeck *et al.*, 1989; Vandenberghe *et al.*, 2011). À ce sujet, la méta-analyse de Podsakoff *et al.* (2007) a montré que les caractéristiques de l'emploi exerçaient une influence sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, lesquels agissaient à leur tour sur l'intention de quitter. Les résultats ont également montré que l'intention de quitter était intimement liée au départ volontaire.

---

<sup>7</sup> Traduction libre de: « Commitment is a psychological state that: a) characterizes the employee's relationship with the organization, and b) has implication for the decision to continue or discontinue membership in the organization. (Meyer et Allen, 1987, p. 67)

En vue de mieux comprendre comment les caractéristiques des emplois influencent la satisfaction au travail et conséquemment l'intention de quitter, certains chercheurs ont inscrit leur étude dans la poursuite des travaux de Bedeian *et al.* (1981) en vérifiant le rôle médiateur de la tension vécue au travail (Klenke-Hamel et Mathieu, 1990; Netemeyer *et al.*, 1990; Schaubroeck *et al.*, 1989). Ces études ont montré que les caractéristiques de l'emploi exerçaient une influence sur la tension/stress vécue au travail, laquelle contribuerait à façonner la satisfaction au travail, qui influençait l'intention de quitter. En somme, la tension/stress qu'entraînent les caractéristiques des emplois ne serait pas étrangère à la volonté des travailleurs de quitter leur emploi.

Plus récemment, les chercheurs se sont penchés sur le rôle médiateur qu'est susceptible de jouer la santé mentale dans le phénomène des départs volontaires. Les études sur le sujet montrent que les caractéristiques des emplois agiraient sur l'épuisement émotionnel ou le burnout (c.à-d. l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction du sentiment d'accomplissement personnel; Maslach *et al.* 2001), lequel serait à l'origine de l'intention de quitter l'organisation (Ahuja *et al.*, 2007; Boles *et al.*, 1997; Boyd *et al.*, 2009; Calisir *et al.*, 2009; DeConinck et Stilwell, 2004; Firth *et al.*, 2004; Hang-Yue *et al.*, 2005; Houkes *et al.*, 2003; Huynh *et al.*, 2014; Kraemer et HJ Gouthier, 2014; Moore, 2000).

Si l'on en sait un peu plus sur le rôle de la santé mentale, les connaissances acquises se limitent à un seul état de santé : le *burnout*. En effet, jusqu'à présent aucun chercheur n'a vérifié le rôle médiateur qu'est susceptible de jouer la détresse psychologique dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'intention de quitter. Dans son acception la plus large, la détresse psychologique fait référence à un état psychologique pénible caractérisé par l'irritabilité, l'anxiété, la tristesse, le découragement et l'autodépréciation (Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Ridner, 2004).

### 1.3 L'objectif et la pertinence de la recherche

Afin de combler la lacune identifiée dans les écrits scientifiques, l'objectif de notre recherche consiste à déterminer le rôle médiateur de la détresse psychologique dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'intention de quitter l'organisation.

La détresse psychologique constitue une avenue de recherche intéressante pour mieux comprendre le phénomène des départs volontaires. D'abord, il a été démontré que les caractéristiques de l'emploi, par exemple la demande psychologique [charge de travail quantitative et qualitative], l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle, produisaient un effet néfaste sur la santé mentale, notamment la détresse psychologique (Barnett et Brennan, 1995; Bourbonnais *et al.*, 1998; Chung-Yan, 2010; Dollard et Bakker, 2010; Elovainio *et al.*, 2015; Karasek, 1979; Sprigg *et al.*, 2007; Stansfeld et Candy, 2006). Or, comme nous l'avons vu, ces aspects de l'organisation du travail constituent également des déterminants de l'intention de quitter (Bedeian *et al.*, 1981; Buttigieg et West, 2013; Firth *et al.*, 2004; Jamal, 1990; Jones *et al.*, 2007; Newton et Jimmieson, 2008; Zellars *et al.*, 2001). Cela laisse donc penser que la détresse psychologique constituerait une dimension importante permettant d'expliquer comment les aspects de l'organisation du travail (demande psychologique quantitative et qualitative, latitude décisionnelle, conflit de rôle et ambiguïté de rôle) agissent sur l'intention de quitter.

Par ailleurs, la détresse psychologique liée au travail constitue un phénomène de plus en plus inquiétant. « Les troubles mentaux constituent une cause majeure et de plus en plus citée de l'inactivité et de l'exclusion du marché du travail » (OCDE, 2012). Pour les employeurs cela représente des coûts importants, autant en terme de productivité, d'absentéisme, de recrutement et de formation (OCDE, 2012).

Le rapport de l'OCDE (2012) met en relief l'effet des troubles mentaux graves et modérés sur l'emploi. Par contre, la détresse psychologique, qualifiée de trouble mineur représente aussi un facteur ayant des répercussions sur l'emploi. En effet, il est démontré que le risque d'impact négatif sur le travail, dont l'incapacité de travailler, est de 2 à 4 fois plus élevés chez une personne démontrant des troubles légers tel que la détresse psychologique (OCDE, 2012). Les risques de dégénérer vers des troubles mentaux plus sérieux sont aussi accrus en présence de symptôme léger (OCDE, 2012).

À travers le monde, il apparaît qu'environ 5 % de la population en âge de travailler présente des troubles mentaux graves et 15 % des troubles plus légers. Ces derniers incluent la détresse psychologique (OCDE, 2012).

Malgré une évolution à la baisse (OCDE, 2008), le taux de détresse psychologique au Canada et plus particulièrement au Québec demeure inquiétant. En effet, dans une large enquête effectuée en 2007-2008 à travers l'ensemble des travailleurs québécois, 14,8 % des travailleurs visés par l'enquête présentaient un niveau modéré de détresse psychologique et 18,1 % admettaient connaître un niveau élevé de détresse (Vézina *et al.*, 2011). Ce niveau de détresse serait, entre autres, attribué aux exigences du travail (Vézina *et al.*, 2011).

Notre étude contribue à la progression des connaissances en ce qu'elle permet de mieux comprendre comment les caractéristiques de l'emploi, c.-à-d. ce qui est demandé au travailleur, l'incitent à vouloir quitter son emploi. Il s'agit d'une nouvelle voie d'explication qui s'ajoute à celle de la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Sur le plan théorique, cette étude permettra de contribuer aux connaissances existantes en intégrant une autre variable d'analyse dans le domaine de la santé mentale. Du point de vue pratique, cela pourra permettre aux dirigeants de comprendre certains facteurs sur lesquels ils peuvent agir afin de diminuer le roulement de personnel en s'attardant à la notion de santé mentale, mais surtout de pouvoir agir sur les variables qu'ils ont la possibilité de contrôler. La compréhension des éléments déclencheurs de l'intention de quitter peut éviter les conséquences néfastes provenant du roulement des employés. Que ce soit les coûts directs ou indirects, ainsi que les effets sur le climat de travail il est pertinent de chercher à comprendre ce qui peut favoriser le comportement de départ et de pouvoir agir directement à la source.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

#### 2.1 Présentation des concepts centraux de l'étude

Dans cette section, nous présentons d'abord les différents concepts qui sont mobilisés dans le cadre de notre étude. Nous commençons par la variable dépendante, à savoir l'intention de quitter. Nous passons ensuite à la variable médiatrice : la détresse psychologique. Nous décrivons ensuite les variables indépendantes, c'est-à-dire les caractéristiques des emplois qui découlent de l'organisation du travail. Finalement, nous terminons ce chapitre avec la présentation des modèles et théories retenus pour la formulation des hypothèses de recherche.

##### 2.1.1 L'intention de quitter

Tel que décrit brièvement dans le chapitre précédent, le roulement de personnel est défini comme « l'action de quitter l'organisation, un événement qui se produit à un moment spécifique et qui est marqué par une séparation physique de l'organisation »<sup>8</sup> (Mobley, 1982). L'action de démissionner figure dans la catégorie des comportements de retrait à l'instar de l'absentéisme et des retards (Nigel *et al.*, 1995). On fait référence à deux catégories de départ, soit les départs involontaires et les

---

<sup>8</sup> Traduction libre de: « The turnover act-the leaving of an organization-is a time specific event marked by physical separation from the organization » (Mobley, 1982, p. 111).

départs volontaires (Price, 1977, cité dans Price et Mueller, 1981). Les départs involontaires résultent de la décision de l'employeur de mettre fin à la relation d'emploi, ce qui renvoie aux concepts de licenciement et de congédiement. Le roulement volontaire concerne la décision du travailleur de démissionner.

Reprenant la notion de départ volontaire et involontaire, Dalton *et al.* (1982) distinguent aussi le caractère fonctionnel et dysfonctionnel du roulement volontaire (Figure 2.1). Le roulement fonctionnel serait bénéfique pour l'organisation et ferait référence aux départs d'employés moins productifs. Le roulement dysfonctionnel, quant à lui, concerne le départ d'employés performants ou d'employés détenant des savoirs importants pour l'entreprise. Cette deuxième catégorie de départs est plus néfaste pour l'organisation.

Dans le cadre de notre étude, seul le roulement volontaire sera étudié, faisant clairement référence à la définition de l'intention de quitter.

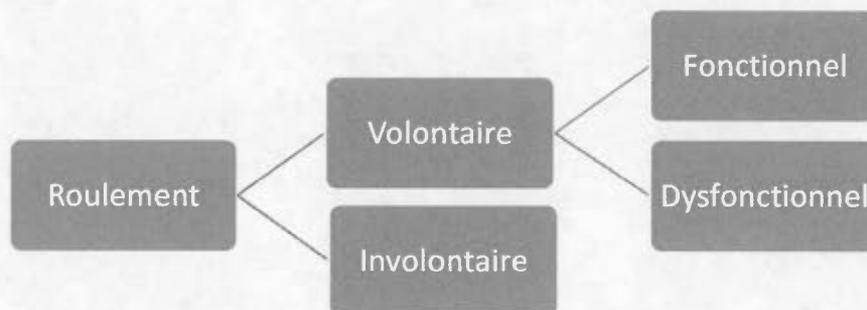


Figure 2.1 Le roulement de personnel

L'action de quitter l'organisation est l'aboutissant d'un processus psychologique présentant un certain nombre d'étapes. Plusieurs modèles d'analyse ont été élaborés

en vue de rendre compte de ces étapes et ainsi de mieux comprendre l'action de démissionner. Nous en recenserons quelques-uns dans cette section.

#### 2.1.1.1 Le processus de roulement volontaire de Mobley (1977)

Selon le modèle développé par Mobley (1977), le processus psychologique à l'origine de la rupture volontaire du lien d'emploi est constitué de 10 étapes consécutives. Le travailleur ferait d'abord 1) une évaluation de son emploi actuel 2) ce qui résultera en un certain degré de satisfaction ou d'insatisfaction à l'égard de l'emploi. Le fait d'être partiellement ou totalement insatisfait 3) donnera l'impulsion nécessaire à ce que germe la pensée de quitter son emploi. Cela mènera le travailleur 4) à évaluer les coûts associés à une démission (pertes d'avantages et efforts à investir dans la recherche d'emploi), ainsi que les bénéfices relatifs à la recherche d'un autre emploi. Dans la mesure où la démission entraînerait davantage de coûts que de bénéfices, le travailleur serait enclin à évaluer de nouveau son emploi (étape 1). Dans le cas contraire, 5) le travailleur manifestera l'intention de chercher un autre emploi. Puisque l'intention précède l'action, 6) le travailleur se mettra effectivement à la recherche d'un autre emploi. Le travailleur 7) procédera ensuite à l'évaluation des emplois disponibles. Cela le mènera 8) à comparer son emploi actuel et l'emploi alternatif. 9) Une comparaison en faveur de l'emploi alternatif stimulera alors l'intention du travailleur de quitter son emploi, 10) ce qui sera suivi par sa démission. L'intention de quitter étant plus important déterminant de l'action de quitter (Mobley, 1982), notre étude porte précisément sur ce concept.

### 2.1.1.2 « Unfolding model » de Lee et Mitchell (1994)

Ce modèle pourrait, selon nous, être traduit par le vocable : « modèle du déploiement ». Ceci dit, il est couramment connu sous son appellation de langue anglaise, nous allons donc nous y référer pour cette étude et utiliserons le terme « *unfolding model* ».

Lee et Mitchell (1994) considèrent qu'il existe quatre grandes catégories de déterminants de l'intention de quitter, soit 1) les événements personnels, 2) les événements négatifs au travail, 3) l'offre non sollicitée d'emploi et, 4) l'insatisfaction au travail. D'abord, les événements personnels font référence à des événements de la vie personnelle du travailleur qui l'inciterait à quitter son emploi. On retrouve dans cette catégorie, par exemple, la naissance d'un enfant, le nouvel emploi d'un conjoint, un déménagement, etc. Deuxièmement, les événements négatifs qui surviennent au travail concernent la transgression des valeurs du travailleur. Le travailleur percevrait alors un contraste entre ses propres valeurs et celles de l'entreprise, ce qui le pousserait à démissionner. La troisième catégorie concerne la réception d'une offre d'emploi non sollicitée, laquelle sera évaluée et comparée avec l'emploi actuel. Le travailleur décidera alors d'accepter ou de refuser cette offre. Finalement, la quatrième catégorie de déterminants concerne l'insatisfaction au travail. À un certain degré, l'insatisfaction au travail mènerait le travailleur à envisager de fuir pour un travail plus satisfaisant, ce qui l'inciterait à débiter une recherche d'emploi. Dans la mesure où les emplois disponibles seraient évalués plus favorablement que l'emploi actuel, le travailleur choisirait de démissionner.

### 2.1.1.3 « Job embeddedness » de Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et Erez, (2001)

Finally, un troisième modèle permet de comprendre pourquoi les travailleurs restent dans l'organisation, c'est-à-dire l'inverse des démissions. Ce modèle pourrait être traduit par le modèle de l'enchâssement ou de l'encerclement, mais nous conserverons ici son appellation originale en anglais, « *Job embeddedness* ». Ce modèle comporte trois composantes : 1) les liens d'attachement de l'individu 2) la perception de compatibilité (*fit*) avec le travail, l'organisation et la communauté et, 3) la perception de ce qui devrait être sacrifié pour quitter l'entreprise (Mitchell *et al.*, 2001). Premièrement, les liens que tissent et maintiennent les individus représentent les connexions formelles et informelles entre les individus, l'organisation et leur communauté. Selon ce modèle, plus l'individu aurait de liens dans différentes sphères de sa vie sociale, familiale, psychologique qui le relie à son emploi, plus il serait intéressé à rester au sein de l'entreprise. Deuxièmement, la notion de compatibilité (*fit*) fait référence à la perception du travailleur concernant son adéquation avec son milieu de travail, c'est-à-dire si ce qu'il est fondamentalement s'harmonise avec son environnement de travail et les individus qui l'entourent. Le travailleur doit ainsi percevoir qu'il est compatible avec la culture de l'entreprise ainsi qu'avec les tâches qui lui sont demandées. Plus l'employé est confortable dans son environnement et avec les gens qui y travaillent et plus il se sentira lié à l'organisation. Finalement, les sacrifices perçus représentent le coût pour le travailleur de quitter l'organisation. Cette troisième catégorie de déterminants pose la question suivante : dans quelle mesure les bénéfices du futur emploi valent les pertes que devra assumer le travailleur en quittant son emploi actuel. On inclut ici autant les coûts matériels que psychologiques.

Ces trois modèles nous permettent de mieux saisir les antécédents de l'intention de quitter et de comprendre le processus par lequel l'individu prendra la décision de quitter ou de rester au sein d'une entreprise. En revanche, ces modèles restent muets

en ce qui concerne la santé psychologique des travailleurs et ses déterminants organisationnels.

### 2.1.2 La santé psychologique

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) décrit la santé mentale comme « un état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté » (OMS, 2014).

Une bonne santé mentale renvoie au bien-être ainsi qu'à la capacité de faire face à l'adversité et de développer ses propres aptitudes (OCDE, 2008). Il est aussi fréquent de retrouver la traduction de bonne santé mentale en termes de bien-être psychologique (*psychological well-being*). Il est important ici de signaler que le terme « bien-être psychologique » ne fait pas toujours référence à la santé mentale. Certains chercheurs utilisent ce vocable pour décrire un état de satisfaction. Ces deux significations ne doivent pas être confondues.

En effet, le terme « bien-être psychologique » (*psychological well-being*) est aussi utilisé afin de décrire l'état général de bien – être au travail. En s'appuyant sur les travaux de (Warr, 1990), Danna et Griffin (1999) expliquent d'ailleurs que :

le bien-être est un concept plus large et plus global qui prend en considération la personne à part entière. Au-delà de l'aspect physique et/ou des symptômes psychologiques ou des diagnostics liés à la santé, le bien-être devrait aussi inclure des mesures hors contexte du travail (par exemple, la satisfaction de la vie, le bonheur) et dans le domaine de la recherche organisationnelle inclure autant l'expérience générale liée à l'emploi (par exemple, la satisfaction au travail, de l'attachement de l'emploi), ainsi que les facettes plus spécifiques du travail (par exemple,,

la satisfaction à l'égard de la rémunération et des collègues) »<sup>9</sup> (Danna et Griffin, 1999).

Cette définition du bien-être psychologique, malgré sa pertinence, ne représente pas l'objet de notre étude : la santé mentale ou psychologique. Pour éviter toute confusion, nous utiliserons son aspect négatif, c'est-à-dire la détresse psychologique, que nous définirons dans les paragraphes suivants. Cet aspect négatif qui évoque la mauvaise santé mentale comporte deux dimensions : la détresse psychologique et les troubles mentaux (OCDE, 2008).

Dans le rapport de l'OCDE (2008), on fait bien la distinction entre ces deux notions en s'appuyant sur les critères de diagnostic selon le *Système de classification en psychiatrie*. Ce système de classification qu'on retrouve dans le *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*, établit « pour chaque trouble mental, des critères diagnostiques spécifiques (...) pour servir de guide dans la démarche diagnostique » (Association, 1996). Par exemple, selon le rapport de l'OCDE (2012, p.21) :

Les troubles mentaux peuvent prendre de multiples formes selon le diagnostic établi : [de] déficiences psychiatriques majeures, telles que la schizophrénie et autres états psychotiques, les troubles bipolaires et les dépressions graves, les troubles de la personnalité majeurs et les toxicomanies sévères [...].

Selon cette classification, la détresse psychologique n'atteint pas le seuil d'identification permettant un diagnostic alors que les symptômes des troubles

---

<sup>9</sup> Traduction libre de: « well-being tends to be a more broad and encompassing concept that takes into consideration the "whole person." Beyond specific physical and/or psychological symptoms or diagnoses related to health, therefore, well-being should be used as appropriate to include context-free measures of life experiences (e.g., life satisfaction, happiness), and within the organizational research realm to include both generalized job-related experiences (e.g., job satisfaction, job attachment), as well as more facet-specific dimensions (e.g., satisfaction with pay or co-workers) » (Danna et Griffin, 1999, p. 364).

mentaux l'atteignent. Autre distinction, la détresse psychologique est un état qui peut affecter tout le monde de temps à autre alors que les troubles mentaux ne touchent qu'une petite partie de la population adulte. De plus, les troubles mentaux seraient généralement plus invalidants que la détresse psychologique (OCDE, 2012). Dans le cadre de cette étude, seul l'aspect de la détresse psychologique sera étudié, notre étude ne concernant pas les diagnostics médicaux.

#### 2.1.2.1 Détresse psychologique

La conceptualisation de la détresse psychologique fait souvent référence aux travaux d'Ilfeld (1976), lequel définit la détresse psychologique par un ensemble de quatre catégories de symptômes, soit la dépression, l'anxiété, l'irritabilité et les problèmes cognitifs. Pour sa part, Ridner (2004) définit le concept de détresse psychologique comme : « un état émotionnel unique et inconfortable éprouvé par un individu en réponse à un stressor spécifique ou une demande qui provoquerait un malaise, temporaire ou permanent, à l'individu »<sup>10</sup>. Cette auteure lui attribue cinq caractéristiques principales, soit « 1) La perception de l'incapacité à faire face aux événements efficacement 2) le changement d'état émotionnel, 3) l'inconfort, 4) la communication de l'inconfort et, 5) le malaise »<sup>11</sup>(Ridner, 2004). D'autres auteurs ont proposé leur propre définition de la détresse psychologique.

Parmi ceux-ci, Massé (2000) réfère plutôt à l'utilisation d'un langage spécifique pour définir les symptômes de la détresse. Ces symptômes sont propres à chacun et se

---

<sup>10</sup> Traduction libre de: « the unique discomfoting, emotional state experienced by an individual in response to a specific stressor or demand that results in harm, either temporary or permanent, to the person. » (Ridner 2004, p. 539)

<sup>11</sup> Traduction libre de : « perceived inability to cope effectively, (2) change in emotional status, (3) discomfort, (4) communication of discomfort, and (5) harm » (Ridner, 2004, <https://www.towerswatson.com/fr-CA/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/02/2013-2014-staying-at-work-report-canada-summary>), p. 539)

regroupent sous les termes de dévalorisation, agressivité/irritabilité, anxiété/dépression et démotivation. « Un état de santé mentale exprimé à travers de discrètes manifestations cognitives, somatiques, émotives et comportementales »<sup>12</sup>. Hardy et al. (2003) regroupent deux composantes affectives soit la dépression et l'anxiété sous le terme détresse psychologique. Ils associent cette détresse au résultat d'une situation de la vie personnelle ou du travail. Vézina et al. (2011) réfèrent aussi à la dépression et à l'anxiété en tant qu'indicateur précoce d'atteinte à la santé mentale. Selon eux, cet indice permet d'identifier les personnes les plus à risque développer des pathologies relatives à la santé mentale. L'OCDE (2008) a aussi défini la détresse psychologique en termes de symptômes de dépression et d'anxiété, mais fait la distinction en fonction des critères de diagnostic des troubles mentaux. La détresse psychologique ne se classant pas dans les troubles mentaux. Finalement, Perreault (1987) en dresse une définition beaucoup plus large en faisant référence à un « symptôme mesurable, signe évident d'un problème de santé, mais qui ne peut à lui seul éclairer sur l'étiologie et la sévérité du problème spécifique auquel il se rattache ». Le Tableau 2.1 suivant reprend les différentes définitions existantes.

Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons une définition composée des éléments de celles proposées par Ilfeld (1976), Massé (2000) et Ridner (2004). Nous définirons donc la détresse psychologique comme un état psychologique pénible se manifestant par de l'irritabilité, de l'anxiété, de la tristesse, du découragement et de l'autodépréciation (Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Ridner, 2004).

---

<sup>12</sup> Traduction libre de: « as a state of mental health expressed through discrete cognitive, somatic, emotive, and behavioral manifestations » (Massé, 2000, p. 422).

Tableau 2.1  
Définitions de la détresse psychologique

Auteurs	Définitions
Ifeld (1976)	« Syndrome non spécifique qui englobe les concepts d'anxiété, de dépression, de problèmes cognitifs et l'irritabilité ».
Hardy <i>et al.</i> (2003)	« [...] la détresse psychologique peut être considérée comme résultant de la situation générale de la vie d'une personne ou de la situation liée au travail et comptant deux principales composantes affectives, la dépression et l'anxiété » <sup>13</sup> .
Ridner (2004)	« État émotionnel unique et inconfortable expérimenté par un individu en réponse à un stressor spécifique ou une demande qui provoquerait un malaise, temporaire ou permanent, à l'individu » <sup>14</sup> . La détresse psychologique serait composée de cinq caractéristiques principales : 1) la perception de l'incapacité à faire aux événements efficacement, 2) le changement d'état émotionnel, 3) l'inconfort, 4) la communication de l'inconfort et 5) le malaise <sup>15</sup> .
Massé (2000)	« Un état de santé mentale exprimée à travers de discrètes manifestations cognitives, somatiques, émotives et comportementales » <sup>16</sup> . Massé réfère plutôt à l'utilisation d'un langage spécifique pour définir les symptômes de la détresse. Ces symptômes sont propres à chacun et se regroupent sous les termes de dévalorisation, agressivité/irritabilité, anxiété/dépression et démotivation.
OCDE, 2008	« État de mauvaise santé mentale (...)La détresse psychologique renvoie à la présence de symptômes (principalement la dépression et l'anxiété) qui n'atteignent pas nécessairement le seuil requis pour motiver un diagnostic fondé sur les systèmes de classification en psychiatrie. » (OCDE, 2008)
Perreault, 1987	« un symptôme mesurable, signe évident d'un problème de santé, mais qui ne peut à lui seul éclairer sur l'étiologie et la sévérité du problème spécifique auquel il se rattache » (Perreault, 1987)
Vézina <i>et al.</i> (2011)	« La détresse psychologique est un indicateur précoce d'atteinte à la santé mentale qui apprécie deux des plus fréquents syndromes observés en santé mentale soit la dépression et l'anxiété. Il ne s'agit pas d'un outil diagnostique de ces pathologies, mais d'un indice qui, identifie, dans une population, les personnes qui sont plus à risque de développer de telles pathologies. » p. 593

<sup>13</sup> Traduction libre de: « psychological distress can be considered as resulting from a person's general life situation or from the work-related situation and as comprising two main affective components, depression and anxiety. » (Hardy, Woods et Wall, 2003, p. 307)

<sup>14</sup> Traduction libre de: « the unique discomfoting, emotional state experienced by an individual in response to a specific stressor or demand that results in harm, either temporary or permanent, to the person. » (Ridner 2004, p. 539)

<sup>15</sup> Traduction libre de: « Psychological distress has five defining attributes: (1) perceived inability to cope effectively, (2) change in emotional status, (3) discomfort, (4) communication of discomfort, and (5) harm ».

<sup>16</sup> Traduction libre de: « as a state of mental health expressed through discrete cognitive, somatic, emotive, and behavioral manifestations ». (Massé, 2000, p. 422)

### 2.1.3 Les caractéristiques de l'emploi comme facteurs de stress

L'étude de l'organisation du travail, qu'on peut aussi retrouver sous les appellations de *job design* ou *work design* « peut être définie comme l'étude, la création et la modification de la composition, du contenu, de la structure et de l'environnement dans lesquelles le travail et les rôles sont édictés. Ceci étant, elle inclut autant qui fait le travail, quel est le travail, l'interdépendance entre les différents éléments du travail et les interactions entre le travail et les rôles dans le contexte des tâches, physique, social et organisationnel (Parker et Wall, 1998) »<sup>17</sup>. Cette définition intègre autant l'aspect social, les processus et les résultats que la façon dont le travail est structuré.

À l'échelle de l'individu, l'organisation du travail représente « la division et la répartition du travail qui est assigné à une personne. Cette organisation des tâches permet de définir ce que l'employé doit faire, comment et pourquoi. Une organisation du travail efficiente contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation, ainsi qu'à la motivation et la satisfaction des employés »<sup>18</sup> (Norris et Porter, 2012). Un des modèles les plus connus dans l'étude de l'organisation du travail est le modèle des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1976). Ce modèle explique que c'est la perception des travailleurs à l'égard des caractéristiques de l'emploi qui exerce une influence sur leurs différents états psychologiques, par exemple, le caractère significatif du travail, la responsabilité à l'égard des résultats et la connaissance des résultats. Ces derniers auraient par la suite une influence sur les

---

<sup>17</sup> Traduction libre de: « Work design can be defined as the study, creation, and modification of the composition, content, structure and environment within which jobs and roles are enacted. As such it concerns who is doing the work, what is done at work, the interrelationship of different work elements, and the interplay of job and role enactment with the broader task, social, physical, and organizational context » (Parker et Wall, 1998, p. 47).

<sup>18</sup> Traduction libre de: « Job design is the division of work tasks assigned to an individual in an organization that specifies what the worker does, how, and why. Effective job design contributes to the achievement of organizational objectives, motivation, and employee satisfaction » (Norris et Porter 2012, p. 288).

attitudes et les comportements des travailleurs : la motivation, la satisfaction, le rendement, l'absentéisme et le départ volontaire. Selon ce modèle, les caractéristiques des emplois concernent : la variété des tâches, l'identité, la signification des tâches, l'autonomie et la rétroaction. Bref, ce modèle met en évidence l'importance des caractéristiques des emplois lorsqu'il est question d'état psychologique.

Alors que pour Hackman et Oldham (1976) les caractéristiques de l'emploi constituent un élément central à considérer pour comprendre les états psychologiques des travailleurs, Katz et Kahn (1966) proposent plutôt un modèle qui repose sur les rôles des travailleurs. En effet, selon Katz et Kahn (1966), c'est le rôle précis qu'un travailleur assume dans l'organisation qui devient le facteur central d'analyse pour expliquer ses comportements. Le rôle fait référence à trois dimensions : l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la demande psychologique (quantitative et qualitative). Ces trois dimensions sont considérées comme des facteurs de stress qui entraînent des conséquences sur l'état psychologique du travailleur (Katz et Kahn, 1966). L'ambiguïté de rôle « dénote l'incertitude des attentes, des comportements et des conséquences associées à un rôle particulier »<sup>19</sup> (Nigel *et al.*, 1995). Le conflit de rôle fait référence au « fait d'expérimenter des attentes du rôle contradictoires, incompatible ou concurrentiel »<sup>20</sup> (Nigel *et al.*, 1995). Et finalement, les conflits reliés à la demande psychologique (quantitative et qualitative) concernent les situations qui représentent un excédant ou un manque de travail. Les problèmes relatifs à la demande psychologique peuvent être de nature quantitative, c'est-à-dire lorsqu'il y a une quantité trop importante de travail à faire ou trop de rôles à assumer en même temps. À ce moment, le travail ne peut pas être accompli à un rythme normal. Ces problèmes peuvent également être de nature qualitative, lorsque le

---

<sup>19</sup> Traduction libre de «denotes uncertainty about the expectations, behaviors, and consequences associated with a particular ROLE»(Nigel et al.,1995, p. 498)

<sup>20</sup> Traduction libre de « This is the experience of contradictory, incompatible, or competing role expectations» (Nigel et al.,1995, p. 498)

travailleur ne possède pas toutes les compétences pour répondre à la demande, ce qui le mène à considérer que son travail est trop complexe ou trop exigeant sur le plan intellectuel. La théorie des rôles permet d'associer les dimensions des rôles et l'exposition au stress. Or, il a été démontré qu'une exposition plus ou moins prolongée à un degré de stress élevé contribuait à entraîner un état de détresse psychologique (Harvey, 2006; Leitner et Resch, 2005; Sonnentag et Frese, 2003).

Toutefois, cette théorie n'explique pas comment les dimensions du rôle constituent des facteurs de stress et par quel mécanisme elles contribuent à accentuer les problèmes de santé psychologique.

Il s'avère donc nécessaire de se tourner vers des théories ou des modèles théoriques qui intègrent les notions de santé mentale et/ou de départ volontaire. Ces théories doivent permettre d'expliquer : 1) comment les caractéristiques du travail sont susceptibles d'influencer la détresse psychologique et 2) comment la détresse psychologique est susceptible d'influencer l'intention de quitter. C'est donc pour ces raisons que nous avons retenu le modèle de Karasek (1979), ainsi que le théorie de la conservation des ressources qu'a développée Hobfoll (1989).

## 2.2 Présentation des modèles théoriques

### 2.2.1 Le modèle des exigences et du contrôle de Karasek (1979)

Le modèle des exigences et du contrôle (*Job demands – Control Model*) de Karasek (1979) vise à expliquer l'effet des exigences du travail et de la latitude décisionnelle sur le stress et la santé mentale. Ce modèle se concentre sur les caractéristiques de l'emploi qui produisent un effet sur les états psychologiques tels que le stress, la tension, la détresse, le burnout et les malaises physiques. Selon ce modèle, les

travailleurs en viennent à souffrir de problèmes de santé mentale lorsque ce qui leur est demandé (exigences de l'emploi) excède ce qu'ils sont en mesure de fournir compte tenu des ressources dont ils disposent (autonomie, compétence). En d'autres termes, ce que l'on demande aux travailleurs de faire dans le cadre de leur travail engendre chez eux une tension qui les pousse à agir afin de répondre à cette demande. Lorsqu'ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour le faire, la tension n'est pas évacuée à travers l'action et elles s'accumulent de manière à engendrer une mauvaise santé mentale à plus ou moins long terme.

Les exigences de l'emploi font référence à la demande psychologique quantitative et qualitative, le conflit de rôles et l'ambiguïté de rôles (Karasek et al., 1998). Plus ces facteurs sont intenses, plus le travailleur ressent de la pression. Pour leur part, les ressources sont désignées par le terme « latitude décisionnelle ». La latitude décisionnelle présente deux aspects qui traduisent la capacité du travailleur à agir de manière à répondre à la demande : l'autonomie et l'utilisation/développement des compétences. L'autonomie est la liberté et l'indépendance d'un travailleur en termes d'accomplissement de son travail (Borman *et al.*, 2003)<sup>21</sup>. En ce qui concerne l'utilisation et le développement des compétences, elles constituent des ressources (savoir, savoir-être, savoir-faire) permettant au travailleur de réaliser ses tâches et de répondre efficacement à la demande (Karasek, 1979).

En somme, ce modèle explique que la latitude décisionnelle (c.-à-d. les ressources) permet aux travailleurs de se développer et d'être en mesure de faire face aux exigences du travail (c.-à-d. les demandes). Comme le démontre la Figure 2.2, quatre combinaisons demandes/ressources peuvent émerger. La première représente la situation d'emploi passif où l'emploi présente, à la fois, une demande psychologique

---

<sup>21</sup> Traduction libre de: « autonomy involves the amount of freedom and independence an individual has in terms of carrying out his or her work assignment » (Borman, Ilgen, et Klimoski, 2003, p. 427).

et une latitude décisionnelle très faible. Cette combinaison entraîne peu de tension. La deuxième situation est celle où l'emploi exige une faible demande psychologique, mais où le travailleur dispose d'une grande latitude décisionnelle. Ici, la tension générée est faible puisque la demande n'excède pas les ressources. La troisième situation se produit lorsque la demande est élevée et que la latitude décisionnelle est forte. Le travailleur est en situation de contrôle : il parvient à répondre à la demande. Finalement, la quatrième situation se présente lorsque la demande est élevée, mais que la latitude décisionnelle est faible. C'est particulièrement dans cette situation que le travailleur risque de subir de fortes tensions et de souffrir de problèmes de santé mentale.

		Demande psychologique	
		Basses	Élevée
Latitude décisionnelle	Basse	Emploi passif 1	Hautes tensions 4
	Élevée	Faibles tensions 2	Emploi actif 3

Figure 2.2 Le modèle de Karasek (1979)

### 2.2.2 La théorie de la conservation des ressources

La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) est pertinente pour comprendre comment un état de détresse psychologique mène à donner sa démission. Cette théorie vise à expliquer le stress et la manière dont le travailleur tente de l'éviter. Le stress est défini comme « une réaction à l'environnement dans lequel il existe :

1. une menace de perte nette de ressources,
2. une perte nette de ressources,
3. un gain insuffisant de ressources à la suite d'un investissement de ressources<sup>22</sup> »

Le stress est donc ressenti lorsqu'il y a une perte de ressources. La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) stipule que « les gens cherchent à conserver, protéger et renforcer les ressources et que ce qui est menaçant pour eux est la perte potentielle ou réelle de ces précieuses ressources »<sup>23</sup> (Hobfoll, 1989). L'individu qui vit une situation de perte de ressources développera certains mécanismes protecteurs afin de conserver ou de remplacer ses ressources. La théorie des ressources est assez vaste puisqu'elle inclut autant la perte de ressources directe que la perte de ressources secondaires et accessoires qui permettent la conservation de ressources primaires.

Les ressources sont « les objets, les caractéristiques personnelles, les conditions, ou énergies qui ont une valeur pour l'individu ou qui servent comme moyen pour la réalisation de ces objets, ces caractéristiques personnelles, ces conditions, ou ces énergies »<sup>24</sup>. Ces ressources sont répertoriées selon quatre catégories :

1. Les objets qui peuvent inclure la notion d'objet physique, on fait référence ici à des biens matériels.

---

<sup>22</sup> Traduction libre de : « Psychological stress is defined as a reaction to the environment in which there is (a) the threat of a net loss of resources, (b) the net loss of resources, or (c) a lack of resource gain following the investment of resources ». (Hobfoll, 1989, p. 516).

<sup>23</sup> Traduction libre de : « The model's basic tenet is that people strive to retain, protect, and build resources and that what is threatening to them is the potential or actual loss of these valued resources » (Hobfoll, 1989, p. 515).

<sup>24</sup> Traduction libre de : « Resources are defined as those objects, personal characteristics, conditions, or energies that are valued by the individual or that serve as a means for attainment of these objects, personal characteristics, conditions, or energies » (Hobfoll, 1989, p. 515).

2. Les caractéristiques personnelles concernent les traits, les habiletés, l'état psychologique d'une personne.
3. Les conditions sont reliées au statut, à l'emploi, à la situation familiale.
4. L'énergie comporte toute notion de temps, d'argent, de ressources carburant.

Selon Hobfoll (1989), la principale ressource que l'on cherche à conserver est le bien-être psychologique. Dans le cadre de cette étude, la santé mentale représente donc une ressource que les travailleurs tentent de protéger.

### 2.3 La formulation des hypothèses de recherche

À l'aide des différents concepts et modèles présentés dans la section précédente, nous procédons ici à la formulation de nos hypothèses de recherche.

La détresse psychologique est un état psychologique pénible se manifestant par de l'irritabilité, de l'anxiété, de la tristesse, du découragement et de l'autodépréciation (Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Ridner, 2004). La détresse psychologique représente l'aspect négatif de la santé mentale ou psychologique. Selon le modèle des exigences et du contrôle de Karasek (1979), les exigences d'emplois (la demande psychologique, le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle) créent une tension plus ou moins forte chez le travailleur. Plus la tension est forte et plus le travailleur est susceptible de souffrir de problème de santé mentale, tel que la détresse psychologique. De plus, les ressources dont dispose le travailleur soit sa marge de manœuvre pour répondre à la demande (c.à-d. l'autonomie) et ses compétences (c.-à-d. utilisation et développement des compétences) lui permettent de faire face aux exigences de son emploi et ainsi de réduire la tension. Ainsi, moins le travailleur dispose de ressources, plus il est susceptible d'accumuler la tension et de présenter un

état de détresse psychologique. Les études sur le sujet soutiennent d'ailleurs ces affirmations.

En effet, certaines études confirment que la demande psychologique (Barnett et Brennan, 1995; Bourbonnais *et al.*, 1998; Chung-Yan, 2010; Dollard et Bakker, 2010; Elovainio *et al.*, 2015) l'ambiguïté et le conflit de rôle (Dompiere *et al.*, 1993; O'Driscoll et Beehr, 1994), ainsi que la latitude décisionnelle (Barnett et Brennan, 1995; Bourbonnais *et al.*, 1998; Chung-Yan, 2010; Dollard et Bakker, 2010; Elovainio *et al.*, 2015) étaient associés à la détresse psychologique. La meta-analyse menée par Stansfeld et Candy (2006) confirme aussi ces liens.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse que les exigences de l'emploi exercent une influence positive sur le niveau de détresse psychologique :

H1. Le niveau de la demande psychologique exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique. Plus le niveau de la demande psychologique est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est élevé

H2. Le niveau d'ambiguïté de rôle exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique. Plus le niveau d'ambiguïté de rôle est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est élevé.

H3. Le niveau de conflit de rôle exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique. Plus le niveau de conflit de rôle est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est élevé.

Nous pouvons également formuler l'hypothèse que les ressources dont disposent les travailleurs exercent une influence négative sur leur niveau de détresse psychologique :

H4. Le niveau de latitude décisionnelle exerce une influence négative sur le niveau de détresse psychologique. Plus le niveau de latitude décisionnelle est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est faible.

### 2.3.1 La détresse psychologique et l'intention de quitter

Rappelons que selon la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) « les gens cherchent à conserver, protéger et renforcer les ressources et que ce qui est menaçant pour eux est la perte potentielle ou réelle de ces précieuses ressources »<sup>25</sup> (Hobfoll, 1989). De plus, selon Hobfoll (1989), le bien-être psychologique se révèle l'une des plus précieuses ressources des individus. Ainsi, il est possible d'affirmer que lorsque la santé psychologique d'un travailleur est menacée, il décide d'agir en vue de la préserver. Plusieurs options pourraient être possibles. Il pourrait notamment s'adapter et accepter la situation et par le fait même récupérer la perte vécue. Par contre, une autre option constituerait à quitter la situation afin de lui permettre de récupérer ses ressources ailleurs, ou du moins éviter de perdre davantage de ressources. Mauno *et al.* (2014) se sont d'ailleurs appuyés sur la théorie de la conservation des ressources en vue d'étudier le rôle médiateur de deux aspects de la santé mentale, soit l'épuisement professionnel et la vigueur, dans la relation entre l'insécurité d'emploi (la crainte de perdre son emploi) et l'intention de quitter.

Des études font également ressortir le lien entre certains éléments de la santé mentale, soit le stress (Allisey *et al.*, 2013; Boswell *et al.*, 2004; Firth *et al.*, 2004), l'irritation et la tension (Grebner *et al.*, 2003), l'épuisement professionnel (Boles *et al.*, 1997; Hang-Yue *et al.*, 2005; Moore, 2000) et l'intention de quitter. En s'appuyant sur la

---

<sup>25</sup> Traduction libre de « The model's basic tenet is that people strive to retain, protect, and build resources and that what is threatening to them is the potential or actual loss of these valued resources » (Hobfoll, 1989, p. 515).

théorie de la conservation des ressources et les résultats des études antérieures, nous sommes en mesure de formuler l'hypothèse suivante :

H5. Le niveau de détresse psychologique exerce une influence positive sur l'intention de quitter. Plus le niveau de détresse psychologique est élevé, plus l'intention de quitter est élevée.

### 2.3.2 Le rôle médiateur de la détresse psychologique

Le lien entre les caractéristiques de l'emploi et l'intention de quitter a plusieurs fois été démontré. L'autonomie est un facteur très présent dans les modèles portant sur l'analyse des caractéristiques de l'emploi et plusieurs études confirment son lien négatif avec l'intention de quitter (Allisey *et al.*, 2013; Chung-Yan, 2010). La méta-analyse effectuée par Spector (1986) permet aussi de conclure à travers 88 études que le niveau perçu de contrôle que les employés exercent sur leur travail est négativement relié à l'intention de quitter. Les études ont démontré que l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle (Allisey *et al.*, 2013; Tuten et Neidermeyer, 2004), ainsi que la demande psychologique quantitative et qualitative (Jones *et al.*, 2007) ont un effet positif sur l'intention de quitter. En somme, les exigences de l'emploi et les ressources dont dispose le travailleur constitueraient des déterminants de l'intention de quitter.

Certains aspects de la santé mentale sont considérés comme étant des médiateurs dans la relation entre, d'une part, les exigences du travail et le niveau de contrôle au travail et d'autre part, l'intention de quitter. En effet, les études ont mis en évidence le rôle médiateur du stress (Allisey *et al.*, 2013; Firth *et al.*, 2004), du bien-être, de la tension et de l'irritation (Grebner *et al.*, 2003), ainsi que de l'épuisement professionnel (Boles *et al.*, 1997; Hang-Yue *et al.*, 2005; Moore, 2000).

Conformément aux différentes hypothèses déjà énoncées et considérant le modèle de Karasek (1979) et la théorie de la conservation des ressources, il paraît pertinent d'attribuer à la détresse psychologique un rôle médiateur dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi (exigences/ressources) et l'intention de quitter.

Selon le modèle de Karasek (1979), l'employé ayant des exigences au travail très élevées en matière de demande psychologique, d'ambiguïté de rôle et/ou de conflit de rôle et ayant une faible latitude décisionnelle (autonomie et utilisation/développement des compétences) vivra des moments de tension qui risquent de porter atteinte à sa santé mentale. Et c'est cet effet, selon la théorie de la conservation des ressources, cet état de perte des ressources psychologiques pour l'employé, qui provoquerait chez lui le désir de quitter cette situation menaçante, donc de quitter l'entreprise. Cela porte à croire que la détresse psychologique jouerait un rôle médiateur dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi (exigences/ressources) et l'intention de quitter.

En fonction de ces données, nous émettons les 4 hypothèses suivantes :

H6. La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre la demande psychologique et l'intention de quitter.

H7. La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter.

H8. La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre le conflit de rôle et l'intention de quitter.

H9. La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre la latitude décisionnelle et l'intention de quitter.

## 2.4 Résumé des hypothèses et le modèle d'analyse

Tableau 2.2  
Résumé des hypothèses

Hypothèse 1	Le niveau de la demande psychologique exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique. Plus le niveau de la demande psychologique est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est élevé.
Hypothèse 2	Le niveau d'ambiguïté de rôle exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique. Plus le niveau d'ambiguïté de rôle est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est élevé.
Hypothèse 3	Le niveau de conflit de rôle exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique. Plus le niveau de conflit de rôle est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est élevé.
Hypothèse 4	Le niveau de latitude décisionnelle exerce une influence négative sur le niveau de détresse psychologique. Plus la latitude décisionnelle est élevée plus le niveau de détresse psychologique est faible.
Hypothèse 5	Le niveau de détresse psychologique exerce une influence positive sur l'intention de quitter. Plus le niveau de détresse psychologique est élevé, plus l'intention de quitter est élevée.
Hypothèse 6	La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre la demande psychologique et l'intention de quitter.
Hypothèse 7	La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter.
Hypothèse 8	La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre le conflit de rôle et l'intention de quitter.
Hypothèse 9	La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre la latitude décisionnelle et l'intention de quitter.

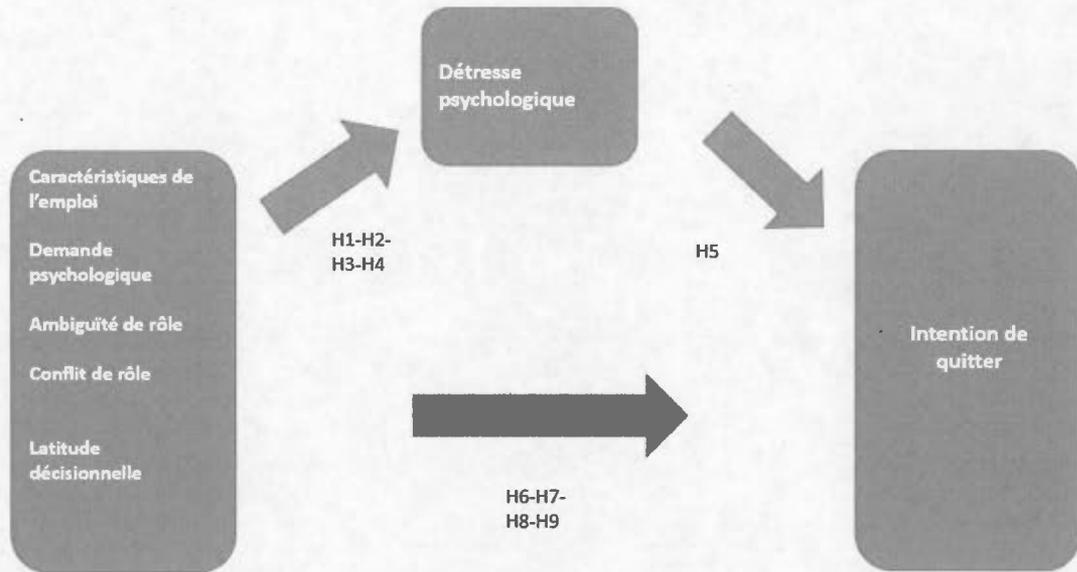


Figure 2.3 Le modèle de recherche

## CHAPITRE III

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

#### 3.1 Le cadre méthodologique

Cette section porte sur les aspects méthodologiques de la recherche. Elle présente les diverses décisions prises afin de collecter les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses de recherche. Le devis de recherche, la technique de collecte de données, la technique d'échantillonnage, ainsi que les instruments de mesure sont décrits et justifiés dans les prochaines sections. Il est à noter que les données de la présente recherche proviennent d'une base de données secondaire ayant permis la réalisation d'une étude par Harrisson, Cloutier et Béland-Ouellette, 2012. Nous reprendrons dans cette section les éléments de la méthodologie.

#### 3.2 Le devis de recherche

Le devis de recherche représente la structure qui guide les étapes de la recherche afin d'en assurer la validité interne. Cette structure cherche à répondre aux questions liées à la comparaison des données et celles relatives à la dimension temps (Bryman et Bell, 2007). Les décisions à prendre portent sur un ensemble d'aspects permettant de planifier, de collecter et d'analyser nos données (Bryman et Bell, 2007). Pour les besoins de notre étude, le devis retenu est ce que l'on désigne par l'expression étude corrélacionnelle à coupe transversale. Ce devis permet de vérifier empiriquement la

présence et la force des liens (covariations) entre des variables sélectionnées *a priori*. « Un devis à coupe transversale implique la collecte de données sur plus d'un cas (généralement beaucoup plus d'un) et à un seul point dans le temps afin de recueillir un ensemble de données quantitatives ou quantifiables dans le cadre de deux ou plusieurs variables (généralement beaucoup plus que deux), qui sont ensuite examinées pour détecter des corrélations »<sup>26</sup> (Bryman et Bell, 2007).

Ce devis est pertinent dans le cas présent puisque nous cherchons à vérifier des hypothèses portant sur les liens entre plusieurs variables, hypothèses que nous avons formulées à partir de théories existantes et de travaux empiriques antérieurs. Il faut également souligner que les variables dont il est question ne peuvent être manipulées. En effet, des éléments tels que la détresse psychologique ou l'intention de quitter ne peuvent être simulés. Nous cherchons à obtenir des données qui reflètent ce qui se passe dans le milieu naturel et sans intervention du chercheur, ce qui convient bien à ce type de devis. La collecte de donnée se fait une seule fois pour toutes les variables à l'étude et l'individu constitue le niveau d'analyse.

En ce qui concerne la validité interne, elle est plutôt faible et s'appuie essentiellement sur la théorie et le bon traitement statistique (Bryman et Bell, 2007). La validité interne fait référence aux liens de causalité entre les variables. Le devis corrélationnel à coupe transversale ne permet pas de s'assurer que ce sont vraiment les variables indépendantes retenues qui causent la variable dépendante à l'étude. Ce devis ne permet pas d'éliminer tous les autres facteurs qui pourraient avoir une influence sur la variable dépendante et expliquer une partie des résultats. Afin d'assurer le degré de validité interne le plus élevé possible, la formulation d'hypothèses logiquement

---

<sup>26</sup> Traduction libre de: « A cross-sectional design entails the collection of data on more than one case (usually quite a lot more than one) and at a single point in time in order to collect a body of quantitative or quantifiable data in connection with two or more variables (usually many more than two), which are then examined to detect patterns of association. »(Bryman et Bell, 2007, p. 55)

déduites de modèles théoriques et soutenues par les résultats d'études empiriques s'avère essentielle (Bryman et Bell, 2007).

En revanche, le devis corrélationnel à coupe transversale présente un degré élevé de validité externe.

La validité externe d'une recherche est dépendante des caractéristiques qui permettent de généraliser, d'étendre les résultats obtenus à d'autres populations, d'autres contextes, d'autres périodes. [...] Elle dépend ainsi de la possibilité de montrer que les résultats obtenus dans une recherche déterminée, faite dans un contexte donné, ne sont pas dépendants ni du contexte ni de la situation particulière créée par le processus de recherche lui-même (Contandriopoulos *et al.*, 2005p. 41).

La validité externe est élevée lorsqu'il est possible de transposer les résultats à d'autres populations ou d'autres contextes (Bryman et Bell, 2007). Comme le devis corrélationnel à coupe transversale consiste à collecter les données dans le milieu naturel, sans la manipulation de variables, les résultats sont plus susceptibles de représenter la réalité contrairement, par exemple, aux études expérimentales.

### 3.3 La technique de collecte de données

Pour collecter les données, la technique du questionnaire autoadministré par voie électronique a été retenue. La technique du questionnaire permet d'interroger les participants à l'aide de questions fermées. Cette technique convient particulièrement aux études qui empruntent une démarche hypothético-déductive puisque le questionnaire « permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées » (Baumard *et al.*, 2007). En ce qui concerne le fait qu'il s'agisse d'un questionnaire électronique, il permet d'obtenir les réponses d'un grand nombre de participants, ce qui permet de généraliser les

résultats. De plus, ce type de questionnaire représente un choix moins coûteux et facilement administrable. Un questionnaire papier était toutefois envoyé pour les participants ne détenant pas d'adresse courriel.

La collecte de données a eu lieu du 13 février au 16 mars 2012 à l'aide d'un questionnaire en ligne via l'application *Survey Monkey*. Cette manière d'administrer le questionnaire permet à toute personne ayant accès à un ordinateur de pouvoir y accéder facilement et la démarche est assez simple. Ensuite, afin de favoriser la participation, les salariés de deux des centres d'appels ont reçu au préalable une lettre d'invitation via l'adresse postale de leur domicile. Les salariés du troisième centre d'appels ont reçu l'invitation par courriel. De plus, pour éviter que les questionnaires ne soient remplis plus d'une fois, un code d'accès à utilisation unique leur était fourni. Les salariées ont aussi reçu un rappel le 27 février 2012 dans le but de maximiser le taux de réponse (Harrison *et al.*, 2012).

### 3.3.1 Les avantages du questionnaire

Le questionnaire autoadministré se révèle la technique de collecte de données la plus pertinente, compte tenu que notre recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, laquelle vise à vérifier la portée générale d'hypothèses. En effet, les forces du questionnaire résident dans la standardisation des données et la facilité à comparer les mesures. De plus, cette technique permet d'assurer l'anonymat des répondants, ce qui permet de limiter le biais de désirabilité sociale et ainsi, améliorer la qualité des données (Baumard *et al.*, 2007). Le fait que le questionnaire soit administré à l'aide d'une plateforme électronique présente, de plus, l'avantage de dispenser le chercheur de certaines tâches plus longues telles que la mise sous pli, l'envoi et la saisie manuelle des réponses (Baumard *et al.*, 2007). Des problèmes d'enregistrement des données sont également évités.

### 3.3.2 Les limites du questionnaire électronique

L'utilisation du questionnaire présente aussi certaines limites. Baumard *et al.* (2007) en recensent principalement trois. La première provient du manque de flexibilité. En effet, lorsque le questionnaire est administré, il n'est plus possible de revenir en arrière. Ainsi, advenant le constat d'une erreur, le processus est à recommencer. Précisons dès maintenant que cela n'a pas été le cas ici. Deuxièmement, suite à l'administration du questionnaire, dans la mesure où le nombre de répondants s'avère insuffisant, l'étude peut être compromise. Le taux de réponse constitue donc généralement une limite importante. Dans la présente étude, le nombre de répondants est suffisant pour assurer la représentativité de notre échantillon. D'ailleurs, des dispositions, par exemple une opération de relance, ont été prises afin de maximiser le taux de réponse.

Enfin, une autre limite provient de la standardisation. En effet, les données restent sommaires et peu approfondies. Toutefois, cela ne constitue pas une contrainte lorsqu'il s'agit de vérifier des hypothèses de recherche, comme c'est le cas ici.

### 3.4 L'échantillonnage

Un échantillon représente « l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies » (Royer et Zarlowski, 2014). Afin de constituer un échantillon, il faut d'abord cerner la population à l'étude. Pour les besoins de cette étude, les 2 630 préposés travaillant dans trois centres d'appels au Québec (inscrits sur les listes d'employés) ont constitué la population visée (Harrison, Cloutier et Béland-Ouellette, 2012). Aucune technique proprement dite n'a été utilisée pour sélectionner les membres de l'échantillon. La technique de recensement a été utilisée, c'est-à-dire que tous les membres de la population visée ont été invités à participer à l'étude.

Si l'on se fie à la formule que proposent Krejcie et Morgan (1970), pour un niveau de confiance de 95 %, un échantillon comptant 335 participants présente une taille suffisante pour représenter une population se chiffrant à 2800 personnes. L'échantillon compte 659 personnes. Il est donc représentatif de sa population du point de vue de sa taille.

L'étude d'un échantillon représente certains avantages, tels que des coûts moindres, des délais moins longs ainsi qu'une plus grande fiabilité (Royer et Zarlowski, 2014). Par contre elle présente également des limites. Nous aborderons ici les biais liés aux techniques d'échantillonnage, soit les biais reliés à la sélection des participants et les biais non reliés à l'échantillonnage (Royer et Zarlowski, 2014). Notons que ces biais ne sont pas nécessairement associés à la technique d'échantillonnage en soi, mais peuvent survenir du fait que les données proviennent d'un échantillon, et ce dans la mesure où toutes les personnes invitées à participer à l'étude n'ont pas toutes répondu au questionnaire.

#### 3.4.1 Les biais d'échantillonnage

Les biais d'échantillonnage concernent la sélection des éléments de l'échantillon (Royer et Zarlowski, 2014). Il existe toujours un biais relié à l'échantillonnage puisque par définition cette technique ne permet pas de sonder l'ensemble de la population. Afin de limiter ce biais, la méthode d'échantillonnage n'a pas été retenue, mais bien la technique du recensement, laquelle consiste à sonder l'ensemble des personnes qui forment la population à l'étude.

### 3.4.2 Biais non reliés à l'échantillonnage

Malgré ses avantages, le recensement n'est pas sans limites. Il s'agit des biais liés à l'absence d'observation et ceux liés à l'observation. Selon Royer et Zarlowski (2014), les premiers regroupent les biais associés aux non-répondants. Ces biais peuvent provenir de deux sources, soit le refus de participer à l'étude ou l'impossibilité de contacter une personne qui était au préalable sélectionnée pour participer à l'étude. Comme le précisent les auteurs : « Si les non-réponses ne sont pas distribuées de façon aléatoire, les réponses peuvent être entachées de biais » (Royer et Zarlowski, 2014). En effet, les caractéristiques des non-répondants peuvent interférer dans les résultats lorsque le non-répondant possède des caractéristiques reliées au sujet d'étude ou lorsque celui-ci possède des caractéristiques différentes de celles des répondants (Royer et Zarlowski, 2014). Afin de vérifier la présence de ce biais, il est recommandé de « comparer la structure de l'échantillon de répondants avec celle de la population dont il est issu, à partir de variables susceptibles d'influencer le phénomène étudié. Si un écart apparaît, il est probable qu'un biais de représentativité existe » (Royer et Zarlowski, 2014).

Pour vérifier la présence de ce biais, deux groupes de répondants ont été comparés. « Le premier groupe compte les répondants qui ont répondu au questionnaire suite à l'invitation à participer à l'enquête. Le deuxième groupe renferme les répondants qui n'ont pas manifesté d'intérêt pour l'enquête au premier abord, mais qui ont finalement répondu au questionnaire après que nous ayons insisté à travers l'intervention des représentants syndicaux dans les milieux et une opération de relance » (Harrison *et al.*, 2012). Les analyses statistiques visaient à vérifier si les deux groupes étaient différents du point de vue démographique et en ce qui concerne le niveau de détresse psychologique. Les résultats n'ont pas permis de déceler de différences significatives. Cela a permis de démontrer l'absence de biais associés aux

non-répondants et de s'assurer de la représentativité de l'échantillon (Harrison *et al.*, 2012).

La deuxième catégorie de biais, liée à l'observation, concerne « des erreurs du répondant, des erreurs de mesure, d'enregistrement ou de codage de données » (Royer et Zarlowski, 2014). Dans le cadre de l'étude, l'utilisation du questionnaire électronique a permis de limiter ce biais puisque les données ont été enregistrées automatiquement. De plus, afin d'éliminer une erreur de double comptage, les répondants avaient en main un code d'accès unique afin d'accéder au questionnaire électronique.

### 3.4.3 Les caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon compte 659 répondants, pour un taux de réponse se chiffrant à 24.59 %. Si l'on s'en tient à la taille de l'échantillon, il est amplement suffisant pour assurer sa représentativité (Krejcie et Morgan, 1970). Le taux de réponse est cependant faible, ce qui pourrait engendrer des biais associés aux non-répondants. Toutefois, comme nous l'avons vu, les tests statistiques indiquent que, sur ce plan, notre échantillon est représentatif de sa population.

L'échantillon est composé « en majorité d'hommes (54 %), 58 % de ces travailleurs sont âgés de 35 ans ou moins et 47 % sont à l'emploi de leur centre d'appels depuis trois ans ou moins » (Harrison, Cloutier et Béland-Ouellette, 2012 : 23). Le Tableau 3.1 reprend la description de l'échantillon.

Tableau 3.1  
 Statistiques descriptives de l'échantillon (Harrison, Cloutier et Béland-Ouellette,  
 2012 : p.24)

Sexe	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		A	B	C
Hommes	352 (54 %)	279 (57 %)	36 (49 %)	37 (42 %)
Femmes	302 (46 %)	213 (43 %)	38 (51 %)	51 (58 %)
<b>Groupe d'âges</b>				
18 à 25 ans	96 (15 %)	59 (12 %)	2 (3 %)	35 (40 %)
26 à 35 ans	279 (43 %)	215 (44 %)	37 (49 %)	27 (31 %)
36 à 45 ans	128 (20 %)	99 (20 %)	20 (27 %)	9 (10 %)
46 à 55 ans	115 (18 %)	89 (18 %)	12 (16 %)	14 (16 %)
56 ans et plus	37 (6 %)	31 (6 %)	4 (5 %)	2 (2 %)
<b>Ancienneté</b>				
Moins de 1 an	61 (9 %)	34 (7 %)	3 (4 %)	24 (27 %)
de 1 à 3 ans complet	248 (38 %)	205 (42 %)	18 (24 %)	25 (28 %)
de 4 à 10 ans complet	224 (34 %)	168 (34 %)	30 (40 %)	26 (30 %)
de 11 à 20 ans complet	65 (10 %)	37 (8 %)	21 (28 %)	7 (8 %)
de 21 à 30 ans complet	44 (7 %)	42 (9 %)	1 (1 %)	1 (1 %)
Plus de 30 ans	13 (2 %)	6 (1 %)	2 (3 %)	5 (6 %)

### 3.5 Les instruments de mesure

Afin de transformer des concepts en éléments mesurables, c'est-à-dire d'opérationnaliser les concepts à l'étude, des instruments déjà existants ont été utilisés. Selon Bryman et Bell (2007), le fait d'avoir des concepts mesurables vise trois objectifs. Premièrement, il permet de tracer de fines différences entre les personnes sondées, ensuite l'instrument reste consistant d'une enquête à l'autre et

finalement il permet de faire des liens entre les différents concepts à l'étude. Les instruments de mesure de Kessler et al. (2002), Karasek (1979) et Rizzo *et al.* (1970) ont été retenus pour cette étude. L'avantage d'utiliser des instruments existants réside dans le fait qu'ils ont déjà été testés et démontrent une validité de contenu, discriminante, convergente et de critère. Ces outils seront détaillés dans la prochaine section.

Un instrument de mesure est dit fidèle (les indicateurs mesurent la même chose) lorsque l'alpha de Cronbach est égal ou supérieur à 0.80 (Bryman et Bell, 2007). L'alpha de Cronbach est un coefficient d'homogénéité interne, c'est-à-dire qu'il mesure la corrélation entre les énoncés qui mesure une variable. Afin d'obtenir les mesures, nous avons utilisé des échelles de Likert et des échelles sémantiques. Ces types d'échelles rendent plus facile l'analyse statistique. L'échelle de Likert propose généralement 5 à 7 modalités de réponses allant de « Tout à fait d'accord » à « Tout à fait en désaccord ». Tandis que l'échelle d'intervalle à support sémantique utilise un intervalle entre 4 et 9 modalités, mais en utilisant différentes formes sémantiques (Roussel, 2005). Par exemple, nous pourrions retrouver les énoncés de « jamais » à « toujours » ou encore d'« excellent » à « mauvais ».

Nous élaborerons sur les intervalles de mesure lors de l'explication des instruments sélectionnés par variable. Nous en profiterons aussi pour faire un rappel des définitions des concepts.

### 3.5.1 Les variables de contrôle

Des variables de contrôle ont été collectées, soit le sexe, le groupe d'âge et l'ancienneté. Ces variables servent à s'assurer que les résultats ne sont pas attribuables à certaines caractéristiques démographiques.

### 3.5.2 Les variables indépendantes

Les variables indépendantes, soit les exigences du travail (demande psychologique quantitative et qualitative) et la latitude décisionnelle (l'autonomie et l'utilisation des compétences) ont été mesurés à l'aide de l'outil de Karasek (1979), traduit en français (enquête SUMER 2006) et validé par (Niedhammer *et al.*, 2006). L'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle ont été mesurés à l'aide de l'outil de Rizzo *et al.* (1970), lequel a été traduit et validé par Lachance *et al.* (1997).

La latitude décisionnelle fait référence au degré d'autonomie et au niveau de compétence. « L'autonomie implique la liberté et l'indépendance d'un individu en terme d'accomplissement de son travail » <sup>27</sup>(Borman *et al.*, 2003). Tandis que l'utilisation des compétences représente « la possibilité d'utiliser et de développer ses compétences » <sup>28</sup>(Karasek, 1979). Ces deux variables ont été mesurées avec une échelle sémantique allant de « complètement faux » à « parfaitement vrai ».

Six énoncés provenant de l'instrument de mesure de Karasek [1979] ont été retenus pour mesurer l'utilisation et le développement des compétences :

- Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles
- Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives
- Mon travail me demande d'être créatif
- Mon travail demande un haut niveau de compétence
- Dans mon travail, j'ai des activités variées

---

<sup>27</sup> Traduction libre de « autonomy involves the amount of freedom and independence an individual has in terms of carrying out his or her work assignment» Borman, Ilgen & Klimoski (2003, p. 427)

<sup>28</sup> Traduction libre: Karasek (1979).

- J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

Trois énoncés ont été retenus pour mesurer le degré d'autonomie :

- Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même
- Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail
- J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

La demande psychologique fait référence à la charge de travail représentant les situations d'être en excédant ou en manque de travail (Nigel *et al.*, 1995). La demande peut être de nature quantitative, lorsqu'il y a trop ou pas assez de travail à faire ou encore que la tâche exige un grand effort mental. Celle-ci peut être de nature qualitative, lorsque l'employé ne possède pas toutes les compétences pour effectuer la demande (Nigel *et al.*, 1995). La demande psychologique a été mesurée à l'aide d'une échelle sémantique présentant cinq modalités de réponse allant de 1 — complètement faux à 5 — parfaitement vrai. Trois énoncés ont permis de mesurer la demande psychologique quantitative. Les données concernant la demande psychologique qualitative ont été collectées à l'aide de quatre énoncés. Ces énoncés proviennent de l'instrument de mesure développé par Karasek (1979), soit :

Demande psychologique quantitative :

- Mon travail me demande de travailler très vite
- On me demande d'effectuer une quantité excessive de travail
- Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail

Demande psychologique qualitative :

- Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense
- Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard
- Mon travail est très « bousculé »
- Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail

L'ambiguïté de rôle « dénote l'incertitude des attentes, des comportements et des conséquences associés à un rôle particulier »<sup>29</sup>(Nigel *et al.*, 1995), alors que le conflit de rôle représente « le fait d'expérimenter des attentes du rôle contradictoires, incompatibles ou concurrentielles »<sup>30</sup> (Nigel *et al.*, 1995). Les exigences du travail concernant l'ambiguïté et les conflits de rôle ont été mesurées à l'aide d'une échelle Likert allant de 1 [entièrement en désaccord] à 7 [entièrement d'accord] provenant de l'instrument de mesure original de Rizzo *et al* (1970), traduit en français et validé par Lachance *et al.*,1997). L'ambiguïté de rôle comportait quatre énoncés et le conflit de rôle en comportait cinq. Comme on le constate, la manière dont les énoncés sont formulés, ils mesurent la clarté de rôle plutôt que l'ambiguïté de rôle. Nous avons donc procédé à la recodification des énoncés afin qu'ils représentent l'ambiguïté de rôle, la catégorie de réponse « sept » exprimant alors le degré le plus élevé d'ambiguïté.

---

<sup>29</sup> Traduction libre de «denotes uncertainty about the expectations, behaviors, and consequences associated with a particular ROLE»(Schuler.,Van de Ven (1995, p. 498).

<sup>30</sup> Traduction libre de « This is the experience of contradictory, incompatible, or competing role expectations» (Schuler et Van de Ven (1995, p. 498).

#### Ambiguïté de rôle :

- Mon emploi comporte des objectifs clairs et planifiés
- Mes responsabilités sont clairement définies
- Je sais exactement ce qu'on attend de moi
- Les explications de ce que je dois faire sont claires

#### Conflit de rôle :

- Je dois faire des choses qui devraient être faites autrement
- Je dois aller à l'encontre des règles ou des politiques pour accomplir mes tâches
- Je reçois des demandes incompatibles de deux ou plusieurs personnes
- Je fais des choses susceptibles d'être acceptées par les uns et non acceptées par les autres
- On m'attribue une tâche sans les ressources et le matériel adéquats pour l'exécuter

#### 3.5.3 La détresse psychologique

Nous rappelons que la détresse psychologique fait référence à un état psychologique pénible caractérisé par l'irritabilité, l'anxiété, la tristesse, le découragement et l'autodépréciation (Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Ridner, 2004). Dans cette étude la détresse psychologique représente la variable médiatrice. Baron et Kenny [1986] expliquent qu'une variable peut être considéré médiatrice dans la mesure où elle permet d'expliquer la relation entre deux autres variables (Baron et Kenny, 1986).

Cette variable a été mesurée à l'aide d'un instrument développé par Kessler et al., [2002]. Cet instrument a été créé à partir du *US National Health Interview Survey* [NHIS] et vise à mesurer spécifiquement le niveau de détresse psychologique. Cet instrument se retrouve sous la forme de 10 [K10] ou 6 [K6] énoncés, la version comprenant 6 énoncés a été retenue pour cette étude. Une échelle sémantique à 5 modalités de réponse a été utilisée : jamais, rarement, parfois, la plupart du temps et tout le temps.

Au cours des derniers mois, à quelle fréquence vous êtes-vous senti...

- ... nerveux/nerveuse,
- ... désespéré [e],
- ... agité [e] ou ne tenant plus en place,
- ... si déprimé [e] que plus rien ne pouvait vous faire sourire
- ... que tout était un effort et
- ... bon [ne] à rien

#### 3.5.4 L'intention de quitter

L'intention de quitter de emploi est définie dans les sections précédentes comme « la volonté consciente et délibérée de l'individu de quitter l'organisation »<sup>31</sup> (Tett et Meyer, 1993). Cette variable a été mesurée à l'aide de deux énoncés provenant de l'instrument qu'ont développé Allen et Meyer (1990) pour mesurer l'engagement calculé. L'outil original comporte 6 énoncés permettant de mesurer l'engagement

---

<sup>31</sup> Traduction libre de: « Turnover intention was conceived to be a conscious and deliberate willfulness to leave the organization » (Tett et Meyer, 1993: 262).

calculé. Parmi ces énoncés, 2 ont été retenus pour cette enquête. L'engagement organisationnel est défini par « l'état psychologique qui a) caractérise les relations entre les employés dans l'organisation et 2) qui une implication dans la décision d'être ou ne pas être membre de l'organisation »<sup>32</sup> (Meyer et Allen, 1987). Plus spécifiquement, l'engagement calculé se rapporte à une « conscience des coûts liés au fait de quitter l'organisation. Les employés pour qui le lien premier à l'organisation est basé sur cet engagement de continuité restent parce qu'ils ont besoin de le faire »<sup>33</sup> (Meyer et Allen, 1987). Ils demeurent donc dans l'organisation parce qu'ils n'ont pas d'autres choix. Dans l'enquête originale, 6 énoncés provenant de l'instrument de Rizzo et al (1970) avaient été utilisés, soit :

1. Je ne voudrais pas quitter mon centre d'appels actuel parce que j'aurais beaucoup à y perdre.
2. Pour moi personnellement, quitter mon centre d'appels actuel aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.
3. Je continue à travailler pour ce centre d'appels parce que je ne pense pas qu'une autre organisation pourrait m'offrir les mêmes avantages.
4. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon centre d'appels actuel.
5. Je reste dans mon centre d'appels actuels parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.
6. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon centre d'appels actuel.

---

<sup>32</sup> Traduction libre de: « Commitment is a psychological state that: a) characterizes the employee's relationship with the organization, and b) has implication for the decision to continue or discontinue membership in the organization. (Meyer et Allen, 1987, p. 67)

<sup>33</sup> Traduction libre de: « Continuance commitment refers to an awareness of the cost associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so » (Meyer et Allen 1987, p. 67).

Si l'on se réfère au modèle de Mobley (1977), l'étape 4 représente l'évaluation des coûts associés à la démission [pertes d'avantages et efforts à investir dans la recherche d'emploi], ainsi que les bénéfices relatifs à la recherche d'un autre emploi. L'engagement calculé est donc intimement associé à l'intention de quitter.

Ces concepts démontrent des similarités avec la volonté consciente et délibérée de quitter l'entreprise et nous permettent de connaître l'intention de l'individu. Cet instrument de mesure a été traduit en français et validé par Stinglhamber *et al.* (2002). Parmi les six énoncés, deux représentent bien l'intention de quitter et ont été retenus pour cette étude. Le répondant devait alors choisir à partir d'une échelle Likert allant de 1, fortement en désaccord à 7, fortement en accord.

- Je n'ai pas d'autres choix que de rester dans mon centre d'appel
- Je reste dans mon centre d'appels actuel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs

## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS

#### 4.1 Les résultats

Après la collecte de données, il convient d'en faire l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude. Nous débuterons avec la vérification de l'analyse factorielle. Nous poursuivrons avec la présentation des analyses statistiques descriptives. Puis, nous terminerons avec la validation des hypothèses de recherche à l'aide des statistiques inférentielles. Nous discuterons par la suite des résultats.

#### 4.2 L'analyse factorielle en composantes principales

L'analyse factorielle est une technique statistique multivariée « qui sert à examiner les relations réciproques entre plusieurs variables (facteurs) et déterminer les facteurs qui sont communs à un ensemble de variables » (Fortin et Gagnon, 2010) : 527). Cette technique permet de vérifier si les énoncés retenus mesurent bien ce qu'ils sont censés mesurer. « En phase exploratoire, la mise en œuvre de l'AFE vise deux objectifs : (1) tester la multi dimensionnalité du concept (2) épurer le questionnaire des items qui détériorent la qualité de la structure factorielle » (Roussel, 2005 : 263). L'analyse factorielle exploratoire (AFE) est aussi désignée par l'expression « analyse en composantes principales » (ACP).

L'analyse factorielle a été réalisée en introduisant les cinq variables indépendantes : 1) la demande psychologique quantitative, 2) la demande psychologique qualitative, 3) la latitude décisionnelle, 4) le conflit de rôle et, 5) l'ambiguïté de rôle. Afin de dégager les facteurs, nous avons opté pour la méthode d'extraction consistant à conserver uniquement les facteurs dont la valeur propre (racine latente) est supérieure à la valeur un (*Eigenvalues* > 1). Afin d'obtenir une structure simple, nous avons procédé à une rotation orthogonale Varimax. Cette rotation à 90 degrés de l'axe des facteurs vise à maximiser le point de saturation de chacun des énoncés à un seul facteur de manière à ce que chacun des énoncés puisse être associé clairement à un facteur et non à un ensemble de facteurs (Hair et al., 2006 : chapitre 3). Afin de déterminer dans quelle mesure un énoncé était associé à un facteur en particulier, nous avons suivi les règles préconisées par Roussel (2005). Selon lui, « une variance des items expliquée par les axes principaux supérieurs à 0,8 indique que les énoncés sont très bien représentés ». Toujours selon Roussel (2005), lorsque le point de saturation des énoncés se situe entre 0,65 et 0,8, on peut considérer qu'ils sont bien représentés par le facteur. Dans la même veine, un point de saturation se situant entre 0,4 et 0,65 indique une représentation plutôt moyenne. Sous le seuil de 0,4 et il est recommandé d'éliminer les énoncés.

La première analyse en composante principale a permis de générer cinq facteurs. La plupart des énoncés étaient fortement corrélés aux facteurs attendus. Toutefois, deux énoncés (inversés et recodés) mesurant la latitude décisionnelle<sup>34</sup> créaient à eux seuls un facteur. De plus, un des énoncés utilisés pour mesurer la demande qualitative<sup>35</sup> est fortement corrélé au facteur représentant le conflit de rôle alors que son point de saturation avec le facteur prévu est sous le seuil de 0,40. Conformément à la

---

<sup>34</sup> Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives ; Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail.

<sup>35</sup> Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail.

procédure recommandée par Roussel (2005), nous avons éliminé ces trois énoncés et procédé de façon itérative afin d'arriver à la validité la plus forte (Roussel, 2005).

La seconde analyse factorielle a permis de faire ressortir quatre facteurs distincts, soit 1) la latitude décisionnelle, 2) la demande psychologique, 3) l'ambiguïté de rôle et 4) le conflit de rôle. Ces quatre facteurs restituent 58,8 % de la variance des données originales, ce qui se situe très près du seuil de 60 % (Hair *et al.*, 2006). Les résultats obtenus sont présentés au Tableau 4.1.

Dans la première colonne de ce tableau, nous retrouvons les différents énoncés utilisés pour mesurer les variables. Dans les colonnes suivantes sont inscrits les points de saturation des énoncés pour les facteurs suivants : 1) la latitude décisionnelle (facteur 1), 2) l'ambiguïté de rôle (facteur 2), 3) la demande psychologique (facteur 3) et 4) le conflit de rôle (facteur 4). Pour chacun des énoncés, le point de saturation se situe au-delà du seuil de 0,45 pour le facteur prévu, ce qui confirme la validité de construit. Compte tenu de la rotation Varimax, la variance qu'explique chacun des facteurs est très semblable, soit autour de 14,5 % (facteur 1 = 14,99 ; facteur 2=14,90; facteur 3= 14,61 et facteur 4=14,31).

Suite à l'analyse en composante principale, un test d'homogénéité interne a été effectué pour chacune des variables. Rappelons qu'un instrument de mesure est dit fidèle (les indicateurs mesurent la même chose) lorsque l'alpha de Cronbach est égal ou supérieur à 0.80 (Bryman et Bell, 2007). L'alpha de Cronbach est un coefficient d'homogénéité interne, c'est-à-dire qu'il mesure l'inter corrélation entre les énoncés qui mesurent une même variable. Pour les quatre variables, l'alpha de Cronbach est égal ou supérieur à 0,80, ce qui confirme la fiabilité de nos instruments de mesure. Les résultats sont présentés dans la diagonale du Tableau 4.2.

Tableau 4.1  
Analyse en composante principale : rotation Varimax

Énoncés	Facteur 1 Latitude décisionnelle	Facteur 2 Ambiguïté de rôle	Facteur 3 Demande psychologique	Facteur 4 Conflit de rôle
Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles	.458	.274	.303	.089
Mon travail me demande d'être créatif	.747	.091	.138	.036
Mon travail demande un haut niveau de compétence	.473	.151	.408	.015
Dans mon travail, j'ai des activités variées	.715	.026	.099	.104
J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	.706	.220	.138	.184
Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même	.662	.137	.106	.058
J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	.762	.059	.213	.052
Mon travail me demande de travailler très vite	.046	.115	.690	.060
Demande psychologique quantitative	.269	.231	.579	.151
On me demande d'effectuer une quantité excessive de travail	.129	.164	.765	.204
Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense	.109	.043	.678	.164
Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard	.144	.256	.482	.336
Mon travail est très « bousculé »	.125	.186	.707	.309
Je dois faire des choses qui devraient être faites autrement	.142	.007	.136	.697
Je dois aller à l'encontre des règles ou des politiques pour accomplir mes tâches	.108	.134	.090	.778
Je reçois des demandes incompatibles de deux ou plusieurs personnes	.096	.209	.232	.781
Je fais des choses susceptibles d'être acceptées par les uns et non acceptées par les autres	.040	.150	.144	.788
On m'attribue une tâche sans les ressources et le matériel adéquats pour l'exécuter	.084	.211	.357	.584
Mon emploi comporte des objectifs clairs et planifiés (REC)	.155	.844	.012	.079
Mes responsabilités sont clairement définies (REC)	.134	.859	.130	.173
Je sais exactement ce qu'on attend de moi (REC)	.125	.858	.016	.135
Les explications de ce que je dois faire sont claires (REC)	.183	.768	.130	.260

### 4.3 Présentation des résultats descriptif

#### 4.3.1 Techniques d'analyse statistique descriptive

Dans le cadre de cette étude, les statistiques descriptives retenues sont la moyenne et l'écart-type. La corrélation, quant à elle, permet de vérifier la présence et la force des relations entre les variables. Avant de présenter les résultats descriptifs, il convient de donner une brève définition des statistiques utilisées.

La moyenne représente la « mesure de tendance centrale qui correspond à la somme d'un ensemble de valeurs divisé par le nombre total de valeurs » (Fortin et Gagnon, 2010) : 491) Pour sa part, l'écart-type est une « mesure de dispersion qui correspond à la racine carrée de la variance. Il tient compte de la distance entre chacun des scores d'une distribution par rapport à la moyenne du groupe » (Fortin et Gagnon, 2010) : 495). La moyenne et l'écart type permettent de faire une « synthèse » de la distribution des données.

Le coefficient de corrélation est une « mesure d'association entre deux variables, dont la valeur se situe entre -1,00 et + 1,00. [...] plus sa valeur est élevée, ou se rapproche de 1,00, plus la relation entre les variables est forte » (Fortin, 2010 : 501, 502).

Le signe d'addition (+) ou de soustraction (-) devant le coefficient de corrélation indique la direction de la relation. Si le signe est positif, les scores s'orientent vers la même direction ; s'il est négatif, les scores suivent une direction inverse. Un coefficient de corrélation située entre  $\pm 0,70$  et  $\pm 0,90$  peut être considéré comme élevée et un coefficient de  $\pm 0,50$  à  $\pm 0,70$ , comme ayant une valeur moyenne. En deçà de 0,5 il est faible (Fortin et Gagnon, 2010 : 501; 502).

Le Tableau 4.2 présente les différents résultats de l'analyse descriptive, incluant la moyenne, l'écart type et le coefficient de corrélation. À la lumière de ces résultats,

nous pouvons constater que la demande psychologique est la variable la plus fortement corrélée avec d'autres variables, soit avec la détresse psychologique (-0,511) et le conflit de rôle (0,523). Les corrélations entre les autres variables, malgré qu'elles soient significatives, pourraient être qualifiées de faibles.

Tableau 4.2  
Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Demande psychologique (6 énoncés)	0,80					
2. Latitude décisionnelle (7 énoncés)	-0,164**	0,80				
3. Conflit de rôle (5 énoncés)	0,523**	0,270**	0,83			
4. Ambiguïté de rôle (4 énoncés)	0,277**	-0,316**	0,405**	0,89		
5. Détresse psychologique (6 énoncés)	0,511**	-0,315**	0,429**	0,254**	0,88	
6. Intention de quitter (2 énoncés)	0,239**	-0,238**	0,238**	0,88*	0,368**	0,86
Moyenne	3,2207/5	3,2568/5	3,6936/7	2,4766/7	2,3816/5	3,7831/7
Écart-type	0,78725	0,66758	1,50816	1,23387	0,89815	2,03501
Minimum	1,17/5	1,5/5	1/7	1/7	1/5	1/7
Maximum	5/5	4,88/5	7/7	7/7	5/5	7/7

Note 1 : \*\* Corrélation significative à un seuil de 0.01

Note 2 : \* Corrélation significative à un seuil de 0,05

Note 3 : L'alpha de Cronbach est présenté dans la diagonale

#### 4.4 La vérification des hypothèses de recherche

##### 4.4.1 Techniques d'analyse statistique inférentielle

Après avoir expliqué les statistiques descriptives, cette section sera consacrée aux analyses inférentielles que nous avons réalisées afin de vérifier la vraisemblance de

nos hypothèses de recherche. À ce sujet, Fortin et Gagnon (2010 : 514) indiquent que :

[...] les tests statistiques permettent de déterminer si les résultats obtenus confirment ou infirment les hypothèses. La vérification des hypothèses se base sur la loi des probabilités et sur les distributions d'échantillonnage. Ainsi, le chercheur peut déterminer, à l'aide d'un test d'hypothèse, si les résultats obtenus sont vrais ou, au contraire, procèdent du hasard.

Nos hypothèses anticipent des liens entre plus de deux variables. Nous utilisons donc des techniques d'analyse quantitative multivariée. Nous avons opté pour la technique de la régression multiple. La régression multiple sert à « prédire la valeur d'une VD [variable dépendante] d'après les valeurs de plusieurs VI [variables indépendantes]. [C'est] une extension de l'analyse de régression linéaire » (Fortin et Gagnon, 2010, p 527). Compte tenu du nombre de variables à l'étude, l'utilisation de la technique de régression multiple permettra de tester nos hypothèses.

De plus, certaines hypothèses portent sur le rôle médiateur de variable. Afin de vérifier ces hypothèses, nous utilisons la méthode que préconisent Baron et Kenny (1986). Rappelons qu'une variable est dite médiatrice dans la mesure où elle permet d'expliquer la relation entre deux autres variables (Baron et Kenny, 1986). Pour vérifier le rôle médiateur d'une variable, trois conditions doivent être satisfaites (Figure 4.1).

1. Il existe une corrélation significative entre la variable indépendante (a) et la variable présumée médiatrice (b) (A);
2. Il existe une corrélation significative entre la variable présumée médiatrice (b) et la variable dépendante (c) (B);

3. Lorsque l'on introduit la variable présumée médiatrice (C'); la variable indépendante n'est plus corrélée de façon significative avec la variable dépendante ( $a \not\propto c$ ).

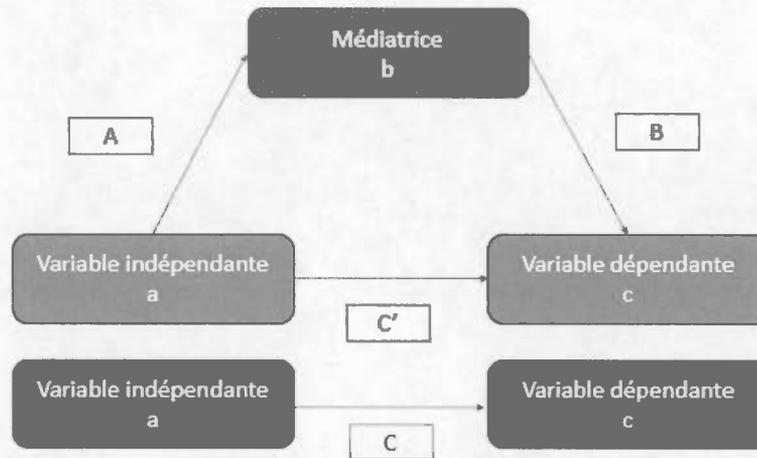


Figure 4.1 Méthode de Baron et Kenny (1986)

Pour vérifier le respect de ces conditions, nous avons effectué quatre régressions linéaires à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats sont présentés au Tableau 4.3.

Pour la première régression, nous avons régressé la détresse psychologique sur les variables de contrôle (sexe, âge, ancienneté) et les variables dépendantes (demande psychologique, latitude décisionnelle, ambiguïté de rôle, conflit de rôle). Cette première régression visait à vérifier s'il existait une corrélation significative entre la détresse psychologique (la variable présumée médiatrice) et l'intention de quitter (variable dépendante) (condition no. 1 du test).

Pour la seconde régression, nous avons régressé l'intention de quitter sur la détresse psychologique en maintenant constant l'effet des variables de contrôle. Il s'agissait ici de vérifier le respect de la deuxième condition du test (condition no. 2 du test).

Nous avons vérifié la troisième condition à l'aide de deux régressions. La première consistait en introduire dans l'équation de régression les variables de contrôle et les variables indépendantes de manière à estimer leur coefficient de régression avec l'intention de quitter. La deuxième régression consistait à ajouter à l'équation de régression la détresse psychologique, de manière à observer la variation des coefficients de régression estimés pour les variables indépendantes (condition no. 3 du test). Il existe une médiation complète (totale ou parfaite) lorsque les coefficients estimés pour les variables indépendantes ne sont plus significatifs une fois la variable médiatrice introduite dans la régression. Dans la mesure où les variables indépendantes demeurent statistiquement corrélées à la variable dépendante (i.e. l'intention de quitter), il s'agit d'une médiation partielle.

#### 4.4.2 Vérification des hypothèses résultats des hypothèses

Les trois premières hypothèses de recherche stipulaient que le niveau d'exigences du travail contribuait à augmenter le niveau de détresse psychologique des travailleurs. Pour tester ces hypothèses, nous avons maintenu constant l'effet des variables de contrôle. Les résultats sont présentés au Tableau 4.3 (régression 1).

Tableau 4.3  
Résultats de la régression linéaire

Variable de contrôle	Déresse psychologique		Intention de quitter					
	Régression 1		Régression 2		Régression 3		Régression 4	
	b (s)	$\beta$	b (s)	$\beta$	b (s)	$\beta$	b (s)	$\beta$
Sexe (femme)	,183 (,060)	***,103	-,324 (,154)	**-,079	-,159 (,163)	-,039	-,304 (,157)	*-,074
Âge	-,089 (,031)	***-,111	,165 (,082)	**-,090	,112 (,085)	,061	,178 (,082)	**-,097
Ancienneté	-,059 (,032)	*-,073	,225 (,082)	***,122	,174 (,088)	**-,095	,220 (,084)	***,120
<b>Variables indépendantes</b>								
Demande psychologique	,452 (,041)	***,415	,323 (,113)	***,130	-,034 (,118)	-,013	-,034 (,118)	-,013
Latitude décisionnelle	-,277 (,043)	***-,277	-,596 (,117)	***-,204	-,374 (,116)	***-,128	-,374 (,116)	***-,128
Ambiguïté de rôle	,035 (,027)	,048	-,116 (,072)	-,070	-,144 (,069)	**-,086	-,144 (,069)	**-,086
Conflit de rôle	,106 (,024)	***,181	,164 (,065)	***,122	,082 (,063)	,060	,082 (,063)	,060
<b>Variable médiatrice</b>								
Déresse psychologique			,870 (,084)	***,381	,791 (,103)	***,346	,791 (,103)	***,346

Notes : \*  $p < 0,10$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,01$ .  
Écart-type entre parenthèses ( ); b = coefficient de régression,  $\beta$  = coefficient de régression standardisé;  
Reg. 1 (F=52,147,  $p = 0,000$ ,  $R^2=36,8\%$ ); Reg. 2 (F=33,735,  $p = 0,000$ ,  $R^2=17,9\%$ );  
Reg. 3 (F=12,163,  $p = 0,000$ ,  $R^2=12,1\%$ ); Reg. 4 (F=18,941,  $p = 0,000$ ,  $R^2=19,8\%$ ).

Plus spécifiquement, l'Hypothèse 1 anticipe une relation positive entre la demande psychologique et le niveau de détresse psychologique. Les résultats de la régression 1 (Tableau 4.3) présentent un coefficient significatif et positif ( $b = 0,452$ ;  $p < 0,01$ ). Ce résultat signifie que plus la demande psychologique est élevée, plus le niveau de détresse psychologique est élevé. Plus précisément, le coefficient de régression indique que l'augmentation d'un degré de la demande psychologique contribue à faire augmenter la détresse psychologique de 0,452, soit l'équivalent de 9 points de pourcentage ( $0,452/5$ ). Nous acceptons donc l'Hypothèse 1.

L'Hypothèse 2 prévoit que le niveau d'ambiguïté de rôle exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique. En d'autres termes, cette hypothèse indique que plus l'ambiguïté de rôle est forte, plus la détresse psychologique est sévère. Le coefficient de régression (reg.1) estimé pour l'ambiguïté n'est pas statistiquement différent de zéro ( $b = 0,035$  ;  $p > 0,05$ ). Nous rejetons donc l'Hypothèse 2.

La troisième Hypothèse de recherche affirme que le niveau de conflit de rôle exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique. Le coefficient de régression (reg.1) est positif et significatif ( $b = 0,106$  ;  $p < 0,01$ ). Cela signifie que plus le niveau de conflit de rôle est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est élevé. Nous acceptons donc l'Hypothèse 3.

Nous avons formulé l'hypothèse générale selon laquelle les ressources dont disposent les travailleurs exercent une influence négative sur leur niveau de détresse psychologique. Plus précisément, l'Hypothèse 4 indique que le niveau de latitude décisionnelle exerce une influence négative sur le niveau de détresse psychologique. En d'autres termes, plus le niveau de latitude décisionnelle est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est faible. Les résultats obtenus (reg.1) montrent que le

coefficient de régression calculé pour la latitude décisionnelle est négatif et significativement différent de zéro. Nous acceptons donc l'Hypothèse 4.

Les variables de l'équation de régression 1, à savoir, les variables de contrôle et les variables indépendantes présentent une puissance explicative de 36,8 %. Les variables indépendantes, soit la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le conflit de rôle expliquent à elles seules 35,9% de la variance de la détresse psychologique.

L'Hypothèse 5 présume que le niveau de détresse psychologique exerce une influence positive sur l'intention de quitter. Les résultats de la régression 2 présentent un coefficient de régression positif et significatif ( $b = 0,870$  ;  $p < 0,01$ ). Comme l'indique ce résultat, plus le niveau de détresse psychologique des travailleurs est élevé, plus ils ont l'intention de quitter leur emploi. À chaque fois que la détresse psychologique augmente d'un niveau, l'intention de quitter augmente de 12 points de pourcentage. Nous acceptons donc l'Hypothèse 5. Les variables introduites dans l'équation de régression 2 présentent, dans leur ensemble, une puissance explicative se chiffrant à 17,9%. À elle seule, la détresse psychologique explique 7,8% de la variance de l'intention de quitter.

Les Hypothèse 6 à 9 portent sur le rôle médiateur que la détresse psychologique est susceptible de jouer dans la relation entre les aspects de l'organisation du travail et l'intention de quitter son emploi. Ces hypothèses stipulent que la détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre, d'une part, la demande psychologique (H6), l'ambiguïté de rôle (H7), le conflit de rôle (H8) et la latitude décisionnelle (H9) et, d'autre part, l'intention de quitter.

Rappelons que trois conditions doivent être respectées pour déterminer que la détresse psychologique joue un rôle médiateur. D'abord, les variables indépendantes doivent être statistiquement corrélées à la variable médiatrice, soit la détresse psychologique (condition 1). À ce sujet, la régression 1 a montré les résultats suivants : demande psychologique ( $b = 0,452; p < 0,01$ ); ambiguïté de rôle ( $b = 0,035; p > 0,05$ ); conflit de rôle ( $b = 0,106; p < 0,01$ ); latitude décisionnelle ( $b = -0,277; p < 0,01$ ). Bref, seule l'ambiguïté de rôle ne respecte pas la première condition. Nous rejetons donc l'Hypothèse 7. Nous poursuivons maintenant le test de médiation avec les trois variables significatives.

Deuxièmement, la variable médiatrice doit être statistiquement corrélée à la variable dépendante. Rappelons que nous avons déjà accepté l'Hypothèse 5 selon laquelle le niveau de détresse psychologique exerce une influence positive sur l'intention de quitter ( $b = 0,870; p < 0,01$ ). Cette condition est donc satisfaite (condition 2).

Troisièmement, les variables indépendantes doivent être statistiquement corrélées à la variable dépendante et cette relation ne doit plus être significative une fois que la variable médiatrice est introduite dans l'équation (condition 3). La régression 3 montre des coefficients de régression significatifs pour la demande psychologique ( $b = 0,323; p < 0,01$ ), le conflit de rôle ( $b = 0,164; p < 0,01$ ) et la latitude décisionnelle ( $b = -0,596; p < 0,01$ ). Lorsque la détresse psychologique est introduite dans l'équation de régression (régression 4), les coefficients de régression ne sont plus significatifs pour la demande psychologique ( $b = -0,034; p > 0,10$ ), ni pour le conflit de rôle ( $b = -0,082; p > 0,10$ ). Bien que son coefficient de régression se soit réduit de moitié, le coefficient de régression de la latitude décisionnelle demeure significatif ( $b = -0,374; p > 0,10$ ).

Afin de vérifier s'il s'agit d'une médiation partielle, nous avons réalisé un test de Sobel en utilisant le logiciel en ligne<sup>36</sup>. Ce test statistique permet de déterminer « si l'effet indirect de la variable indépendante (à travers la variable médiatrice) sur la variable dépendante est statistiquement différent de zéro<sup>37</sup> ». En d'autres termes, un coefficient différent de zéro indique qu'une portion de l'effet de la variable indépendante passe effectivement à travers la variable médiatrice pour agir ensuite sur la variable dépendante. Comme le montrent les résultats, la détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre les aspects de l'organisation du travail (à l'exception de l'ambiguïté de rôle) et l'intention de quitter son emploi.

Tableau 4.4  
Test de Sobel

Variable indépendante	Statistique Sobel (Écart-type)	Niveau de signification
Demande psychologique	6,301 (0,056)	$p = 0,000$
Latitude décisionnelle	-4,935 (0,044)	$p = 0,000$
Ambiguïté de rôle	1,278 (0,021)	$p = 0,201$ (n.s)
Conflit de rôle	3,828 (0,021)	$p = 0,000$

<sup>36</sup> <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

<sup>37</sup> <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Nos résultats nous conduisent ainsi à accepter trois des quatre hypothèses portant sur le rôle médiateur de la détresse psychologique. Ainsi, nous acceptons les Hypothèse 6 et 8 selon lesquelles la demande psychologique (H6) et le conflit de rôle (H8) agissent sur l'intention de quitter à travers leur effet sur la détresse psychologique. Il s'agit d'une médiation complète.

Nous acceptons également l'Hypothèse 9 selon laquelle la détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre la latitude décisionnelle et l'intention de quitter. Soulignons que dans ce cas, la médiation est partielle. Cela signifie que la latitude décisionnelle agit de deux manières sur l'intention de quitter. D'une part, le faible degré de latitude décisionnelle contribue à accentuer le niveau de détresse psychologique, ce qui incite les travailleurs à quitter leur emploi. D'autre part, la latitude décisionnelle agit directement sur l'intention de quitter où à travers un mécanisme dont notre étude ne tenait pas compte, par exemple, la satisfaction au travail. Le tableau 4.5 résume les résultats des hypothèses.

Tableau 4.5  
Résumé des résultats des hypothèses

Hypothèse 1	Le niveau de la demande psychologique exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique. Plus le niveau de la demande psychologique est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est élevé.	Acceptée
Hypothèse 2	Le niveau d'ambiguïté de rôle exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique. Plus le niveau d'ambiguïté de rôle est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est élevé.	Rejetée
Hypothèse 3	Le niveau de conflit de rôle exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique. Plus le niveau de conflit de rôle est élevé, plus le niveau de détresse psychologique est élevé.	Acceptée
Hypothèse 4	Le niveau de latitude décisionnelle exerce une influence négative sur le niveau de détresse psychologique. Plus la latitude décisionnelle est élevée plus le niveau de détresse psychologique est faible.	Acceptée
Hypothèse 5	Le niveau de détresse psychologique exerce une influence positive sur l'intention de quitter. Plus le niveau de détresse psychologique est élevé, plus l'intention de quitter est élevée.	Acceptée
Hypothèse 6	La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre la demande psychologique et l'intention de quitter	Acceptée médiation complète
Hypothèse 7	La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter.	Rejetée
Hypothèse 8	La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre le conflit de rôle et l'intention de quitter.	Acceptée médiation complète
Hypothèse 9	La détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre la latitude décisionnelle et l'intention de quitter.	Acceptée médiation partielle

#### 4.5 Discussion des résultats

L'objectif de notre recherche consistait à déterminer le rôle médiateur de la détresse psychologique dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'intention de quitter l'organisation. Pour réaliser cet objectif, nous avons mis à l'épreuve des faits

neuf hypothèses de recherche. Les trois premières hypothèses concernaient l'effet que produisent les exigences d'emploi (c.-à-d. les efforts exigés) sur le niveau de détresse psychologique : la demande psychologique (H1), l'ambiguïté de rôle (H2) et le conflit de rôle (H3). Nous avons également posé l'hypothèse que les ressources dont disposent les travailleurs contribuaient à réduire leur niveau de détresse psychologique. Nous avons donc vérifié dans quelle mesure la latitude décisionnelle exerçait une influence sur le niveau de détresse psychologique (H4). Après avoir vérifié la relation entre la détresse psychologique et l'intention de quitter (H5), nous avons vérifié le rôle médiateur de la détresse psychologique dans la relation entre, d'une part, les caractéristiques du travail – la demande psychologique (H6), l'ambiguïté de rôle (H7), le conflit de rôle (H8) et la latitude décisionnelle (H9) et d'autre part, l'intention de quitter.

Parmi ces neuf hypothèses, deux n'ont pas reçu de soutien empirique et ont été rejetées, à savoir les hypothèses concernant l'ambiguïté de rôle. De façon générale, nos résultats montrent que la détresse psychologique joue un rôle médiateur entre les caractéristiques du travail (c.-à-d. les efforts demandés aux travailleurs et les ressources dont ils disposent) et l'intention de quitter. Pour la demande psychologique et le conflit de rôle, la médiation est complète. En revanche, pour la latitude décisionnelle, la médiation est partielle. Ces résultats laissent penser que lorsqu'un employeur demande à ses travailleurs un niveau d'efforts trop élevé, ceux-ci ont tendance à quitter l'organisation parce qu'ils souffrent de détresse psychologique. En revanche, lorsque l'employeur n'accorde pas les ressources nécessaires à ses travailleurs pour qu'ils puissent réaliser correctement leurs tâches, ils ont tendance à quitter leur emploi parce qu'ils souffrent de détresse psychologique dans une certaine mesure, mais également pour fuir une situation insatisfaisante.

L'hypothèse 1 anticipait une relation positive entre la demande psychologique et la détresse psychologique. Les résultats obtenus soutiennent cette hypothèse. Les résultats sont conformes aux principes du modèle de Karasek (1979). En effet, selon ce modèle la demande psychologique (quantitative et qualitative) crée une tension, qui en s'accumulant, entraîne des problèmes de santé mentale. Nos résultats corroborent ceux obtenus dans les recherches antérieures. (Barnett et Brennan, 1995; Bourbonnais *et al.*, 1998; Chung-Yan, 2010; Dollard et Bakker, 2010; Elovainio *et al.*, 2015; Karasek, 1979; Stansfeld et Candy, 2006).

L'hypothèse 2 reliant positivement l'ambiguïté de rôle et la détresse psychologique n'est pas appuyée empiriquement. En effet nos données ne permettent pas de conclure à ce lien puisque les résultats sont non significatifs. Il n'y a donc pas de lien entre cette variable et la détresse psychologique. Ce résultat va à l'encontre des résultats des études antérieures portant sur ce sujet (Dompierre *et al.*, 1993; O'Driscoll et Beehr, 1994). Rappelons que dans l'étude, l'ambiguïté de rôle a été mesurée à l'aide de la clarté de rôle et que 88.7 % des répondants se sont prononcés en accord ou totalement en accord sur la clarté de leur rôle. Ces résultats possèdent un écart-type de 1,23, soit une variance de 1,52. Ces données suggèrent que les travailleurs font face à une très faible ambiguïté de rôle, de façon générale. Ce manque de variabilité entre les répondants pourrait ainsi expliquer que l'absence de lien significatif.

L'hypothèse 3, laquelle supposait un lien positif entre le conflit de rôle et la détresse psychologique a été soutenue empiriquement. En effet, nous avons montré que plus le conflit de rôle est élevé plus la détresse psychologique est élevée. Nos résultats corroborent ceux des études antérieures (Dompierre *et al.*, 1993; O'Driscoll et Beehr, 1994).

L'hypothèse 4 concernait l'effet négatif que produit la latitude décisionnelle sur la détresse psychologique. Les résultats ont effectivement montré que plus les travailleurs disposent de la latitude nécessaire (c.-à-d. l'autonomie et la compétence) pour réaliser leurs tâches, moins ils sont enclins à souffrir de détresse psychologique. Ces résultats sont conformes aux principes du modèle de Karasek (1979). Nos résultats vont dans le même sens que ceux des études antérieures (Barnett et Brennan, 1995; Bourbonnais *et al.*, 1998; Chung-Yan, 2010; Dollard et Bakker, 2010; Elovainio *et al.*, 2015; Stansfeld et Candy, 2006).

L'hypothèse 5 concernait l'effet que produit la détresse psychologique sur l'intention de quitter. Nos résultats ont effectivement montré que plus les travailleurs souffrent de détresse psychologique, plus ils manifestent l'intention de quitter leur emploi. Ces résultats sont cohérents avec la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) selon laquelle « les gens cherchent à conserver, protéger et renforcer les ressources et que ce qui est menaçant pour eux est la perte potentielle ou réelle de ces précieuses ressources »<sup>38</sup> (Hobfoll, 1989). Toujours selon Hobfoll (1989), le bien-être psychologique constitue une précieuse ressource. Or, la santé mentale en fait partie. Par conséquent, les travailleurs agiraient de manière à préserver leur santé mentale, notamment en fuyant la situation. Nos résultats montrent que, effectivement, la détresse psychologique représente un prédicteur de l'intention de quitter. Ainsi, plus le niveau de détresse psychologique est élevé, plus l'intention de quitter s'intensifie (relation positive). Ces résultats vont dans le même sens que ceux qui ont été obtenus dans le cadre des études portant sur différents aspects de la santé mentale, soit le stress (Allisey *et al.*, 2013; Boswell *et al.*, 2004; Firth *et al.*, 2004), l'irritation et la tension (Grebner *et al.*, 2003), l'épuisement professionnel (Boles *et al.*, 1997; Hang-Yue *et al.*, 2005; Moore, 2000) et l'intention de quitter.

---

<sup>38</sup> Traduction libre de « The model's basic tenet is that people strive to retain, protect, and build resources and that what is threatening to them is the potential or actual loss of these valued resources » (Hobfoll, 1989, p. 515).

Les hypothèses portant sur l'effet médiateur de la détresse psychologique offrent des résultats intéressants. Nos hypothèses s'appuyaient principalement sur le modèle de Karasek (1979) et la théorie de la conservation des ressources Hobfoll (1989). Nos résultats ont effectivement montré que la détresse psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre les caractéristiques de l'emploi (exigences / ressources) et l'intention de quitter. Ces résultats ajoutent une nouvelle dimension aux études existantes portant sur le rôle médiateur de différents aspects de la santé mentale, dont le stress (Allisey *et al.*, 2013; Firth *et al.*, 2004), l'irritation/tension (Grebner *et al.*, 2003) et l'épuisement professionnel (Hang-Yue *et al.*, 2005; Moore, 2000).

L'hypothèse 6 qui proposait un effet médiateur de la détresse psychologique entre la demande psychologique et l'intention de quitter a été soutenue par nos résultats. Ceux-ci ont mis en évidence que la détresse psychologique exerçait une médiation complète. La demande psychologique influence donc l'intention de quitter à travers la détresse psychologique. C'est donc parce que la demande psychologique engendre de la détresse psychologique qu'elle incite les travailleurs à quitter leur emploi.

L'hypothèse 7 anticipait un effet médiateur de la détresse psychologique entre l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter. Nos résultats infirment cette hypothèse. Cela s'explique par le fait que la première condition du test de médiation n'était pas respectée, c'est-à-dire que l'ambiguïté de rôle n'était pas statistiquement corrélée à la détresse psychologique.

L'hypothèse 8 qui proposait un effet médiateur de la détresse psychologique entre le conflit de rôle et l'intention de quitter a été soutenue empiriquement. Les résultats mettent en évidence une médiation complète attribuable à la détresse psychologique.

Le conflit de rôle affecte donc l'intention de quitter à travers la détresse psychologique.

Enfin, l'hypothèse 9 concernait l'effet médiateur de la détresse psychologique entre la latitude décisionnelle et l'intention de quitter. Nos résultats soutiennent cette hypothèse, quoique la médiation soit partielle. Cela signifie que la latitude décisionnelle continue à agir sur l'intention de quitter, lorsque l'on contrôle l'effet qui passe par la détresse psychologique. En d'autres termes, la latitude décisionnelle affecte l'intention de quitter de deux façons : indirectement en intensifiant la détresse psychologique et directement, c'est-à-dire, par un autre mécanisme que la détresse psychologique. Il est possible que ce deuxième mécanisme soit la satisfaction au travail comme le démontrent un certain nombre d'études (Acker, 2004; Boles *et al.*, 1997; Boyd *et al.*, 2009; Hom *et al.*, 1992; Klenke-Hamel et Mathieu, 1990; Netemeyer *et al.*, 1990; O'Driscoll et Beehr, 1994; Schaubroeck *et al.*, 1989)

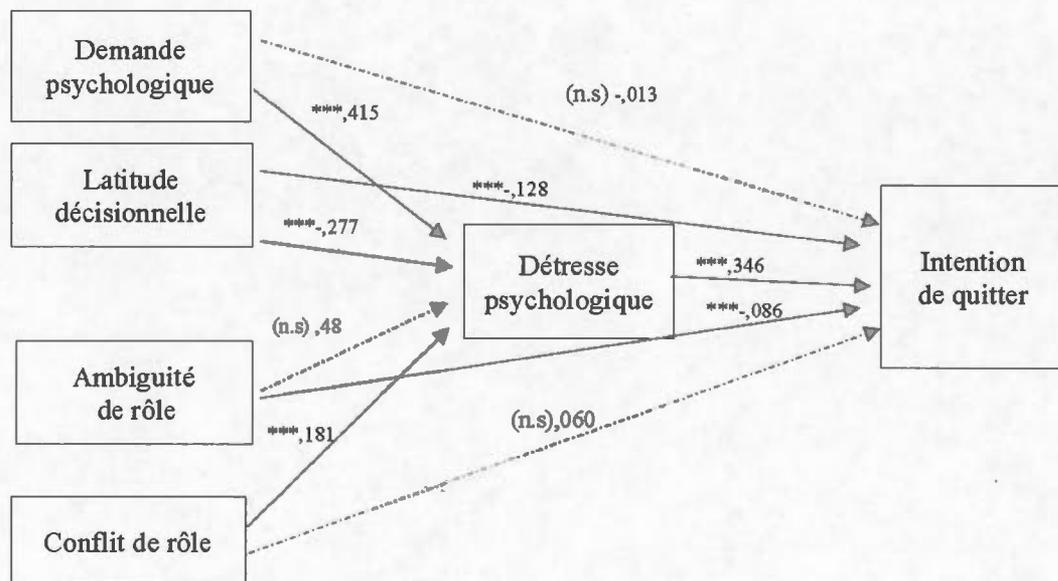


Figure 4.2 Résultats de la recherche

La détresse psychologique constitue une avenue de recherche intéressante pour mieux comprendre le phénomène des départs volontaires.

La présente étude contribue à la progression des connaissances en ce qu'elle permet de mieux comprendre comment les caractéristiques de l'emploi, c.-à-d. ce qui est demandé au travailleur et les ressources dont il dispose pour l'accomplir, l'incitent à vouloir quitter son emploi. Il s'agit d'une nouvelle voie d'explication qui s'ajoute à celle de la satisfaction au travail (Acker, 2004; Allisey *et al.*, 2013; Boles *et al.*, 1997; Boyd *et al.*, 2009; Hom *et al.*, 1992; Klenke-Hamel et Mathieu, 1990; Netemeyer *et al.*, 1990; O'Driscoll et Beehr, 1994; Schaubroeck *et al.*, 1989) et celle de l'engagement organisationnel (Ahuja *et al.*, 2007; DeConinck et Stilwell, 2004).

Sur le plan théorique, cette étude permet de contribuer aux connaissances existantes en intégrant une autre variable d'analyse dans le domaine de la santé mentale et du roulement volontaire de personnel. Notre étude contribue à la progression des connaissances scientifiques en étant la première, à notre connaissance, à vérifier empiriquement le rôle de la détresse psychologique dans les intentions de démissionner des employés. Notre étude confirme que la détresse psychologique agit bien comme médiateur dans la relation entre d'une part, la demande psychologie, la latitude décisionnelle et le conflit de rôle et d'une autre part l'intention de quitter. La médiation est complète dans le cas de la demande psychologique et du conflit de rôle alors qu'elle est partielle avec la latitude décisionnelle. On comprend donc mieux par quel mécanisme les caractéristiques du travail incitent les travailleurs à quitter leur emploi : la détresse psychologique. Comme nous l'avons déjà souligné, nos résultats ajoutent une nouvelle dimension explicative aux études antérieures portant sur le rôle médiateur de différents aspects de la santé mentale, dont le stress (Allisey *et al.*, 2013; Firth *et al.*, 2004), du bien-être, de la tension et de l'irritation (Grebner *et al.*,

2003), ainsi que de l'épuisement professionnel (Boles *et al.*, 1997; Hang-Yue *et al.*, 2005; Moore, 2000).

Sur un plan pratique, nos résultats permettront aux dirigeants de comprendre les facteurs sur lesquels ils peuvent agir afin de diminuer le roulement de personnel en s'attardant à la notion de santé mentale, mais surtout de pouvoir agir sur les variables qu'ils ont la possibilité de contrôler. La compréhension des éléments déclencheurs de l'intention de quitter peut éviter les conséquences néfastes provenant du roulement des employés. Que ce soit les coûts directs ou indirects, ainsi que les effets sur le climat de travail il est pertinent de chercher à comprendre ce qui peut favoriser le comportement de départ et de pouvoir agir directement à la source.

Notre étude présente toutefois certaines limites. La première limite concerne le devis de recherche corrélationnel à coupe transversale. Ce type de devis présente comme principale limite d'obtenir un portrait de la situation pour toutes les variables sans tenir compte de l'aspect temporel. Nous pourrions dans le futur utiliser une étude longitudinale pour vérifier nos résultats sur deux temps différents puisqu'une deuxième collecte de donnée est présentement en cours.

Il faut également mentionner que ce devis ne permet pas d'éliminer tous les autres facteurs qui pourraient avoir une influence sur la variable dépendante et expliquer une partie des résultats. Afin d'obtenir un degré de validité interne le plus élevé possible, nous nous sommes toutefois assurés de formuler nos hypothèses en nous appuyant sur des modèles théoriques existants et soutenus par les résultats d'études empiriques (Bryman et Bell, 2007).

Une deuxième lacune provient de la mesure de l'intention de quitter. En effet, afin de mesurer l'intention de quitter nous avons utilisé un instrument de mesure conçu pour

mesurer l'engagement calculé. Malgré le fait que l'engagement calculé fait partie du processus de départ volontaire soulevé par Mobley (1982) et qu'il est ainsi très similaire à l'intention de quitter, la mesure exacte avec un instrument spécifique à l'intention de quitter nous permettrait d'obtenir un résultat plus précis. La collecte de données en cours prévoit l'ajout d'un instrument de mesure spécifique à l'intention de quitter.

Une troisième lacune concerne la population à l'étude. L'étude visait spécifiquement trois centres d'appels. Il faut donc se pencher sur la validité externe de notre étude.

La validité externe d'une recherche est dépendante des caractéristiques qui permettent de généraliser, d'étendre les résultats obtenus à d'autres populations, d'autres contextes, d'autres périodes. [...] Elle dépend ainsi de la possibilité de montrer que les résultats obtenus dans une recherche déterminée, faite dans un contexte donné, ne sont pas dépendant ni du contexte, ni de la situation particulière créée par le processus de recherche lui-même (Contandriopoulos *et al.*, 2005, p. 41).

Malgré le haut niveau de validité externe inhérent à notre devis de recherche, le contexte particulier du travail dans les centres d'appels ne permet pas de généraliser les résultats de notre étude à l'ensemble de la population, puisque les emplois sur le marché du travail présentent des caractéristiques très différentes. De prochaines études devraient viser une population plus diversifiée afin de pouvoir généraliser les résultats.

Notre étude visait l'étude du rôle médiateur de la détresse psychologique pour expliquer la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'intention de quitter. Maintenant que l'on sait que la détresse psychologique est un médiateur partiel pour la latitude décisionnelle, il faudra s'attarder à comprendre les autres mécanismes interférant dans cette relation. Nos résultats concernant la médiation totale pour la

demande psychologique contredisent les résultats d'Ahuja *et al.* (2007) qui démontraient de leur côté un effet médiateur total de l'engagement entre la demande psychologique et l'intention de quitter. Il serait alors pertinent de réaliser une autre étude en intégrant la variable de l'engagement organisationnel. En ce qui concerne la médiation complète avec la demande psychologique et le conflit de rôle, il sera intéressant à l'aide d'une étude longitudinale, de valider ses résultats sur une plus longue période et de constater l'évolution de la relation.

En résumé, il est pertinent pour les organisations de connaître et de reconnaître la détresse psychologique en milieu de travail afin d'agir de façon précoce sur l'intention des travailleurs de démissionner. Certains déterminants de la détresse psychologique ont été identifiés dans cette étude. La demande psychologique, la latitude décisionnelle, ainsi que les conflits de rôle sont susceptibles d'avoir un effet sur la détresse psychologique. Reconnaisant ce lien, il est dans l'intérêt des employeurs, d'une part, de préserver la santé mentale de leurs employés et d'une autre part, de favoriser la rétention au sein de leur organisation. Autrement dit, les employeurs ont tout avantage à préserver la santé mentale des travailleurs puisque c'est largement pour préserver leur santé mentale que les travailleurs ont tendance à démissionner. Les employeurs doivent donc revoir l'organisation du travail pour éliminer à la source les caractéristiques des emplois qui ont un effet néfaste sur la santé mentale des travailleurs. En fin, que ce soit en termes de coûts pour l'employeur, ou de coûts de santé pour la société, il est primordial de s'attarder à la détresse psychologique.

## CONCLUSION

L'analyse des déterminants de l'intention de quitter représente un champ de recherche toujours d'actualité. Le rôle des caractéristiques de l'emploi est bien connu (Griffeth *et al.*, 2000). En effet, plusieurs études confirment le lien entre le conflit et l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter (Bedeian *et al.*, 1981; Jamal, 1990; Newton et Jimmieson, 2008; Zellars *et al.*, 2001). D'autres études se sont concentrées sur les aspects de la demande psychologique quantitative et qualitative et l'intention de quitter (Buttigieg et West, 2013; Jones *et al.*, 2007). Par contre, le mécanisme par lequel les caractéristiques de l'emploi influence l'intention de quitter a surtout été étudié en fonction de la satisfaction au travail (Acker, 2004; Allisey *et al.*, 2013; Boles *et al.*, 1997; Boyd *et al.*, 2009; Hom *et al.*, 1992; Klenke-Hamel et Mathieu, 1990; Netemeyer *et al.*, 1990; O'Driscoll et Beehr, 1994; Schaubroeck *et al.*, 1989) ou de l'engagement organisationnel (Ahuja *et al.*, 2007; DeConinck et Stilwell, 2004).

Récemment, les chercheurs ont commencé à se pencher sur le rôle qu'est-ce susceptible de jouer la santé mentale dans le phénomène des départs volontaires. Ces études montrent que les caractéristiques des emplois agiraient sur l'épuisement émotionnel ou le burnout (c.à-d. l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction du sentiment d'accomplissement personnel; Maslach *et al.* (2001), lequel serait à l'origine de l'intention de quitter l'organisation (Ahuja *et al.*, 2007; Boles *et al.*, 1997; Boyd *et al.*, 2009; Calisir *et al.*, 2009; DeConinck et Stilwell, 2004; Firth *et al.*, 2004; Hang-Yue *et al.*, 2005; Houkes *et al.*, 2003; Huynh *et al.*, 2014; Kraemer et HJ Gouthier, 2014; Moore, 2000). Les études portant sur l'effet médiateur des aspects de la santé mentale se limitent pour l'instant au stress (Allisey *et al.*, 2013; Firth *et*

*al.*, 2004), à la tension (Grebner *et al.*, 2003) et à l'épuisement professionnel (Hang-Yue *et al.*, 2005; Moore, 2000). À notre connaissance, aucune étude ne s'est attardée spécifiquement à la détresse psychologique pour tenter d'expliquer la relation entre les caractéristiques de l'emploi et l'intention de quitter.

Dans le cadre de notre étude, nous avons dressé l'état des connaissances afin de mieux comprendre les déterminants et le processus précurseur de l'intention de quitter. Puis nous avons définis et expliqué les concepts à l'étude. L'établissement de ce cadre théorique nous a permis d'expliquer les théories et modèles pertinents en vue de formuler nos hypothèses de recherche.

Le modèle des exigences et du contrôle de Karasek (1979) a été utilisé afin d'établir les liens entre les caractéristiques de l'emploi et la détresse psychologique. En effet ce modèle explique que les caractéristiques de l'emploi, plus spécifiquement la demande psychologique et la latitude décisionnelle produisent un effet sur le niveau de stress et la santé mentale. Selon ce modèle, les travailleurs en viennent à souffrir de problème de santé mentale lorsque ce qui leur est demandé (exigences de l'emploi) excède ce qu'ils sont en mesure de fournir compte tenu des ressources dont ils disposent (autonomie, compétence). Les exigences de l'emploi font référence à la demande psychologique quantitative et qualitative, le conflit de rôles et l'ambiguïté de rôles (Karasek *et al.*, 1998).

Le modèle de la théorie des ressources (Hobfoll, 1989) nous a permis de formuler nos hypothèses de recherches en ce qui concerne les liens entre la détresse psychologique et l'intention de quitter. Cette théorie vise à expliquer le stress et la manière dont le travailleur tente de l'éviter. Le stress est donc ressenti lorsqu'il y a une perte de ressources. La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) stipule que « les gens cherchent à conserver, protéger et renforcer les ressources et que ce qui est

menaçant pour eux est la perte potentielle ou réelle de ces précieuses ressources »<sup>39</sup> (Hobfoll, 1989). En s'appuyant sur cette théorie, nous avons avancé que les travailleurs qui éprouvent un état de détresse psychologique se trouvaient à perdre une précieuse ressources. La ressource étant ici la santé mentale. Et cette perte de ressources les incitait à agir de manière à récupérer cette ressource perdue. Une des actions envisagées consistait alors à vouloir quitter l'organisation.

Nous avons ainsi formulé neuf hypothèses de recherche que nous avons vérifiées à travers un devis corrélationnel à coupe transversale, lequel s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive (Bryman et Bell, 2007). Les données ont été collectées auprès d'une population de 2630 préposés (provenant de trois centres d'appels au Québec) à l'aide d'un questionnaire électronique. Le taux de réponse s'est chiffré à 24,59 %.

Parmi les 9 neuf hypothèses de recherche, sept ont reçu un soutien empirique. Nos résultats ont notamment montré que demande psychologique (H1), le conflit de rôle (H3) et la latitude décisionnelle (H4) exercent un effet sur la détresse psychologique. Par contre, nous n'avons pas obtenu de soutien pour l'ambiguïté de rôle (H2). Nos résultats ont également confirmé que la détresse psychologique constitue un prédicteur de l'intention de quitter (H5).

En ce qui concerne le mécanisme par lequel les caractéristiques de l'emploi agissent sur l'intention de quitter, nos résultats ont montré que la détresse psychologique produisait un effet médiateur complet en ce qui concerne la demande psychologique et le conflit de rôle (H6, H8). En revanche, la détresse psychologique n'explique que

---

<sup>39</sup> Traduction libre de « The model's basic tenet is that people strive to retain, protect, and build resources and that what is threatening to them is the potential or actual loss of these valued resources » (Hobfoll, 1989, p. 515).

partiellement l'effet de la latitude décisionnelle sur l'intention de quitter (médiation partielle, H9). Les résultats ne sont toutefois pas concluants en ce qui a trait à l'effet de l'ambiguïté de rôle (H7).

Cette étude n'est pas sans limites. L'utilisation d'un devis de recherche à coupe transversale, l'instrument utilisé pour mesurer l'intention de quitter et l'impossibilité de généraliser les résultats à l'ensemble de la population représentent les principales lacunes identifiées. Les résultats de notre étude apportent une contribution additionnelle à la compréhension des raisons à l'origine de l'intention des travailleurs de démissionner. Elle ouvre également des pistes de recherche intéressante sur le sujet. Sur le plan pratique, nos résultats aideront les employeurs à mieux comprendre l'intention de quitter chez leurs employés et permettront d'agir de façon préventive.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community mental health journal*, 40(1), 65-73.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H. et George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1-17.
- Akanni, F. (2013). *Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec (ERÉQ). Rapport analytique*. (Vol. 12, enquête sur les données de 2011). Gouvernement du Québec : IMT Emploi-Québec.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allisey, A. F., Noblet, A. J., Lamontagne, A. D. et Houdmont, J. (2013). Testing a Model of Officer Intentions to Quit The Mediating Effects of Job Stress and Job Satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 41, 751-771.
- American Psychiatric Association [APA]. (1996). *Manuel Diagnostique et Statistique des Troubles Mentaux (DSM-IV)* (Traduction de J. Guelfi). Paris: Masson.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M. et Moncrief, W. C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58-70.
- Barnett, R. C. et Brennan, R. T. (1995). The relationship between job experiences and psychological distress: A structural equation approach. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 259-276.
- Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> édition, p. 228-262). France: Dunod.

- Bedeian, A. G., Armenakis, A. A. et Curran, S. M. (1981). The relationship between role stress and job-related, interpersonal, and organizational climate factors. *The Journal of Social Psychology*, 113(2), 247-260.
- Boles, J. S., Johnston, M. W. et Hair Jr, J. F. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17-28.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R. et Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (volume 12). John Wiley & Sons Inc.
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B. et LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 165-181.
- Bourbonnais, R., Comeau, M., Vezina, M. et Dion, G. (1998). Job strain, psychological distress, and burnout in nurses. *American journal of industrial medicine*, 34(1), 20-28.
- Boyd, N. G., Lewin, J. E. et Sager, J. K. (2009). A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 197-211.
- Bryman, A. et Bell, E. (2007). Research designs. Dans *Business research methods* (2e édition, p. 38-73). New York: Oxford University Press.
- Bryman, A. et Bell, E. (2007.). Quantitative data analysis. Dans *Business research methods* (2e édition, p. 347-374). New York : Oxford University Press.
- Buttigieg, S. C. et West, M. A. (2013). Senior management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice. *Journal of health organization and management*, 27(2), 171-192.
- Calisir, F., Gumussoy, C. et Iskin, I. (2009). *Factors affecting intention to quit among IT professionals* (p. 49-53). International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (8-11 décembre).  
doi: 10.1109/IEEM.2009.5373453
- Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources*. Cincinnati: South-Western Educational Publishing.

- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 237.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. (2005) *Savoir préparer une recherche*. Montréal: Gaétan Morin
- Dalton, D. R., Todor, W. D. et Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of management Review, 7*(1), 117-123.
- Danna, K. et Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management, 25*(3), 357-384.
- De Ruyter, K., Wetzels, M. et Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of interactive marketing, 15*(2), 23-35.
- DeConinck, J. B. et Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research, 57*(3), 225-231.
- Dollard, M. F. et Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(3), 579-599.
- Dompierre, J., Lavoie, F. et Perusse, M. (1993). Les déterminants individuels, interpersonnels et organisationnels de la détresse psychologique en milieu de travail. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 34*(4), 365.
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Jokela, M., Hakulinen, C., Penseau, J., Aalto, A.-M. et Kivimäki, M. (2015). Stressful Work Environment and Wellbeing: What Comes First? *Journal of occupational Health Psychology, 20*(3), 289-300. doi: 10.1037/a0038684
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. et Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of managerial psychology, 19*(2), 170-187.
- Fisbein, M. et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Wiley Publishing Company.

- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal: Chenelière éducation.
- Grebner, S., Semmer, N., Faso, L. L., Gut, S., Kälin, W. et Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 341-365.
- 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.
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hang-Yue, N., Foley, S. et Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: a study of professional clergy in Hong Kong. *The international journal of human resource management*, 16(11), 2133-2146.
- Hardy, G. E., Woods, D. et Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306.
- Harrison, D., Cloutier, J. et Béland-Ouellette, V. (2012). *Les conditions de travail dans les centres d'appels : les personnes syndiquées du SCFP au Québec*. (Rapport 3 : Résultats) Service aux collectivités de l'UQAM.
- Harvey, S. (2006). *Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail: une synthèse des approches au niveau international*. IRSST, Direction des communications.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A. et Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- 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.

- Houkes, I., Janssen, P. P., Jonge, J. et Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 427-450.
- Huynh, J. Y., Xanthopoulou, D. et Winefield, A. H. (2014). The Job Demands-Resources Model in emergency service volunteers: Examining the mediating roles of exhaustion, work engagement and organizational connectedness. *Work & Stress*, 28(3), 305-322.
- Igbaria, M. et Guimaraes, T. (1992). *Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees*. Proceedings of ACM SIGCPR conference on Computer personnel research (p. 352-369).
- Ilfeld, F.W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological reports*, 39(3f), 1215-1228.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43(8), 727-738.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D. et Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663-671.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). (2<sup>e</sup> édition, 1978). *The social psychology of organizations*. New York : John Wiley & Sons.
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S.-L., Walters, E. E. et Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological medicine*, 32(6), 959-976.
- Klenke-Hamel, K. E. et Mathieu, J. E. (1990). Role strains, tension, and job satisfaction influences on employees' propensity to leave: A multi-sample replication and extension. *Human Relations*, 43(8), 791-807.
- Kraemer, T. et Gouthier, M. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers: A multi-group analysis with gender and organizational tenure. *Journal of Service Management*, 25(1), 125-148.

- Krejcie, R. V. et Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 1970(30), 607-610.
- Lee, T. W. et Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Leitner, K. et Resch, M. G. (2005). Do the effects of job stressors on health persist over time? A longitudinal study with observational stressor measures. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 18.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. et Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 87-98.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Massé, R. (2000). Qualitative and quantitative analyses of psychological distress: methodological complementarity and ontological incommensurability. *Qualitative Health Research*, 10(3), 411-423.
- Mauno, S., De Cuyper, N., Tolvanen, A., Kinnunen, U. et Mäkikangas, A. (2014). Occupational well-being as a mediator between job insecurity and turnover intention: Findings at the individual and work department levels. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 381-393.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 19(2), 199.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. et Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *Mis Quarterly*, 141-168.

- Morin, L. (2014). *Fidéliser ses employés*. Montréal : Isabelle Quentin.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W. et Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148.
- Newton, C. J. et Jimmieson, N. L. (2008). Role stressors, participative control, and subjective fit with organisational values: Main and moderating effects on employee outcomes. *Journal of Management & Organization*, 14(1), 20-39.
- Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S. et Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek: résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé Publique*, 18(3), 413-427.
- Nigel, N., Randall, S., Schuler, A. et Van de Ven, H. (1995). *The Blackwell Encyclopedia Dictionary of Organizational Behavior*. USA: Blackwell Business.
- Norris, S. E. et Porter, T. H. (2012). Job Design. *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*, 288-291.
- O'Driscoll, M. P. et Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of organizational Behavior*, 15(2), 141-155.
- Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE]. (2008). *Tous les emplois sont-ils bons pour la santé ? L'impact du statut au regard de l'emploi et des conditions de travail sur la santé mentale*. OECD Publishing.
- Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE]. (2012). *Mal-être au travail ?* OECD Publishing.
- Organisation mondiale de la Santé [OMS]. (2014) *La santé mentale: renforcer notre action*. Récupéré le 28 février 2016 de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/fr/>
- Parker, S. et Wall, T. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Sage Publications.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231518>
- Perreault, C. (1987). *Les mesures de santé mentale. Possibilités et limites de la mesure utilisée* (Cahier technique 87-06). Québec: MSSS, département de santé communautaire.

- 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. *Journal of Applied Psychology*, 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.
- Ridner, S. H. (2004). Psychological distress: concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 45(5), 536-545.
- Rizzo, J. R., House, R. J. et Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. Dans P. Roussel et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherches en sciences humaines et sociales* (chap. 9, p. 245-276). Bruxelles: De Boeck Supérieur. ISBN: 9782804147112.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2014). Échantillon(s). Dans T.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 192-227). France : Dunod.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L. et Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 35-58.
- Smith, H. et Watkins, L. (1978). Managing manpower turnover costs. *The Personnel Administrator*, 23(4), 46-50.
- Sonnentag, S. et Frese, M. (2003). *Stress in organizations*. Handbook of Psychology, 3(18), 453-491. doi: 10.1002/0471264385.wei1218
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005-1016.
- Sprigg, C. A., Stride, C. B., Wall, T. D., Holman, D. J. et Smith, P. R. (2007). Work characteristics, musculoskeletal disorders, and the mediating role of psychological strain: a study of call center employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1456.
- Stansfeld, S. et Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health — a meta-analytic review. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 443-462.

- Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European journal of psychological assessment*, 18(2), 123.
- Tett, R. P. et Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Tower Watson. (2014). *Le sondage mondial de 2014 sur la gestion des talents et la rétribution. En bref*. Récupéré de <https://www.towerswatson.com/fr-CA/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/2014-global-talent-management-and-rewards-study-making-the-most-of-employment-deal>
- Tuten, T. L. et Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57(1), 26-34.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K. et Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652-671.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Duguay, P. et Vézina, S. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTSST): sommaire*. Québec: IRSST.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Willis Towers Thompson. (2014). *Résultats du sondage Au travail! 2013-2014 – Résumé Canada*. Récupéré de <https://www.towerswatson.com/fr-CA/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/02/2013-2014-staying-at-work-report-canada-summary>
- Zellars, K. L., Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Miles, A. K. et Kiewitz, C. (2001). Beyond self-efficacy: Interactive effects of role conflict and perceived collective efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 483-499.