



Humain et organisation

Volume 4 - Numéro 1 | Novembre 2018

ISSN 2369-1522

Étude qualitative sur les facteurs qui contribuent à la décision d'un groupe de travailleurs seniors de se maintenir en emploi dans le secteur de l'éducation au Québec

Alessia Negrini, Jessica Dubé, Julie Hupé, Andrea Gragnano et Marc Corbière
pp. 1-14

Les caractéristiques du travail peuvent-elles prédire le remodellement d'emploi au-delà des caractéristiques personnelles?

Jessica Londei-Shortall et Véronique Dagenais-Desmarais
pp. 15-25

Mesurer l'intention de rester ou l'intention de quitter... telle est la question !

Benjamin Lafrenière-Carrier, Martin Lauzier et Martin Yelle
pp. 26-36

Les liens entre la personnalité et les valeurs organisationnelles

Renée Michaud, Alina N. Stamate et André Durivage
pp. 37-52



Comité de rédaction

Alina N. Stamate
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)
Rédactrice en chef

Charles Baron
Université Laval

Roland Foucher
Université du Québec en Outaouais (UQO)

Kathleen Bentein
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)

Christophe Paris
Société de Transport de Montréal (STM)

Pascale L. Denis
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)

Étude qualitative sur les facteurs qui contribuent à la décision d'un groupe de travailleurs seniors de se maintenir en emploi dans le secteur de l'éducation au Québec *

Alessia Negrini¹, Jessica Dubé², Julie Hupé³, Andrea Gragnano⁴ et Marc Corbière⁵

¹Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail [IRSST], alessia.negrini@irsst.qc.ca

²Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail [IRSST]

³Université du Québec à Montréal

⁴Università degli Studi di Milano-Bicocca

⁵Université du Québec à Montréal

Le secteur de l'éducation au Québec est caractérisé par la présence de travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus et par le départ massif de baby-boomers. Cette étude de cas de nature qualitative a permis de constater que la culture organisationnelle non discriminante à l'égard de l'âge, le contenu du travail [p. ex., autonomie dans l'exécution des tâches, flexibilité des horaires], le soutien social et l'état de santé psychologique des travailleurs favorisent le maintien en emploi de 28 travailleurs seniors œuvrant dans une commission scolaire québécoise. Le contexte de vie hors travail [p. ex., situation financière, état de santé du travailleur, pension du conjoint, charge familiale] contribue aussi au choix des participants de se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension.

Mots clés : *travailleurs seniors, maintien en emploi, retraite, santé, éducation.*

Introduction

Le secteur de l'éducation au Québec n'est pas épargné par le vieillissement de la main-d'œuvre et le départ massif à la retraite des baby-boomers, nés entre 1946 et 1965 (Emploi Québec, 2012). En 2011, la moitié des nouveaux retraités âgés de moins de 60 ans au moment de quitter le marché du travail œuvraient dans des administrations publiques québécoises, dont les services d'enseignement (Kilolo-Malambwe, 2011). En 2015, 44 % de la main-d'œuvre de ce secteur était âgée de 45 ans et plus ; on peut donc s'attendre à ce que ces travailleurs soient nombreux à quitter leur emploi d'ici quelques années (Emploi Québec, 2016). D'où le besoin de s'intéresser aux facteurs favorables au maintien en emploi des travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus œuvrant dans le secteur de l'éducation au Québec.

Cadre théorique

Le départ à la retraite est vu comme une transition psychosociale « travail-retraite » qui caractérise la carrière professionnelle des individus et qui commence bien avant la sortie définitive de l'organisation (Lytle, Foley et Cotter, 2015 ; Wang et

Shultz, 2010). Dans cette optique, les travailleurs sont considérés « seniors » à partir de l'âge de 45 ans (Fraccaroli et Depolo, 2008 ; Roper, 2004), car ils se trouvent alors à l'étape intermédiaire de leur vie au travail (mi-carrière), où ils peuvent commencer à penser au moment de leur départ à la retraite et à élaborer des plans plus ou moins concrets en ce sens (Greller et Richtermeyer, 2006 ; Schellenberg et Ostrovsky, 2008 ; Schmidt et Lee, 2008). Depuis un quart de siècle, une vaste littérature existe sur les travailleurs seniors et les antécédents de leur départ à la retraite (p. ex., Beehr, Glazer, Nielson et Farmer, 2000 ; Feldman, 1994 ; Feldman et Beehr, 2011 ; Topa, Depolo et Alcover, 2018). Cependant, relativement peu de travaux ont spécifiquement étudié le maintien en emploi des travailleurs âgés de 45 ans et plus qui se trouvent à l'étape intermédiaire de leur vie au travail (p. ex., Negrini et al, 2018 ; Olesen, Butterworth et Rodgers, 2012 ; Templer, Armstrong-Stassen et Cattaneo, 2010 ; Wang et Shultz, 2010). Le maintien en emploi est généralement défini en fonction : a) des années de service dans une même organisation après une absence maladie (p. ex., Williams, Fossey, Corbière, Paluch et Harvey, 2016) ; b) des niveaux de

* Cette étude a été réalisée grâce au soutien financier de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). Nous tenons également à remercier la commission scolaire et les participants aux entrevues.

rendement au travail, qui peuvent notamment être plus élevés en début de carrière (p. ex., Ng et Feldman, 2010) ; c) de changements dans la société (p. ex., vieillissement de la main-d'œuvre) ou dans le marché du travail (p. ex., baisse du taux d'embauche) qui peuvent influencer sur la durée de vie au travail (p. ex., Hyatt et Spletzer, 2016).

Dans l'étude intitulée *Théorie sociale cognitive de l'orientation professionnelle* (Lent, Brown et Hackett, 1994), le maintien en emploi correspond à la continuité de la carrière des travailleurs âgés de 45 ans et plus dans une même organisation jusqu'à la pleine pension. Cette théorie a déjà été invoquée dans le passé pour expliquer comment certains facteurs internes (p. ex., efficacité personnelle) et externes (p. ex., soutien social) peuvent être utilisés comme ressources par les travailleurs vieillissants et ainsi déterminer leur choix de carrière (Lytle et al., 2015). Pour étudier les déterminants du maintien en emploi des travailleurs seniors, les modèles qui s'intéressent aux facteurs susceptibles d'inciter les travailleurs à prendre un type de retraite plutôt qu'un autre (p. ex., avec une pleine pension, hâtive avec des pénalités financières) sont à considérer (p. ex., Beehr, 1986 ; Feldman, 1994 ; Kiefer et Briner, 1998 ; Shultz, Morton, et Weckerle, 1998). À titre d'illustration, Wang et Shultz (2010) utilisent une classification des facteurs selon trois niveaux : personnel (p. ex., âge), en lien avec le travail (p. ex., charge de travail) et en lien avec le contexte socioéconomique (p. ex., système de pension). Dans cette étude, la *Théorie des demandes-ressources au travail* (Bakker et Demerouti, 2007, 2017 ; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) a été appliquée de manière à pouvoir classer en deux groupes les facteurs qui peuvent contribuer à la décision des travailleurs seniors de se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension, à savoir les demandes (p. ex., surcharge de travail) et les ressources professionnelles (p. ex., soutien social) et personnelles (p. ex., capacité d'ajustement). Ces deux groupes de facteurs renvoient respectivement à un processus de détérioration de la santé (p. ex., épuisement) et à un processus de motivation (p. ex., engagement). La théorie citée permet ainsi d'évaluer les facteurs psychosociaux défavorables (demandes) et favorables (ressources) qui agissent sur la santé psychologique, laquelle contribue à son tour à la décision de prendre une retraite hâtive ou pas (Schreurs, Cuyper, Emmerik, Notelaers et de Witte,

2011). La santé psychologique est ici conceptualisée comme l'état de la personne caractérisé par la présence ou l'absence d'aspects négatifs et positifs. Selon le modèle de Demerouti et al. (2001), les aspects négatifs (p. ex., épuisement) correspondent au processus de détérioration de la santé, tandis que les aspects positifs (p. ex., engagement) correspondent au processus de motivation. Entre les demandes et les ressources, il est possible d'observer un *effet interactif* (Bakker et Demerouti, 2007) qui porte, par exemple, à une atténuation de l'effet des demandes sur le stress au travail (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli et Schreurs, 2003). Un *effet additif* a aussi été démontré par Bakker, Van Veldhoven et Xanthopoulou (2010). Les facteurs défavorables en présence de ressources adéquates suscitent en outre la motivation au travail et l'engagement envers l'organisation (Demerouti et Bakker, 2011).

L'objectif de cette étude est de documenter quels facteurs psychosociaux et aspects de la santé psychologique contribuent à la décision d'un groupe de travailleurs seniors de se maintenir en emploi dans une commission scolaire (ci-après CS) québécoise jusqu'à l'obtention de la pleine pension.

Méthode

Cette étude de cas fait partie d'une plus large recherche réalisée avec un devis mixte en deux phases (quantitative et qualitative) pour identifier les déterminants du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus œuvrant dans une CS québécoise (Negrini et al., 2018). Aux fins de cet article, nous n'allons aborder que les aspects méthodologiques de la phase qualitative transversale. Cette étude a été approuvée par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) de l'UQAM.

Procédure

Pendant l'année 2016, 300 travailleurs de la CS qui satisfaisaient aux critères d'inclusion de l'étude¹ ont été choisis aléatoirement par le Service informatique de la CS et invités par l'équipe de recherche à participer à l'étude. Quatre-vingt-huit personnes (88 sur 300 ; 29 %) ont retourné le formulaire de consentement signé à la chercheuse responsable. Des entrevues semi-structurées ont

¹ a) Faire partie du personnel de la CS depuis 2004 (ou avant); b) Être âgé de 45 ans et plus au moment de l'invitation à participer à l'étude; c) Exercer une des fonctions suivantes à la CS : enseignant, personnel de soutien, professionnel ou cadre.

ensuite été réalisées auprès de 28 travailleurs (28 sur 88 ; 32 %), la collecte de données ayant pris fin lorsqu'une saturation théorique² et une répartition adéquate des participants à travers les quatre fonctions exercées à la CS ont été atteintes.

Participants

L'échantillon final était donc formé de 28 participants, soit 17 femmes (61 %) et 11 hommes (39 %).

Quinze (15) des répondants (54 %) avaient l'intention de se maintenir en emploi jusqu'à la retraite régulière, tandis que les 13 autres (46 %) avaient l'intention de partir hâtivement à la retraite.

Les caractéristiques de tous les participants sont énoncées dans le Tableau 1.

Tableau 1

Caractéristiques des participants

Âge au moment de l'entrevue	
Moyenne (<i>M</i>)	54,4 ans
Écart-type (<i>É.T.</i>)	5,2 ans
Minimum	45 ans
Maximum	62 ans
Genre	
Femmes	17 (61 %)
Hommes	11 (39 %)
Plus haut niveau de scolarité complété	
Secondaire ou Professionnel/DEP	3 (10,5 %)
Collégial/Cegep/DEC	3 (10,5 %)
Post-collégial	5 (18 %)
Baccalauréat	12 (43 %)
Maîtrise ou Doctorat	5 (18 %)
État civil	
Marié, conjoint de fait ou en couple	19 (68 %)
Séparé ou divorcé	5 (18 %)
Célibataire, veuf ou vivant seul	4 (14 %)
Revenu annuel brut	
120 000 \$ et plus	7 (25 %)
100 000 \$ - 119 999 \$	4 (14 %)
80 000 \$ - 99 999 \$	4 (14 %)
60 000 \$ - 79 999 \$	8 (29 %)
20 000 \$ - 59 999 \$	5 (18 %)
Fonction	
Enseignant	7 (25 %)
Personnel de soutien	7 (25 %)
Professionnel	7 (25 %)
Cadre	7 (25 %)

(suite du Tableau 1 sur la page suivante)

² La saturation théorique a été atteinte lorsque les nouvelles informations recueillies n'ajoutaient pas de nouveau sens à ce qui avait déjà été dit par les participants et compris par l'équipe de recherche (Glaser et Strauss, 1967).

Tableau 1 (suite)
Caractéristiques des participants

Secteur d'activité	
Préscolaire, Primaire ou Secondaire	20 (71,5 %)
Formation professionnelle	5 (18,0 %)
Centre administratif ou autres	3 (10,5 %)
Horaire de travail	
Temps plein	26 (93 %)
Temps partiel	2 (7 %)
Années de service à la CS	
Moyenne (<i>M</i>)	24,2 ans
Écart-type (<i>é. t.</i>)	7,3 ans
Minimum	13 ans
Maximum	41 ans
Intentions des participants	
Se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension	15 (54 %)
Partir hâtivement à la retraite avec des pénalités financières	13 (46 %)

Outil de collecte de données

Pour recueillir les informations nécessaires, un canevas d'entrevue divisé en quatre sections (voir Tableau 2 en annexe) a été conçu à partir de travaux de recherche sur la transition « travail-retraite » (Negrini, 2007), la rétention de la main-d'œuvre âgée (Marbot, 2001 ; Saba et Guérin, 2005) et les facteurs influençant la décision de partir à la retraite (Ekerdt, Hackney, Kosloski et DeViney, 2001 ; Shultz et al., 1998). Les participants étaient invités à faire connaître leurs plans de retraite en spécifiant s'ils envisageaient de se maintenir en emploi à la CS jusqu'à la pleine pension³ plutôt que de quitter hâtivement leur emploi avec des pénalités financières⁴. Ils étaient ensuite questionnés sur les facteurs qui contribuaient à leur décision de se maintenir en emploi ou de partir à la retraite. Les entrevues avaient une durée moyenne de 30 minutes.

Analyse des données qualitatives

Les réponses des participants ont d'abord été colligées dans le canevas d'entrevue par l'intervieweur, puis analysées à l'aide du logiciel

NVivo 10 (QSR International Pty Ltd., 2016). Les analyses descriptives ont été effectuées avec SPSS 24.0 (IBM Corp., 2016). Les réponses aux questions ouvertes ont fait l'objet d'une synthèse complète et approfondie avant d'être traitées selon les étapes proposées par Wanlin (2007), plus précisément : la préanalyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats, ainsi que l'inférence et l'interprétation des informations recueillies. Les quatre règles établies par Bardin (2003) — l'exhaustivité, la représentativité, l'homogénéité et la pertinence — ont en outre été observées de manière à retenir les catégories conceptuelles lors de l'analyse du contenu. Seuls les propos des 15 participants ayant l'intention de se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension ont été analysés pour répondre à l'objectif de cet article.

Résultats

Au total, sept grands thèmes ont émergé des entrevues auprès des 15 travailleurs seniors qui ont manifesté l'intention de se maintenir en emploi (voir Tableau 3 en annexe).

Dans un premier temps, lors de l'analyse de contenu et des caractéristiques des participants,

³ Les enseignants, le personnel de soutien et les professionnels employés à la CS peuvent obtenir une pleine pension à 60 ans ou après 35 années de service. Les cadres obtiennent une pleine pension à 60 ans ou s'ils ont le « facteur 90 », correspondant à la somme de l'âge et des années de service.

⁴ Les enseignants, le personnel de soutien et les professionnels encourrent des pénalités financières s'ils ont moins de 55 ans et moins de 35 années de service, ou ils sont âgés de 55 à 59 ans avec moins de 35 années de service au moment du départ à la retraite. Les cadres encourrent des pénalités financières s'ils prennent leur retraite sans avoir le « facteur 90 ».

nous avons pu constater que la fréquence des réponses ne différait pas par rapport au sexe, au groupe d'âge (45-54 ans ; 55 ans et plus) et à la fonction exercée à la CS.

Thèmes émergeant des entretiens

1) Le contexte de travail : les changements et les pratiques de gestion des ressources humaines.

Tous les participants ayant l'intention de se maintenir en emploi (15/15) ont fait référence aux conditions de travail rendues plus difficiles par des compressions budgétaires et des réductions de personnel, de même qu'à certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Plus précisément, ils ont mentionné que la charge de travail augmentait, que les programmes scolaires semblaient trop chargés ou peu adaptés aux besoins des élèves, et que certaines ressources seraient à combler pour composer avec la clientèle affichant des troubles du comportement. Malgré ces conditions défavorables, les *nouvelles technologies* ont été mentionnées par deux répondants comme un facteur aidant les travailleurs seniors à se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension, du fait qu'elles leur permettent d'économiser du matériel et du temps dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes. Un autre aspect du contexte de travail qui semble contribuer au maintien en emploi de tous ces participants tient aux pratiques de gestion des ressources humaines mises en place à la CS, une *organisation caractérisée par une culture non discriminante* à l'égard de l'âge — plus précisément aux possibilités de promotion de carrière et de formation continue. En ce qui concerne les *possibilités de promotion* au sein de la CS, la plupart des répondants (9/15) considéraient que tout le personnel de la CS avait accès aux mouvements internes de carrière et au développement des compétences. Toutefois, certains changements de fonction ou de secteur d'activité n'étaient pas envisageables, soit parce que le travail était trop spécialisé, soit parce que les travailleurs ne possédaient pas le niveau de scolarité requis. Quant aux *possibilités de formation*, les répondants étaient unanimes pour dire que la formation est offerte à tous, sans discrimination envers les employés plus âgés. La *retraite progressive*, une autre pratique visant à favoriser la rétention des travailleurs seniors, a été reconnue efficace par près de la moitié des répondants (7/15) en ce qu'elle permet de réduire le temps de travail et d'alléger les tâches jusqu'au départ définitif à la retraite.

2) Le contenu du travail. L'analyse des entretiens a permis de constater que tous les participants affirmaient pouvoir faire face aux demandes de l'organisation grâce à la présence de facteurs psychosociaux favorables et à la mise en place de certains ajustements. L'*autonomie* dans l'exécution des tâches et la *flexibilité* des horaires de travail (p. ex., temps partiel) ont été mentionnées par les quinze répondants comme deux facteurs (ressources) leur permettant de se maintenir en emploi sans s'épuiser. Certains ajustements ne sont pas toujours applicables à toutes les fonctions occupées par les travailleurs de la CS, ou d'un établissement à l'autre ; cependant, la totalité des participants interviewés reconnaissait que le fait de pouvoir ajuster la *charge de travail* (p. ex., modifier le contenu du travail), réduire le nombre de *tâches* à accomplir et modifier les *horaires de travail* (p. ex., modifier un échancier, prendre une pause) par suite d'une entente avec le supérieur immédiat facilitait la gestion de leur travail et les motivait à se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension.

3) Le soutien social au travail. Parmi les facteurs psychosociaux liés au travail, le soutien social a été mentionné par tous les répondants comme étant favorable au maintien en emploi. Le soutien provenant de la CS, du supérieur immédiat ou des collègues s'illustre par une *aide* et une *assistance* dans l'accomplissement des tâches. Le soutien de la part du supérieur immédiat et des collègues se manifeste aussi lors des échanges par de *l'entraide*, de *l'écoute* et une *confiance réciproque*. Selon les répondants, ce soutien contribue à réduire le stress occasionné par la surcharge de travail qui découle des changements organisationnels et des réductions de personnel à la CS.

4) La santé psychologique au travail. Plusieurs composantes de la santé psychologique au travail ont été abordées par les participants interviewés (15/15). Ces derniers ont généralement affirmé être *satisfaits de leur travail et de leur carrière à la CS* (14/15). Certains se sont dits *passionnés, valorisés et engagés* au travail (6/15). Un tiers des répondants (5/15) ont en outre souligné leur *motivation* au travail et ont dit *se réaliser, s'accomplir et se développer personnellement* au travail. Malgré leur intention de poursuivre leur carrière à la CS, quelques participants (5/15) ont toutefois mentionné que certains facteurs défavorables (p. ex., suppression de postes, surcharge de travail) étaient source de *stress*, de *fatigue*, de *fragilité émotionnelle* et d'*anxiété*. Ces aspects négatifs de la santé psychologique occasionnaient une certaine forme de *déception*, de

lassitude ou d'*irritation* qui alimentait leurs réflexions quant à un éventuel départ à la retraite.

5) L'état de santé et les attitudes vis-à-vis de la retraite. Certains répondants (4/15) accordaient une grande importance à leur santé et à leur bien-être. Ils affirmaient que leur état de santé était suffisamment bon pour leur permettre de s'investir dans leur travail et continuer à travailler quelques années de plus. Un peu plus d'un tiers des participants (6/15) ont mentionné leur *peur de la retraite* et de *ne pas se sentir prêts* à la prendre, ou ont dit ressentir le besoin de s'y préparer davantage en suivant un cours de préparation à la retraite. À l'inverse, trois participants ont démontré une *attitude positive* à l'égard de leur retraite, déclarant en rêver et faire des *projets de retraite*.

6) La situation financière. L'aspect financier a été abordé par tous les participants. Deux types de situations financières ont été décrits : la *situation financière relative au travail* (7/15) et la *situation financière relative à la retraite* (11/15). La motivation des répondants à se maintenir en emploi tenait à un bon *salaire*, à des *avantages sociaux* (p. ex., assurance soins dentaires) ou au manque de revenus suffisants pour quitter leur emploi compte tenu de la *charge familiale* (p. ex., frais de scolarité des enfants). Certains participants ont dit vouloir continuer à travailler pour s'assurer une bonne qualité de vie à la retraite grâce à leur *pleine pension* ou à celle de leur *conjoint*.

7) Le contexte de vie hors travail. Plus de deux tiers des participants (11/15) ont fait mention de certains facteurs liés à la vie hors travail dans leur décision de se maintenir en emploi. Ils ont notamment fait référence aux *personnes significatives* dans leur vie (conjoint et enfants) de même qu'à leurs *champs d'intérêt* et à leurs *activités hors travail*. Certains d'entre eux (6/15) ont déclaré : a) pouvoir se consacrer pleinement au travail, car leurs enfants étaient autonomes ; b) vouloir synchroniser leur départ à la retraite avec celui de leur conjoint, afin de profiter ensemble de la vie ou d'avoir des horaires similaires ; c) ne pas avoir de passe-temps ni de plans de retraite.

Discussion

L'objectif de cette étude consistait à documenter quels facteurs psychosociaux et aspects de la santé psychologique contribuent à la décision d'un groupe de travailleurs seniors de se maintenir en emploi dans une CS québécoise jusqu'à l'obtention

de la pleine pension. À partir de l'expérience des participants interviewés, le maintien en emploi jusqu'à la pleine pension semble être un choix plus probable pour ceux qui : a) estiment travailler dans une organisation caractérisée par une culture qui ne discrimine pas les travailleurs en fonction de leur âge ; b) ont accès à la mobilité promotionnelle dans leur emploi, à la progression des revenus et à la formation continue pour développer des habiletés et des compétences ; c) ont accès à une retraite progressive ; d) bénéficient d'autonomie dans l'exercice de leur activité professionnelle et de flexibilité dans leurs horaires de travail ; e) peuvent ajuster leur charge de travail, la quantité des tâches à accomplir et leurs horaires de travail ; f) reçoivent du soutien social de la part de l'employeur, du supérieur immédiat ou des collègues ; g) sont motivés, satisfaits et engagés au travail ; h) se sentent encore capables de continuer à travailler ; i) ont une bonne santé ; j) perçoivent que le montant de leur pension sera peu élevé ; k) ont des personnes à charge ; l) ont des incertitudes quant à la vie post-retraite ; m) planifient leur retraite avec leur conjoint.

Les résultats de la présente étude vont dans le même sens que ceux de plusieurs recherches et modèles théoriques qui seront abordés dans les prochains paragraphes. Il a précédemment été démontré que les travailleurs seniors qui ont le sentiment de travailler au sein d'une organisation caractérisée par une culture non discriminante par rapport à l'enjeu du vieillissement sont plus enclins à prolonger leur vie professionnelle (Zaniboni, 2015). La retraite progressive constitue par ailleurs un exemple de stratégie organisationnelle efficace pour permettre aux travailleurs seniors une transition graduelle vers la retraite, et donc allonger leur durée de vie au travail (Christensen et Pitt-Catsoupes, 2005 ; Hornung, Rousseau et Glaser, 2008 ; Lesemann, 2007 ; Tremblay et Genin, 2009).

Selon le modèle théorique *demandes-ressources au travail* proposé par Demerouti et al. (2001), l'organisation et le service de gestion des ressources humaines peuvent jouer un rôle clé dans la mise en place d'un environnement de travail sain pour les travailleurs (*perspective descendante*), notamment par une distribution équitable des promotions et la mise à disposition de possibilités de développement des compétences. D'autres facteurs psychosociaux, comme l'autonomie et la marge de manœuvre au travail, favorisent la santé psychologique des travailleurs seniors, ce qui a pour effet de réduire leur perception de la sévérité des stressors au

travail et de les inciter à rester dans l'organisation (McGonagle, Fischer, Barnes-Farrell et Grosch, 2015). Il a d'ailleurs été démontré que plus les travailleurs jugent leur travail agréable et gratifiant, plus ils ont l'intention de se maintenir en emploi (Schreurs et al., 2011). De même, lorsqu'ils sont satisfaits des dimensions intrinsèques et extrinsèques de leur travail et de leur carrière, ils sont moins susceptibles de planifier leur retraite (p. ex., Olesen et al., 2012 ; Templer et al., 2010). Ces résultats renvoient au modèle *demandes-ressources au travail* adapté par Tims, Bakker et Derks (2013) qui, selon une *perspective ascendante*, montrent que pour rester motivés, engagés, et donc en santé, les travailleurs doivent pouvoir agir et intervenir sur leur travail, et l'ajuster en fonction des ressources disponibles (Bakker et Demerouti, 2017). Enfin, le soutien social au travail est également ressorti parmi les facteurs psychosociaux favorables au maintien en emploi. Les participants citaient des exemples qui illustraient un soutien social de type aussi bien instrumental (p. ex., aide à gérer la clientèle difficile) qu'émotionnel (p. ex., écoute) (Ben-Sira et Eliezer, 1990 ; Shumaker et Brownell, 1985). Or, un travailleur qui reçoit du soutien de la part de son supérieur est satisfait et désire poursuivre sa carrière dans l'organisation (Maurits, de Veer, van der Hoek et Francke, 2015).

En ce qui concerne les facteurs liés à la vie hors travail, d'autres travaux antérieurs ont démontré que la situation familiale, le rôle du conjoint (p. ex., plan de retraite), la présence d'enfants à charge, la situation financière et le fait d'avoir des activités en dehors du travail sont autant de facteurs associés à la décision de poursuivre la vie active au travail ou de prendre la retraite (p. ex., Loretto et Vickerstaff, 2015 ; Schetagne, 2007). Ces résultats renvoient à la *Théorie de la continuité* (Atchley, 1989) et à la *Perspective de cours de vie* (Elder, 1995). Selon ces approches théoriques, les travailleurs devraient, à partir de la mi-carrière, disposer de ressources leur permettant d'élaborer des stratégies et de planifier des actions concrètes pour bien vivre la transition « travail-retraite ». Ces mesures ont aussi pour but de les aider à maintenir la structure du temps, les activités et les relations sociales dans la vie post-retraite (Atchley, 1995) et à bien s'adapter à la vie post-retraite (Elder, 1995).

Retombées pratiques

De manière générale, cette étude a permis de mieux comprendre comment, dans une CS québécoise, les conditions de travail caractérisées par la présence de ressources professionnelles contrebalançaient les effets négatifs des demandes et favorisaient la santé psychologique des travailleurs (Bakker, Westman et Schaufeli, 2007) ainsi que leur maintien en emploi (p. ex., Schreurs et al., 2011). Conformément à la *Théorie des demandes-ressources au travail* (Bakker et Demerouti, 2007, 2017 ; Demerouti et al., 2001), les résultats de cette étude valident la recommandation d'offrir un milieu de travail dans lequel les niveaux de demandes (p. ex., charge de travail) et de ressources disponibles (p. ex., possibilité d'ajuster certaines conditions de travail, soutien social) sont optimisés pour permettre aux travailleurs d'exercer leurs fonctions dans des conditions de travail favorables à leur santé et à leur rendement. Les résultats de cette étude peuvent aussi être interprétés à la lumière de la *Théorie de l'ajustement professionnel* (Dawis et Lofquist, 1984), selon laquelle la décision des travailleurs de rester en emploi résulte d'une bonne adéquation entre les besoins du travailleur et ceux de l'employeur. Il est donc plus probable qu'un travailleur décide de rester en emploi s'il évalue que ses attentes (p. ex., santé, rendement, reconnaissance, salaire) sont comblées par l'employeur. De son côté, pour promouvoir la rétention d'une main-d'œuvre satisfaite, un employeur proposera ou continuera à offrir des possibilités de développement et de promotion aux travailleurs de tout âge, sans aucune discrimination (Lytle et al., 2015). Le fait de considérer des facteurs liés à la vie hors travail permet en outre aux travailleurs seniors de mieux vivre la transition « travail-retraite », ainsi que de faire des plans de carrière et de vie post-retraite (Lytle et al., 2015). Les résultats de la présente étude mettent ainsi en relief une réflexion relative à des pistes d'intervention qui se sont déjà révélées efficaces et qui, dans le présent contexte, sont à considérer pour favoriser la rétention des travailleurs seniors dans le secteur de l'éducation au Québec (Tableau 4).

Tableau 4
Pistes d'intervention pour le maintien en emploi des travailleurs seniors

Contexte (<i>perspective descendante</i>)	<p>1. Maintenir une culture organisationnelle ne discriminant pas les travailleurs en fonction de leur âge (p. ex., continuer à offrir des possibilités de promotion et de formation aux travailleurs de tous âges).</p> <p>2. Accompagner ceux qui demeurent en poste dans les adaptations face aux changements organisationnels et à la réorganisation du personnel (p. ex., développer un plan de communication pour informer des changements et des actions à venir, et proposer des solutions pour la réorganisation des postes à la suite du départ de membres du personnel).</p> <p>3. Offrir des plans de retraite progressive pendant une période variant de 1 à 5 ans avant la retraite définitive.</p>
Contenu et aménagements (<i>perspective ascendante</i>)	<p>Dans la mesure où c'est faisable et réaliste :</p> <p>4. Maintenir les niveaux d'autonomie dans l'exécution des tâches.</p> <p>5. Offrir de la flexibilité dans les horaires de travail et permettre de les ajuster.</p> <p>6. Ajuster la charge de travail et le nombre de tâches à accomplir en fonction des ressources disponibles (p. ex., faire une entente avec le supérieur immédiat destinée à être entérinée par la direction pour la rendre effective dans l'établissement).</p> <p>7. Recevoir le soutien des autres au travail.</p>
Équilibre travail-vie hors travail	<p>8. (org.) Rester à l'écoute des besoins spécifiques des travailleurs seniors pour faciliter, par exemple, la gestion de la charge familiale.</p> <p>9. (ind.) Faire des plans concrets de retraite, financiers et de vie post-retraite.</p>
Recherche appliquée	<p>10. Poursuivre la collaboration entre les organisations et les équipes de recherche pour prévenir les départs et promouvoir le maintien en emploi en santé des travailleurs.</p>

Note : « org. » — niveau organisationnel ; « ind. » — niveau individuel.

Retombées théoriques

Il s'agit à notre connaissance de la première fois que des théories vocationnelles (*Théorie sociale cognitive de l'orientation professionnelle* de Lent et al., 1994 ; *Théorie de la continuité* d'Atchley, 1989 ; *Perspective de cours de vie* d'Elder, 1995 ; *Théorie de l'ajustement professionnel* de Dawis et Lofquist, 1984) sont considérées dans une étude réalisée auprès de travailleurs âgés de 45 ans et plus. Par ailleurs, la *Théorie des demandes-ressources au travail* (Bakker et Demerouti, 2007, 2017 ; Demerouti et al., 2001) a été prise en compte pour examiner les facteurs qui favorisent le maintien en emploi jusqu'à la pleine pension dans le secteur de l'éducation. Une étude ultérieure de nature quantitative soutenue par un devis longitudinal permettrait de tester ce modèle théorique et d'y inclure, pour une première fois, des facteurs liés à la vie hors travail.

Limites

Cette étude a été menée auprès d'un groupe de travailleurs œuvrant dans une CS du Québec, caractérisée par des conditions de travail qui lui sont propres, d'où l'impossibilité de généraliser les résultats à l'ensemble des membres du personnel

de la CS participante ou à d'autres commissions scolaires du Québec. D'un point de vue méthodologique, cette étude est de nature qualitative transversale. Par conséquent, il est impossible de définir un lien causal entre les facteurs évoqués par les participants interviewés, leur santé psychologique et leur départ effectif à la retraite avec une pleine pension. Une étape ultérieure de recherche pour tester ce lien causal serait à réaliser selon une perspective quantitative et longitudinale auprès d'un plus large échantillon de la même CS ou d'autres commissions scolaires du Québec.

Conclusion

Cette étude visait à répondre à un besoin du secteur de l'éducation au Québec, lequel cherche à retenir les travailleurs seniors. Dans le cadre de cette étude, il a été possible de voir pour la première fois dans un milieu spécifique qu'un groupe de travailleurs seniors décident de se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension grâce à la présence de facteurs psychosociaux favorables et d'aspects positifs de la santé psychologique. Les travailleurs seniors décident également de poursuivre leur carrière à la CS parce qu'ils utilisent des ressources professionnelles et

personnelles pour compenser les effets négatifs des facteurs défavorables sur la santé psychologique. Une étude ultérieure permettrait de s'attarder aux aspects inverses et d'identifier les facteurs psychosociaux défavorables et les aspects négatifs de la santé psychologique qui influencent la décision d'un groupe de travailleurs seniors de quitter hâtivement la CS.

Pour terminer, le maintien en emploi jusqu'à la pleine pension est vu, par les auteurs de cette étude, comme un processus complexe dans lequel interviennent plusieurs facteurs (au travail et hors travail), acteurs (p. ex., travailleur, collègues, conjoint) et systèmes (p. ex., pension). Le maintien en emploi devient ainsi le résultat d'un équilibre entre les demandes et les ressources professionnelles et personnelles qui, à partir de la mi-carrière, caractérisent la vie des travailleurs seniors qui détiennent le savoir-faire et l'expertise au sein des organisations.

Références

- Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontologist*, 29, 183-190. doi: 10.1093/geront/29.2.183
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. doi: 10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B. et Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38. doi: 10.1037/1072-5245.10.1.16
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M. et Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16. doi: 10.1027/1866-5888/a000006
- Bakker, A. B., Westman, M. et Schaufeli, W. B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 220-239. doi: 10.1080/13594320701218288
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu (10^e éd.)*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39(1), 31-55. doi:10.1111/j.1744-6570.1986.tb00573.x
- Beehr, T. A., Glazer, S., Nielson, N. L. et Farmer, S. J. (2000). Work and non-work predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 206-225. doi: 10.1006/jvbe.1999.1736
- Ben-Sira, Z. et Eliezer, R. (1990). The structure of readjustment after heart attack. *Social Sciences Medicine*, 30(5), 523-536.
- Christensen, K. et Pitt-Catsouphes, M. (2005). *Accommodating older workers' needs for flexible work options*. Repéré à <http://iveybusinessjournal.com/publication/accommodating-older-workers-needs-for-flexible-work-options/>
- Dawis, R. V. et Lofquist L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Demerouti, E. et Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974}
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Ekerdt, D. J., Hackney, J., Kosloski, K. et DeViney, S. (2001). Eddies in the stream: The prevalence of uncertain plans for retirement. *The Journal of Gerontology*, 56(3), 162-170. doi: 10.1093/geronb/56.3.S162
- Elder, G. H. Jr. (1995). The Life Course Paradigm: Social change and individual development. Dans P. Moen, G. H. Elder, Jr. et K. Lüscher (dir.), *Examining lives in contexts: Perspectives on the ecology of human development* (p. 101-139). Washington, DC: American Psychological Association. doi : 10.1037/10176-003
- Emploi-Québec (2012). *Le marché du travail au Québec : perspectives à long terme 2012-2021*. [Québec, QC] : Gouvernement du Québec. Repéré à

- http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_marche-travail_long-terme_2012-2021.pdf
- Emploi-Québec (2016). *Services d'enseignement (SCIAN 61) : salaires et statistiques*. Repéré à http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg322_descrssecteur_01.asp?lang=FRAN&Porte=3§xt=611&cregncomp1=QC&cregncomp2=04&aset=1&PT4=53&pro=6474&PT2=17&cregn=QC&PT1=0&PT3=16§ypeprin=02&msta=1§sect=34
- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19(2), 285-311. doi: 10.2307/258706
- Feldman D. C. et Beehr T. A. (2011). A three-phase model of retirement decision making. *American Psychologist*, 66(3), 193-203. doi: 10.1037/a0022153
- Fraccaroli, F. et Depolo, M. (2008). Career and ageing at work. Dans N. Chmiel (dir.), *An introduction to work and organizational psychology* (p. 97-118). Oxford, Angleterre : Blackwell Publishing.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Hawthorne, NY: Aldine Press.
- Greller, M. M. et Richtermeyer, S. B. (2006). Changes in social support for professional development and retirement preparation as a function of age. *Human Relations*, 59(9), 1213-1234. doi: 10.1177/0018726706069766
- Hornung, S., Rousseau, D. M. et Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655 - 664. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.655
- Hyatt, H. R. et Spletzer, J. R. (2016). The shifting job tenure distribution. *Labour Economics*, 41, 363-377. doi: 10.1016/j.labeco.2016.05.008
- IBM Corp. (2016). *IBM SPSS Statistics for Windows (Version 24.0)*. Armonk, NY: IBM Corp.
- Kiefer, T. et Briner, R. B. (1998). Managing Retirement - Rethinking Links between Individual and Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(3), 373-390. doi: 10.1080/135943298398763
- Kilolo-Malambwe, J.-M. (2011). *Les nouveaux retraités au Québec et ailleurs au Canada : un bref aperçu. Résultats cumulés pour 2009 et 2010*. Montréal, QC : Institut de la statistique du Québec. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/groupe-populationnels/ages-retraites/nouveaux-retraites-201112.pdf>
- Lent, R. W., Brown, S. D. et Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122. doi: 10.1006/jvbe.1994.1027
- Lesemann, F. (2007). La gestion des âges et la gestion du travail. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux* (p. 33-46). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lytle, M. C., Foley, P. F. et Cotter, E. W. (2015). Career and retirement theories: Relevance for older workers across cultures. *Journal of Career Development*, 42(3), 185-198. doi: 10.1177/0894845314547638
- Loretto, W. et Vickerstaff, S. (2015). Gender, age and flexible working in later life. *Work, Employment & Society*, 29(2), 233-249. doi: 10.1177/0950017014545267
- Maurits, E. E., de Veer, A. J., van der Hoek, L. S. et Francke, A. L. (2015). Factors associated with the self-perceived ability of nursing staff to remain working until retirement: A questionnaire survey. *BMC Health Services Research*, 15(1), 356-366. doi: 10.1186/s12913-015-1006-x
- Marbot, É. (2001). *Le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de cinquante ans : définition, mesure et déterminants*. (Thèse de doctorat, Aix-Marseille 3, Marseille, France).
- McGonagle, A. K., Fischer, G. G., Barnes-Farrell, J. L. et Grosch, J. W. (2015). Individual and work factors related to perceived work ability and labor force outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 376-398. doi: 10.1037/a0037974
- Negrini, A. (2007). *La lunga marcia verso il pensionamento. Il ruolo dell'ambiente psicosociale di lavoro e delle risorse personali: una ricerca nel settore pubblico. Traduction : L'approche à la retraite. L'environnement psychosocial du travail et les ressources individuelles : une recherche dans le secteur public italien*. (Thèse de doctorat inédite, Università di Bologna, Bologne, Italie).

- Negrini, A., Corbière, M., Perron, J., Hupé, J., Dubé, J. et Gragnano, A. (2018). *Quels sont les facilitateurs du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors dans un milieu d'éducation au Québec?* (n° R-1018). Montréal, QC : IRSST. Repéré à <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-1018.pdf>
- Ng, T. W. et Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250. doi: 10.1177/0149206309359809
- Olesen, S., Butterworth, P. et Rodgers, B. (2012). Is poor mental health a risk factor for retirement? Findings from a longitudinal population survey. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 47(5), 735-744. doi:10.1007/s00127-011-0375-7
- QSR International Pty Ltd. (2016). *NVivo qualitative data analysis Software (Version 10) [Logiciel]*. Doncaster, Australie: QSR International Pty Ltd.
- Roper, A. S. W. (2004). *Baby boomers envision retirement II: Survey of baby boomers' expectations for retirement*. Washington, D.C.: AARP.
- Saba, T. et Guérin, G. (2005). Extending employment beyond retirement age: The case of health care managers in Quebec. *Public Personnel Management*, 34(2), 195-214. doi: 10.1177/009102600503400205
- Schellenberg, G. et Ostrovsky, Y. (2008). *Rapport de l'Enquête sociale générale de 2007: planification de retraite et attentes des travailleurs plus âgés*. Ottawa, ON : Statistique Canada. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2008002/article/10666-fra.pdf>
- Schetagne, S. (2007). Le syndrome du compte à rebours. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux* (p.111-126). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Schmidt, J. et Lee, K. (2008). Voluntary retirement and organizational turnover intentions: The differential associations with work and non-work commitment constructs. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 297-309. doi: 10.1007/s10869-008-9068-y
- Schreurs, B., Cuyper, N. D., Emmerik, I. J. H., Notelaers, G. et de Witte, H. (2011). Job demands and resources and their associations with early retirement intentions through recovery need and work enjoyment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 63-73. doi:10.4102/sajip.v37i2.859
- Shultz, K. S., Morton, K. R. et Weckerle, J. R. (1998). The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 53(1), 45-57. doi: 10.1006/jvbe.1997.1610
- Shumaker, S. A. et Brownell, A. (1985). Social support: An introduction to a complex phenomenon. *Journal of Social Issues*, 40(4), 1-9. doi: doi.org/10.1111/j.1540-4560.1984.tb01104.x
- Templer, A., Armstrong-Stassen, M. et Cattaneo, J. (2010). Antecedents of older workers' motives for continuing to work. *Career Development International*, 15(5), 479-500. doi: 10.1108/13620431011075349
- Tims M., Bakker A. B. et Derks D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. doi: 10.1037/a0032141
- Topa, G., Depolo, M. et Alcover, C. M. (2018). Early retirement: A meta-Analysis of its antecedent and subsequent correlates. *Frontiers in Psychology*, 8(2157). doi: 10.3389/fpsyg.2017.02157
- Tremblay, D.-G. et Genin, É. (2009). Aging, economic insecurity, and employment: Which measures would encourage older workers to stay longer in the labour market? *Studies in Social Justice*, 3(2), 173. doi: 10.26522/ssj.v3i2.1014
- Wang, M. et Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206. doi: 10.1177/0149206309347957
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3, 243-272. Repéré à http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Wanlin2.pdf
- Williams, A. E., Fossey, E., Corbière, M., Paluch, T. et Harvey, C. (2016). Work participation for people with severe mental illnesses: An integrative review of factors impacting job tenure. *Australian occupational therapy*

journal, 63(2), 65-85. doi: 10.1111/1440-1630.12237

Zaniboni, S. (2015). The interaction between older workers' personal resources and perceived age discrimination affects the desired retirement age and the expected adjustment. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 266-273. doi: 10.1093/workar/wav010

ANNEXES

Tableau 2
Canevas d'entrevue

A. Caractéristiques des participants	
Sociodémographiques	Date de naissance, genre, niveau de scolarité, état civil.
Situation familiale et financière	Charge familiale, revenu familial annuel brut.
Statut au travail à la CS	Fonction exercée, secteur d'activité, horaire de travail, années de service.
B. Intentions et plans de départ à la retraite	
Plans de retraite	Penser et/ou planifier la retraite, avoir des projets concrets. <i>(Avez-vous déjà pensé à prendre votre retraite ? Actuellement, êtes-vous en train de planifier votre départ à la retraite de façon concrète ?)</i>
Type de retraite	Pleine pension ou avec des pénalités financières. <i>(Sous quelle forme sera votre départ à la retraite ?)</i>
C. Organisation du travail	
Contexte de travail	Changements liés au travail et à l'organisation dans le milieu de l'éducation depuis 2004; enjeu du vieillissement du personnel et des pratiques de gestion des ressources humaines à la CS. <i>(À votre connaissance, depuis 2004, y a-t-il eu des changements dans la CS concernant les pratiques organisationnelles ? Si oui, lesquels ? Selon vous, est-ce que le vieillissement du personnel est un enjeu important dans votre CS ? Si Oui, spécifier. Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui vous incitent à rester en emploi dans votre CS ?)</i>
Contenu de travail	Ajustements aux conditions de travail pour répondre aux besoins des travailleurs seniors. <i>(Pouvez-vous ajuster le nombre de tâches à exécuter ?)</i>
Soutien social	Soutien social au travail <i>(De la part de qui ? Quel type de soutien ?)</i> . <i>(Pourriez-vous, s'il vous plaît, nous donner un exemple de situation au travail dans laquelle vous avez reçu du soutien de la part de votre supérieur immédiat ?)</i>
D. Facteurs qui incitent les travailleurs à rester en emploi à la CS jusqu'à la pleine pension	
Liés au travail	Bilan des facteurs incitatifs liés au travail. <i>(Quels sont les facteurs reliés au travail qui vous incitent à rester en emploi dans la CS jusqu'à la pleine pension ?)</i>
Liés à la vie hors travail	Bilan des facteurs incitatifs liés à la vie hors travail. <i>(Quels sont les facteurs <u>non</u> reliés au travail qui vous incitent à rester en emploi dans la CS jusqu'à la pleine pension ?)</i>

Note : Entre parenthèses et en caractères italiques, des exemples de questions posées aux participants.

Tableau 3
Thèmes émergeant des entrevues

Thèmes principaux	Facteurs favorables au maintien en emploi
1) Contexte de travail (changements et pratiques de gestion des ressources humaines)	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles technologies • Culture organisationnelle non discriminante • Promotion • Formation • Retraite progressive
2) Contenu du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Flexibilité • Ajustements : charge, tâches et horaires de travail
3) Soutien social de la part de la CS, du supérieur immédiat et des collègues	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien social instrumental : aide et assistance • Soutien social émotionnel : entraide, écoute et confiance
4) Santé psychologique au travail (aspects positifs)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction dans la carrière et au travail • Passion pour le travail • Valorisation • Engagement • Motivation au travail : réalisation, accomplissement de soi et développement personnel
5) État de santé et attitudes vis-à-vis de la retraite	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne santé • Attitudes négatives : avoir peur de la retraite, ne pas se sentir prêt à prendre la retraite • Attitudes positives : projets de retraite à préparer
6) Situation financière (liée au travail et à la retraite)	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire, avantages sociaux • Charge familiale • Pension de retraite du participant ou de son conjoint
7) Contexte de vie hors travail	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes significatives : conjoint, enfants • Temps personnel : absence de passe-temps et de plans de vie post-retraite

Les caractéristiques du travail peuvent-elles prédire le remodellement d'emploi au-delà des caractéristiques personnelles ?

Jessica Londei-Shortall¹ et Véronique Dagenais-Desmarais²

¹ Université de Montréal, j.londei.shortall@gmail.com

² Université de Montréal

Le remodellement d'emploi, soit les comportements des employés émis afin d'améliorer leur emploi, est lié à de nombreuses résultantes positives au travail. Cette étude vise à déterminer si certaines caractéristiques du travail peuvent favoriser le remodellement d'emploi, et si celles-ci peuvent avoir un effet au-delà des caractéristiques personnelles des employés. Pour ce faire, 235 employés ont répondu à des questionnaires autorapportés. Les résultats confirment que les caractéristiques de l'emploi, particulièrement la latitude décisionnelle, expliquent une part significative de la variance du remodellement d'emploi, au-delà de l'effet des caractéristiques personnelles. Ces résultats suggèrent que les employeurs peuvent favoriser le remodellement d'emploi chez leurs employés, peu importe les caractéristiques individuelles des travailleurs.

Mots clés : *remodellement d'emploi, latitude décisionnelle, personnalité, modèle demande-contrôle-soutien, bien-être au travail.*

Introduction

Les employés ont de plus en plus de flexibilité dans leur emploi (Grant et Parker, 2009) et peuvent y apporter des changements afin d'y être plus épanouis. À cet égard, le remodellement d'emploi (en anglais : *job crafting*) est un comportement initié par l'employé de manière à effectuer des changements aux limites concrètes (p. ex., tâches) et cognitives (p. ex., perception du sens) de son emploi (Wrzesniewski et Dutton, 2001). Il a été relié à plusieurs conséquences positives au travail, tel qu'une meilleure adéquation personne-emploi (Chen, Yen et Tsai, 2014), un plus grand sens au travail (Tims, Derks et Bakker, 2016), une meilleure santé psychologique (Slemp et Vella-Brodrick, 2013) et une meilleure performance en emploi (Tims, Bakker et Derks, 2014a). Conséquemment, il s'avère pertinent de se questionner sur les éléments pouvant le favoriser.

Plusieurs caractéristiques individuelles et du travail des employés ont été liées au remodellement d'emploi dans une récente méta-analyse de Rudolph et al. (2017). Or, aucune étude n'a, à notre connaissance, étudié les deux types de caractéristiques simultanément, de sorte à distinguer l'impact sur le remodellement d'emploi des caractéristiques du travail de celui des caractéristiques personnelles des travailleurs. Cette démarche est pertinente puisqu'il semble possible que les résultats des études corrélationnelles

trouvant un lien positif entre les caractéristiques de l'emploi et le remodellement d'emploi soient plutôt expliqués par des variations au niveau des caractéristiques personnelles des travailleurs (p. ex., personnalité proactive). Notre étude vise donc à déterminer la contribution respective des caractéristiques personnelles et du travail afin de savoir si et comment les employeurs peuvent favoriser ce comportement auto-initié.

Le remodellement d'emploi

Le concept de remodellement d'emploi a d'abord été proposé par Wrzesniewski et Dutton (2001), qui évoquaient trois types de changements que les employés pouvaient effectuer dans leur emploi : le remodellement des tâches, des relations et des cognitions (p. ex., leur perception de leur contribution dans l'emploi). Par la suite, Tims et Bakker (2010) ont repris le concept et l'ont adapté afin qu'il fasse plutôt référence au remodellement des demandes (les tâches stimulantes et exigeantes de l'emploi) et des ressources au travail. Bien que les deux modèles aient leurs forces, l'opérationnalisation de chacun est incomplète : le modèle de Tims, Bakker et Derks (2012) ne prend pas en compte l'aspect cognitif du premier modèle, alors que le premier modèle ne considère pas certaines ressources que l'employé peut acquérir pour faire son emploi.

Les auteurs du présent article ont donc conceptualisé et validé un modèle intégré de remodellement d'emploi en cinq dimensions, soit le remodellement des tâches, des relations, des cognitions, des opportunités de développement et de l'environnement de travail (Londei-Shortall, 2018). D'abord, le remodellement des tâches est un changement apporté par l'employé quant au nombre, à l'importance ou à la nature des tâches effectuées. Le remodellement relationnel est une modification de la quantité ou de la qualité des relations interpersonnelles au travail. Le remodellement cognitif concerne la perception et le sens que l'individu donne à son emploi. Le remodellement développemental consiste en des comportements visant le développement des compétences de l'individu. Enfin, le remodellement environnemental est un changement au niveau du lieu de travail.

De ces dimensions, toutes peuvent être effectuées dans un mouvement d'expansion, soit afin d'augmenter les éléments stimulants pour l'employé, mais seules deux dimensions, soit le remodellement des tâches et des relations, peuvent être effectuées dans un mouvement de contraction, soit afin de diminuer les éléments exigeants pour l'employé. Effectivement, bien qu'il soit possible de diminuer les tâches et les relations trop exigeantes pour le travailleur, il n'est pas possible de diminuer le sens que le travailleur fait de son travail, ses compétences ou son environnement de travail.

Les antécédents organisationnels du remodellement d'emploi

La gestion des demandes et des ressources est un thème important en remodellement d'emploi, puisque c'est le déséquilibre entre celles-ci qui peut pousser l'employé à remodeler son travail (Tims et Bakker, 2010). Le modèle de demande-contrôle-soutien (Karasek, 1979; Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers, et Amick, 1998; Johnson et Hall, 1988; Johnson, Hall et Theorell, 1989) propose qu'afin d'atteindre un état optimal de santé et de productivité, un travailleur a besoin d'un bon équilibre entre les demandes de son travail et le contrôle et le soutien qu'il a pour moduler ses demandes. Les demandes sont les exigences physiques et mentales dans un emploi. Quant à lui, le contrôle est la latitude décisionnelle de gérer ses demandes au travail et le soutien social du superviseur ou des collègues permet d'atténuer l'impact des demandes et d'amener l'employé dans un état optimal au travail. En somme, plus les

demandes d'un emploi sont stimulantes, plus l'employé a de la latitude décisionnelle et du soutien de la part des superviseurs et des collègues, plus il serait dans un état optimal pour être productif et effectuer du remodellement d'emploi (Rudolph, Katz, Lavigne et Zacher, 2017).

En appui au modèle demandes-contrôle-soutien (Karasek et Theorell, 1992), une méta-analyse a recensé des liens positifs, mais faibles ($.16 \leq r \leq .20$) entre les demandes et le remodellement, ainsi que des liens positifs de faibles à modérés ($.12 \leq r \leq .46$) entre le contrôle et le remodellement d'expansion (Rudolph et al., 2017). Bien qu'aucune étude n'a, à notre connaissance, mesuré le soutien social en lien avec le remodellement, il est postulé que celui-ci aurait un effet similaire au contrôle dans le modèle (Karasek et Theorell, 1992) et permettrait de diminuer l'effet des demandes. Nous posons donc les hypothèses suivantes :

H1: (a) Les demandes, (b) la latitude décisionnelle, (c) le soutien du superviseur et (d) le soutien des collègues sont liés positivement au remodellement d'emploi d'expansion.

Les antécédents individuels du remodellement d'emploi

Des caractéristiques personnelles, telles que la personnalité proactive et le tempérament d'approche et d'évitement ont été identifiées comme pouvant aussi influencer le remodellement d'emploi. La *personnalité proactive* est définie comme une tendance relativement stable à influencer le changement dans son environnement (Bateman et Crant, 1993). Ainsi, une personne ayant une personnalité proactive identifiera des opportunités intéressantes, entreprendra des actions pour les réaliser et persévéra jusqu'à ce qu'elle atteigne son objectif. La personnalité proactive a été identifiée comme un antécédent potentiel du remodellement d'emploi (Tims et Bakker, 2010) puisque les personnes qui ont tendance à prendre des initiatives en général ont plus de propension à initier des changements dans leur lieu de travail en remodelant leur emploi. Trois études ont examiné le lien entre la personnalité proactive et le remodellement d'emploi et ont trouvé un lien positif avec le remodellement d'emploi d'expansion (Bakker et al., 2012; Beer, 2016; Plomp, Tims, Khapova, Jansen et Bakker, 2016). À cet égard, l'hypothèse suivante est postulée :

H2: La personnalité proactive est liée positivement au remodellement d'expansion

Les tempéraments d'approche et d'évitement sont deux traits de personnalité définis comme étant une sensibilité neurobiologique aux stimuli positifs et négatifs, accompagnée d'une vigilance perceptuelle et d'une réaction affective envers ceux-ci (Elliot et Thrash, 2010). Les résultats d'études démontrent que les employés ayant un tempérament d'approche ont plus tendance à rechercher des stimuli positifs, en ajoutant des tâches, des relations et des opportunités de développement stimulantes, effectuant ainsi du remodellement d'expansion, alors que les employés ayant un tempérament d'évitement ont plus tendance à éviter les stimuli négatifs, en réduisant les tâches et les relations exigeantes, effectuant ainsi du remodellement de contraction (Bipp et Demerouti, 2015 ; Bruning et Campion, 2017). Nous pouvons donc postuler les hypothèses suivantes :

H3a: Le tempérament d'approche est lié positivement au remodellement d'expansion

H3b: Le tempérament d'évitement est lié positivement au remodellement de contraction

Dans le cadre de cette étude, afin de mieux comprendre l'influence réelle des caractéristiques de l'emploi, nous avons testé leur effet sur le remodellement d'emploi, au-delà de celui de la personnalité proactive et des deux types de tempéraments. En effet, des études précédentes ont démontré que l'importance des traits de personnalité pouvaient varier selon les caractéristiques de l'emploi (Judge et Zapata, 2015). Nous cherchions à savoir si les caractéristiques de l'emploi allaient avoir un effet similaire sur les comportements de remodellement d'emploi et avons ainsi posé la question suivante :

Q1 : Les caractéristiques de l'emploi prédisent-elles le remodellement d'emploi, au-delà de l'effet des caractéristiques personnelles ?

Méthodologie

Devis de recherche et participants

Un devis transversal corrélationnel a été utilisé pour collecter les données sur les variables d'intérêt auprès d'un échantillon de convenance de travailleurs, basé sur les recommandations de

Roulin (2015). Afin de participer, les employés devaient avoir plus de 18 ans, travailler au moins 25 heures par semaine, être employés au même poste depuis au moins 3 mois et posséder une bonne compréhension de la langue française. Les employés ont été recrutés à travers les contacts d'étudiants d'un cours de recherche universitaire. Chacun des étudiants invitait au moins 20 travailleurs majeurs dans son entourage à répondre aux questionnaires, puis utilisait les données colligées pour leur propre projet de recherche. Des invitations électroniques pour participer au sondage ont été envoyées à 387 participants via Survey Monkey. De ce nombre, 255 employés ont répondu au sondage (taux de participation : 66%). Afin de vérifier que les participants lisaient les questions de manière consciencieuse, deux questions d'attention ont été rajoutées au questionnaire, (p. ex. : « je vous demande de cocher le premier choix de réponse, soit jamais. »). Les vingt employés qui n'ont pas correctement répondu aux deux questions d'attention réparties dans le questionnaire ont été retirés de l'échantillon. Les participants ($n = 235$) étaient en majorité des femmes (60%) âgées en moyenne de 39 ans ($ET = 13$) et travaillaient majoritairement dans des organisations publiques (35%), des grandes organisations privées (31%) ou des petites ou moyennes entreprises (25%).

Mesures

Pour toutes les mesures des questionnaires autorapportés, les résultats aux dimensions ont été calculés grâce à la moyenne des énoncés les composant.

Remodellement d'emploi. Le remodellement d'emploi a été mesuré à l'aide d'un questionnaire de 32 énoncés capturant les remodellement d'expansion des tâches (p. ex., « J'essaie d'intégrer certains de mes intérêts à mes tâches »), des relations (p. ex., « Je profite des opportunités de rencontrer de nouvelles personnes au travail »), des cognitions (p. ex., « Je pense à l'influence positive que mon travail a dans ma vie »), développemental (p. ex., « Je développe de nouvelles compétences pour progresser dans mon travail »), environnemental (p. ex., « Je varie les lieux d'où je travaille afin d'optimiser ma productivité »), ainsi que les deux types de remodellement de contraction, soit des tâches (p. ex., « Je restreins la quantité de défis auxquels je fais face au travail ») et des relations (p. ex., « Je limite les contacts avec les collègues dont je trouve la présence désagréable »)

(Londei-Shortall, 2018). Ceux-ci étaient cotés sur une échelle de Likert en 6 points allant de 0 (« Jamais ») à 5 (« Très souvent »). Une analyse factorielle exploratoire a permis d'identifier les 7 facteurs, et la structure à 32 items a été validée par des analyses confirmatoires dans deux échantillons ($n = 231$, $n = 235$) différents (Londei-Shortall, 2018). De plus, les dimensions ont démontré une bonne validité convergente avec d'autres questionnaires de remodellement d'emploi existants (Slemp et Vella-Brodrick, 2013; Tims, Bakker et Derks, 2012). Dans le cadre de cette étude, la fiabilité de chacune des dimensions était bonne ($.75 \leq \alpha \leq .91$).

Modèle des demande-contrôle-soutien. Le *Job Content Questionnaire* (JCQ; Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers et Amick, 1998) a été utilisée pour mesurer les demandes (p. ex., « Mon travail me demande de travailler intensément »), la latitude décisionnelle (p. ex., « J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail »), ainsi que le soutien du superviseur (p. ex., « Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés ») et des collègues (p. ex., « Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien »). La version utilisée dans cette étude est celle traduite et validée par Niedhammer, Ganem, Gendrey, David et Degioanni (2006) et comprend 18 énoncés. En effet, une analyse factorielle exploratoire sur les items francophones a permis d'établir un construit à 4 dimensions ($n = 22\ 422$) (Niedhammer et al., 2006). Les participants devaient y répondre sur une échelle de Likert en 4 point allant de de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 4 (« Tout à fait d'accord »). La fiabilité des dimensions était bonne ($.75 \leq \alpha \leq .89$).

Tempérament d'approche et d'évitement. La version française de l'échelle Approach-Avoidance Questionnaire (ATQ; Elliot et Trash, 2010), le questionnaire de mesure des tempéraments (Payen, 2011) permet d'évaluer le tempérament d'approche (p. ex., « Je suis toujours à l'affût d'occasions et d'expériences positives ») et d'évitement (p. ex., « Je réagis très fortement aux mauvaises expériences ») des travailleurs. Ce questionnaire comprend deux dimensions de 6 énoncés chacune et la structure à 2 dimensions a été validée par analyses confirmatoires. Les participants devaient répondre sur une échelle de Likert allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »). Les alphas de Cronbach dans cette étude étaient acceptables ($.70 \leq \alpha \leq .79$).

Personnalité proactive. La personnalité proactive a été mesurée par la version française de l'échelle courte de Bateman et Crant (1993; Laberge, 2004). Le construit était mesuré par 6 énoncés sur une échelle de Likert allant de 1 (« Fortement en désaccord ») à 5 (« Fortement en accord ») (p. ex., « Si une situation ne me plaît pas, je la règle »). L'instrument avait une bonne fiabilité ($\alpha = .81$).

Analyses

Des analyses préliminaires ont été effectuées pour vérifier la normalité des données. Ensuite, afin d'examiner les relations entre les antécédents et le remodellement d'emploi et de tester les hypothèses, un tableau de corrélations a été créé et examiné. Afin d'explorer la Q1 visant à déterminer l'effet des caractéristiques de l'emploi au-delà de l'effet des déterminants individuels sur le remodellement d'emploi, des régressions hiérarchiques ont été effectuées. Le premier bloc comprend les caractéristiques individuelles (personnalité proactive et tempérament d'approche ou d'évitement) et le deuxième bloc, les caractéristiques de l'emploi (demandes, latitude décisionnelle, soutien du superviseur et soutien des collègues). Une régression a été effectuée par dimension de remodellement d'emploi, alors que seules les caractéristiques corrélées de manière statistiquement significative avec le type de remodellement prédit étaient incluses dans la régression.

Résultats

Analyses corrélationnelles

Après une série d'analyses préliminaires permettant de conclure à la normalité des données, un examen du tableau de corrélation a permis d'observer les liens entre chacun des antécédents et les dimensions de remodellement d'emploi (voir Tableau 1). L'hypothèse 1, selon laquelle les demandes, la latitude décisionnelle, le soutien du superviseur et des collègues sont liés positivement au remodellement d'emploi d'expansion, est partiellement confirmée. Plus spécifiquement, l'hypothèse H1a est partiellement confirmée, puisque les demandes sont faiblement ou non liées au remodellement d'emploi. Seules les dimensions de remodellement d'expansion des relations et développementale sont liées positivement et significativement, quoique faiblement, aux demandes ($.17 \leq r \leq .18$).

Tableau 1

Tableau de corrélations entre les types de remodellement et les déterminants

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Remodellement														
1. RC Tâches	.82													
2. RC Relations	.45	.84												
3. RE Relations	-.01	-.06	.80											
4. RE Cognition	.00	.03	.31	.76										
5. RE Développement	-.20	-.12	.43	.52	.91									
6. RE Environnemental	.23	.26	.31	.36	.21	.88								
7. RE Tâches	.00	.10	.49	.55	.65	.39	.75							
Déterminants														
8. Demandes	-.11	-.08	.17	.05	.18	.03	.06	.75						
9. Latitude décisionnelle	-.10	-.02	.18	.47	.44	.27	.40	.09	.79					
10. Soutien superviseur	-.10	-.06	.16	.28	.23	.21	.32	.01	.44	.89				
11. Soutien collègues	-.16	-.21	.23	.08	.16	.07	.17	.14	.27	.52	.75			
12. Proactivité	-.11	-.12	.20	.34	.37	.16	.37	.14	.38	.19	.13	.81		
13. Approche	-.03	.00	.26	.34	.28	.05	.32	.08	.25	.20	.17	.46	.70	
14. Évitement	.20	.17	-.02	.03	-.10	.02	-.06	.01	-.15	-.17	-.21	-.18	.06	.79

Note. Les corrélations de .13 et plus et de -.13 et moins sont statistiquement significatives ($p < .05$). Les corrélations statistiquement significatives entre les dimensions de remodellement et les déterminants sont représentés en gras pour faciliter la lecture. La diagonale comprend les alphas de Cronbach. RE est l'abréviation de Remodellement d'Expansion et RC, l'abréviation de Remodellement de Contraction.

Au niveau de la latitude décisionnelle et du soutien du superviseur (H1b, H1c), les hypothèses sont confirmées, puisque toutes les dimensions de remodellement d'expansion y sont liées positivement, de faiblement à modérément ($.16 \leq r \leq .47$). Enfin, l'hypothèse H1d relative au soutien des collègues est partiellement confirmée, puisque ce type de soutien est lié positivement et faiblement au remodellement d'expansion des relations, développementale et des tâches ($.16 \leq r \leq .23$). En somme, la latitude décisionnelle et le soutien du superviseur sont positivement liés avec l'émission de comportements de remodellement d'emploi d'expansion alors que et le soutien des collègues et les demandes y sont faiblement ou pas liées.

Au niveau des caractéristiques personnelles, l'hypothèse H2 est confirmée, puisque la personnalité proactive est liée positivement, de faiblement à modérément, à toutes les dimensions

d'expansion ($.16 \leq r \leq .37$). Pour ce qui est de l'hypothèse H3, elle est confirmée, puisque le tempérament d'approche est lié positivement au remodellement d'expansion (à l'exception du remodellement environnemental), de faiblement à modérément ($.26 \leq r \leq .34$) et que le tempérament d'évitement est lié positivement et faiblement aux deux types de remodellement de contraction ($.17 \leq r \leq .20$). En somme, les caractéristiques personnelles positives, soit la personnalité proactive et le tempérament d'approche, sont liées positivement avec le remodellement d'expansion, et la caractéristique personnelle négative, le tempérament d'évitement, est positivement lié au remodellement de contraction.

Analyses de régression hiérarchique

Les résultats (voir Tableau 2 et Figure 1) démontrent qu'ensemble, les caractéristiques

individuelles et organisationnelles prédisent entre 5% et 28% de la variance des comportements de remodellement d'emploi. Un peu plus de la moitié de la variance expliquée de chaque dimension du remodellement d'emploi est prédite par les caractéristiques individuelles ($.03 \leq R^2 \leq .17$), et presque autant l'est par les caractéristiques de l'emploi ($.03 \leq \Delta R^2 \leq .13$). En réponse à la Q1, cette variance additionnelle représente un pouvoir prédictif incrémental statistiquement significatif et ce, pour toutes les dimensions du remodellement d'emploi. Ces résultats confirment que les

caractéristiques de l'emploi ont effectivement un effet au-delà des caractéristiques individuelles pour prédire le remodellement d'emploi. Autrement dit, que l'employé manifeste une personnalité proactive ou non, plus de latitude et de soutien sera lié à plus de remodellement d'emploi. Cela dit, certaines dimensions étaient mieux prédites que d'autres, notamment le remodellement cognitif, développemental et d'expansion des tâches, pour lesquelles les prédicteurs expliquent 25% ou plus de la variance.

Tableau 2

Tableau des régressions des antécédents sur les dimensions de remodellement d'emploi

	RC tâches	RC relations	RE relations	RE Cognition	RE Développemental	RE Environnemental	RE Tâches
<i>R</i> ²	.04*	.03*	.08*	.16*	.15*	.03*	.17*
Proactivité	-	-	<i>ns</i>	<i>ns</i>	.17*	<i>ns</i>	.19*
Approche	-	-	.10*	.19*	<i>ns</i>	<i>ns</i>	.15*
Évitement	.19*	.13*	-	-	-	-	-
Bloc 2							
<i>R</i> ² ajouté	.01 (<i>ns</i>)	.03*	.05*	.13*	.11*	.07*	.09*
Demandes	-	-	<i>ns</i>	-	.12*	-	-
Latitude	-	-	<i>ns</i>	.36*	.33*	.20*	.23*
Soutien sup	-	-	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	.17*
Soutien collègues	<i>ns</i>	-.18*	.15*	-	<i>ns</i>	-	<i>ns</i>
<i>R</i> ² total	.05*	.06*	.13*	.28*	.27*	.09*	.26*

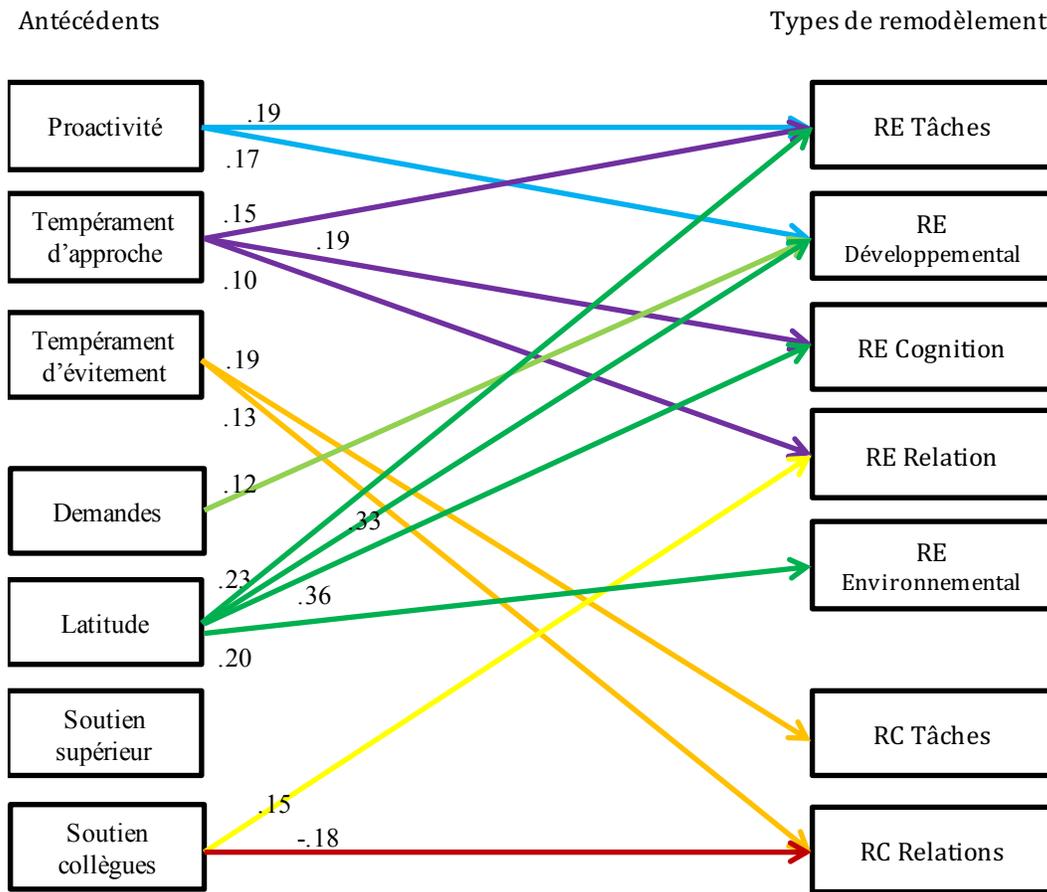
Note. Les bêtas standardisés statistiquement significatifs sont rapportés. Le - signifie que puisque la corrélation n'était pas statistiquement significative, ce facteur n'a pas été inclus comme prédicteur dans la régression. *Ns* signifie que le bêta standardisé n'était pas statistiquement significatif. RE est l'abréviation de Remodellement d'Expansion et RC, l'abréviation de Remodellement de Contraction.

Plus spécifiquement, les caractéristiques individuelles positives, soit la proactivité et le tempérament d'approche, expliquent chacun une part statistiquement significative mais petite du remodellement d'expansion, alors que le tempérament d'évitement prédit le remodellement de contraction. Au niveau des caractéristiques de l'emploi, la latitude décisionnelle était le prédicteur avec la plus grande taille d'effet pour la plupart des

dimensions d'expansion et le soutien des collègues prédisait le remodellement des relations, autant en expansion qu'en contraction. Lorsque considérées simultanément avec les autres variables, les demandes ainsi que le soutien du superviseur sont généralement des prédicteurs moins importants du remodellement d'emploi, n'expliquant la variance que d'une dimension chacun.

Figure 1

Liens trouvés entre les antécédents et le remodellement d'emploi suite aux régressions



N.B. Tous les liens sont positifs et statistiquement significatifs, à l'exception du lien entre le soutien des collègues et le remodellement de contraction des relations, qui est négatif (et statistiquement significatifs). Les liens représentés sont les résultats de régressions hiérarchiques. RE est l'abréviation de Remodellement d'Expansion et RC, l'abréviation de Remodellement de Contraction.

Discussion

L'objectif de cet article était de mieux comprendre l'influence respective de certaines caractéristiques de l'emploi et de l'individu sur le remodellement d'emploi, ainsi que de vérifier si les caractéristiques de l'emploi pouvaient avoir un effet sur celui-ci au-delà de celui des caractéristiques personnelles des employés.

Au niveau des déterminants organisationnels, la latitude décisionnelle prédisait la part de variance du remodellement d'emploi la plus importante. En lien avec les études précédentes (Rudolph et al., 2017), les demandes élevées semblaient plus faiblement, voir non liées au remodellement d'emploi. Ces résultats sont encourageants pour les

gestionnaires, qui ont souvent peu de contrôle sur les demandes liées au travail et la quantité de travail à effectuer, mais qui, en donnant de la latitude décisionnelle aux employés (p. ex., en leur laissant décider la manière d'effectuer certaines tâches), peuvent favoriser le remodellement d'emploi chez leurs subordonnés.

L'effet plus faible observé au niveau du lien entre les demandes et le remodellement d'emploi peut s'expliquer par le fait que plus de demandes n'amène pas l'employé à effectuer des changements dans son travail, puisqu'il ne cherche pas nécessairement à augmenter sa tâche.

Ensuite, le soutien des collègues, mais peu ou pas du superviseur, avait un effet significatif sur le remodellement relationnel. Cet effet était positif

pour le remodellement d'expansion et négatif pour le remodellement de contraction. Ainsi, plus les employés se sentent soutenus par leurs collègues, plus ils ont tendance à vouloir s'affilier et développer des liens plus forts avec ceux-ci. De plus, avec le lien négatif avec le remodellement de contraction, ils ont moins tendance à réduire les liens avec les gens au travail. Ainsi, les individus semblent augmenter leurs relations avec leurs collègues, sans diminuer leurs relations avec d'autres. En général, ces résultats sont en cohérence avec le modèle demande-contrôle-soutien, puisque des caractéristiques favorables étaient liées à plus de remodellement d'emploi.

Au niveau des variables individuelles, en lien avec des études précédentes (Bipp et Demerouti, 2015), le tempérament d'approche prédit dans cette étude le remodellement d'expansion, alors que le tempérament d'évitement prédit le remodellement de contraction. Aussi, la personnalité proactive a uniquement prédit le remodellement d'expansion (Petrou et al., 2017). Une des contributions de notre étude est d'avoir combiné des antécédents comprenant à la fois des caractéristiques individuelles et du travail, et d'avoir observé les résultats à la fois sur des dimensions de remodellement d'expansion que de contraction. Les résultats sont cohérents avec d'autres études ayant trouvé que les antécédents des remodellement diffèrent entre le remodellement d'expansion et de contraction. Effectivement, des antécédents à teneur plus négative (le tempérament d'évitement, un focus de prévention) sont liés uniquement avec le remodellement de contraction, alors que des antécédents à teneur plus positive (le tempérament d'approche, le focus de promotion) sont liés avec le remodellement d'expansion (Brenninkmeijer et Hekkert-Koning, 2015). Ainsi, les individus semblent être plus enclins à effectuer soit des comportements pour accroître leurs responsabilités, leurs relations et leurs tâches, soit en effectuer pour réduire leurs responsabilités, leurs relations et leurs tâches.

De plus, puisque la variance expliquée par les caractéristiques de l'emploi est statistiquement significative, au-delà de celle expliquée par les caractéristiques des individus, ceci implique que le milieu de travail pourrait influencer la propension à effectuer du remodellement d'emploi des travailleurs, indépendamment des caractéristiques personnelles de ces derniers. En effet, bien que le

remodellement d'emploi soit un comportement auto-initié contrôlé par les employés, et que certains individus proactifs soient plus enclins à en effectuer, il reste qu'ils ne sont pas entièrement expliqués par des caractéristiques personnelles. Ainsi, il est possible que les individus étant moins proactifs mais qui ont plus de latitude au niveau de la définition de leur emploi puissent y contribuer plus activement, et nous sommes la première étude à explorer cette hypothèse.

Au niveau des limites, notons que cette étude transversale ne peut confirmer la causalité ou la directionnalité des liens postulés. En effet, les caractéristiques personnelles sont vraisemblablement des antécédents aux comportements de remodellement, mais il est possible que le remodellement affecte directement les caractéristiques du travail, puisqu'il a été démontré qu'il peut modifier la charge de travail (les demandes) et les ressources sociales et affiliatives avec les collègues (Tims, Bakker et Derks, 2013). De plus, il s'est avéré que tous les déterminants combinés ne prédisaient qu'une partie faible à modérée des comportements de remodellement d'emploi (au plus 30% de la variance expliquée), ce qui indique que d'autres facteurs contribuent également à expliquer ces comportements.

La première piste de recherche future, afin de combler les limites de cette étude, serait de valider la directionnalité des liens entre le remodellement d'emploi et ses antécédents à l'aide d'études longitudinales, et d'identifier d'autres antécédents potentiels. Par exemple, la motivation à faire du remodellement pourrait être investiguée, puisque la motivation à remodeler est un fort prédicteur du comportement (Tims, Bakker et Derks, 2014b). Ensuite, bien que cette étude n'ait trouvé qu'un faible effet du soutien du superviseur, plusieurs études récentes se sont penchées sur l'effet de divers types de leadership sur le remodellement d'emploi, dont le leadership d'habilitation (en anglais : *empowerment*) (Holcombe, 2016) et le leadership transformationnel (Wang, Demerouti et Le Blanc, 2017). Les études futures pourraient poursuivre dans cette veine afin de mieux comprendre comment les comportements des gestionnaires influencent les comportements de remodellement d'emploi de l'employé.

Conclusion

En somme, l'environnement de travail dans lequel évolue un individu peut influencer sa propension à modifier son travail, peu importe ses caractéristiques personnelles. Les employeurs ont donc la possibilité de donner plus d'autonomie aux employés afin que ceux-ci influencent leurs tâches, leurs opportunités de développement et même le sens qu'ils donnent à leur rôle. De plus, il semblerait que seul le remodellement d'expansion soit favorisé par les caractéristiques d'emploi favorables, mais que celles-ci ne soient pas liées au remodellement de contraction.

Ainsi, donner plus de latitude ou de soutien mènerait à davantage de possibilités pour élargir le rôle plutôt qu'à des comportements visant à réduire la tâche ou les relations des employés. De plus en plus, la littérature de la conception d'emploi devrait considérer les possibilités de modifier l'emploi qui émane de l'employé, pas uniquement de l'employeur.

Références

- Bakker, A., Tims, M. et Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. doi: 10.1177/0018726712453471
- Bateman, T. S. et Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. doi: 10.1002/job.4030140202
- Beer, L. (2016). *The motivation and capability to job craft*. (Thèse de doctorat, Kansas State University).
- Brenninkmeijer, V. et Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International*, 20(2), 147-162.
- Bipp, T. et Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631-655. doi: 10.1111/joop.12089
- Bruning, P. F. et Champion, M. A. (2017). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: a multi-method integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*. Advance online publication. doi: 10.5465/amj.2015.0604
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H. et Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Elliot, A. J. et Thrash, T. M. (2010). Approach and avoidance temperament as basic dimensions of personality. *Journal of Personality*, 78(3), 865-906. doi: 10.1111/j.1467-6494.2010.00636.x
- Grant, A. M. et Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Holcombe, K. J. (2016). *Theoretical antecedents and positive employee work experiences of job crafting*. (Thèse de doctorat, Colorado State University Libraries).
- Johnson, J. V. et Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. et Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian journal of work, environment et health*, 14(4), 271-279.
- Judge, T. A. et Zapata, C.P. (2015). The Person-Situation Debate Revisited: Effect of Situation Strength and Trait Activation on the Validity of the Big Five Personality Traits in Predicting Job Performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179. 10.5465/amj.2010.0837.
- Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(5), 113-128.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. et Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355. doi: 10.1037/1076-8998.3.4.322

- Karasek, R. et Theorell, T. (1992). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic books.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi: 10.2307/2392498
- Laberge, M. (2004). *La proactivité des professionnels en ressources humaines*. (Thèse de doctorat, Université de Montréal).
- Londei-Shortall, J. (2018). *Être l'artisan de son propre mieux-être au travail: le remodellement d'emploi, ses antécédents et ses résultantes*. (Thèse de doctorat, Université de Montréal).
- 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.
- Payen, V. (2011). *Motivation d'approche et d'évitement : effets psychophysiques de la couleur rouge sur les processus cognitifs et moteurs*. (Thèse de doctorat, Université de Toulon).
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. et Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. doi: 10.1002/job.1783
- Petrou, P., Demerouti, E. et Xanthopoulou, D. (2017). Regular versus cutback-related change: The role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 62-85. doi: 10.1037/str0000033
- Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., N. Khapova, S. et Jansen, P. G. W. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International*, 21(6), 587-602.
- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S., Jansen, P. G. W. et Bakker, A. B. (2016). Proactive personality and wellbeing: The mediating role of job crafting and career competencies. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1). doi: 10.5465/AMBPP.2016.11411abstract
- Roulin, N. (2015). Don't Throw the Baby Out With the Bathwater: Comparing Data Quality of Crowdsourcing, Online Panels, and Student Samples. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(2), 190-196. doi: 10.1017/iop.2015.24.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. et Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008
- Slemp et Vella-Brodrick. (2013). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee wellbeing. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977. doi: 10.1007/s10902-013-9458-3
- Slemp, G., Kern, M. et Vella-Brodrick, D. (2015). Workplace wellbeing: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 7.
- Tims, M., Bakker, A. et Derks, D. (2014a). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
- Tims, M., Bakker, A. et Derks, D. (2014b) Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 1-15.
- Tims, M. et Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. et Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B. et Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Derks, D. et Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person—job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007

Wang, H.-J., Demerouti, E. et Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195. doi: <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>

Wrzesniewski, A. et Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi: 10.5465/amr.2001.4378011

Mesurer l'intention de rester ou l'intention de quitter... telle est la question ! *

Benjamin Lafrenière-Carrier¹, Martin Lauzier² et Martin Yelle³

¹Université du Québec en Outaouais, benjamin.lafrenierecarrier@uqo.ca

²Université du Québec en Outaouais, Institut du Savoir Montfort

³Ministère de la Défense nationale, Direction générale – Recherche et analyse (Personnel militaire)

Cette étude évalue deux manières de formuler la mesure d'intention de départ (c.-à-d. de rester ou de quitter) chez des membres des Forces Armées Canadiennes (FAC). Deux objectifs sont poursuivis : (1) déterminer la variance partagée par ces deux mesures et (2) comparer la force des corrélations qu'entretiennent chacune des formulations avec des indices de satisfaction (c.-à-d. au travail et dans la vie). Cette étude exploite 5069 questionnaires recueillis au sein des FAC. Les résultats montrent que les deux formulations de la mesure d'intention ne partagent qu'une faible part de variance. On y observe également que les différentes formulations de la mesure d'intention entretiennent des corrélations semblables avec les deux indices de satisfaction. Malgré le caractère exploratoire de cette étude, les résultats observés invitent praticiens et chercheurs à la réflexion ainsi qu'à la nuance le moment venu de mesurer l'intention à maintenir (ou non) le lien d'emploi.

Mots clés : *intention de rester, intention de quitter, rétention du personnel, satisfaction au travail, satisfaction dans la vie*

Contexte de l'étude

La guerre des talents que se livrent actuellement les organisations exacerbe chez certaines d'entre elles d'importants problèmes de rétention et de fidélisation de la main-d'œuvre. Cela a pour effet d'entraîner des coûts substantiels quant à la gestion de leur personnel (p. ex., l'embauche de nouveaux employés, la formation du personnel existant), et ce, en plus d'entraîner, pour certaines, des pertes d'efficacité notoires (Mowday, Porter et Steers, 2013).

Afin de mieux se renseigner sur leur taux de roulement dit « volontaire » (*voluntary turnover*), plusieurs organisations choisissent de monitorer les fluctuations dans les intentions des employés à rompre volontairement le lien d'emploi. Cette approche se veut motivée, entre autres, par l'existence d'une relation claire entre l'intention de quitter et les départs effectifs de l'organisation, tel que le suggèrent les travaux de plusieurs (voir les

méta-analyses de Dalton, Johnson et Daily, 1999; Jiang, Liu, McKay, Lee et Mitchell, 2012).

Si la littérature sur le sujet semble au clair quant à l'existence d'un lien entre cette intention et le départ effectif de l'organisation, celle-ci offre toutefois bien peu de précisions quant à la meilleure façon de formuler la mesure de cette même intention. *Doit-on mesurer le degré auquel les employés songent à quitter l'organisation ou est-il plutôt préférable de mesurer le degré auquel ils ont l'intention de continuer à travailler au sein de celle-ci ?* Malgré le grand nombre d'études s'intéressant au sujet (Carsten et Spector, 1987; Dalton et al., 1999; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Hom, Caranikas-Walker, Prussia et Griffeth, 1992; Hom et Griffeth, 1995; Jiang et al., 2012; Rasouli, 2012; Steel et Ovalle, 1984; Steel et Lounsbury, 2009; Tett et Meyer, 1993; Toussaint, Laberge et Lauzier, 2013), il semble que les arguments sur lesquels reposent le choix fait par une organisation de retenir une formulation au-devant de l'autre relève

* Les opinions exprimées dans ce texte sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue officiels du Ministère de la Défense nationale, des Forces canadiennes ou du Gouvernement du Canada. Nous tenons à remercier la Direction générale – Recherche et analyse (Personnel militaire) du Ministère de la Défense nationale pour avoir parrainé cette recherche.

Cette étude a remporté le Prix de la meilleure communication affichée à l'occasion du 19e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF) qui s'est tenu à Bruxelles.

davantage d'idées préconçues ou de simples préférences, plutôt que de choix réfléchis et basés sur les connaissances scientifiques actuelles ou les données probantes.

Malgré l'absence d'études ayant porté spécifiquement sur cette distinction, la pertinence de s'intéresser à l'effet de la formulation retenue (et préférée) demeure entière, et ce, pour plusieurs raisons. Au plan pratique, une meilleure compréhension de l'effet de la formulation retenue permettrait d'estimer son influence sur les données recueillies par une organisation, et ce, dans l'optique de mieux justifier la mise en branle de certaines actions (p. ex., procéder à de nouvelles embauches, mises à pied, déploiement de différentes activités visant à mieux canaliser les aspirations professionnelles ou orienter la carrière de certains employés, etc.). Sur le plan de la recherche, cela permettrait de préciser les mécanismes psychologiques sous-jacents qui influencent le choix de quitter ou celui de rester au sein de l'organisation, ainsi que d'identifier les leviers spécifiques susceptibles de nourrir chacune des intentions.

Intention de rester et intention de quitter : deux versants d'une même médaille ?

Nonobstant les arguments proposés précédemment, plusieurs études (Dalton et al., 1999; Joo, Hahn et Peterson, 2015; Kumar et Govindarajo, 2014; Regts et Molleman, 2012; Tett et Meyer, 1993; Zimmerman et Darnold, 2009) ne reconnaissent pas la distinction entre l'intention de quitter et celle de vouloir rester au sein de l'organisation; et se limitent plutôt à rassembler le tout en une variable agrégée souvent appelée « intention de départ » (*turnover intention*). Bien que représentant un cas unique, l'étude réalisée par Cho, Johanson et Guchait (2009) suggère pourtant une distinction claire entre l'intention de quitter l'organisation et celle traduisant le souhait de rester au sein de celle-ci. Plus spécifiquement, ces auteurs considèrent que l'intention de quitter est « *un désir conscient et délibéré de quitter l'organisation dans un futur proche* » [traduction libre] (Cho et al., 2009, p. 374) tandis que l'intention de rester est plutôt considérée comme « *une volonté consciente et délibérée de demeurer à l'emploi de l'organisation* » [traduction libre] (Cho et al., 2009, p. 374). Les résultats qu'ils obtiennent auprès d'un échantillon constitué de 416 employés travaillant dans le secteur de la restauration et de

l'hôtellerie montrent, en outre, l'existence d'une relation négative entre les deux mesures d'intention (rester et quitter) qui s'élève à $-0,40$.

Prenant appui sur la théorie des comportements planifiés (Fishbein et Ajzen, 2011), il semble logique de croire que l'intention de rester et celle de quitter l'organisation ne puissent être considérées comme de simples équivalents (voir deux versants d'une même médaille). Selon cette théorie, des motifs spécifiques devraient être rattachés à chacune des intentions comportementales, qui devraient, quant à elles, être liées à des actions (voire comportements) différentes. Il semble donc plausible de croire que l'idée de vouloir demeurer à l'emploi d'une organisation et celle de vouloir quitter celle-ci renvoie à des comportements différents; et qui reposent donc sur des mécanismes psychologiques sous-jacents distincts. Considérant ce qui précède, *la présente étude a pour premier objectif d'identifier la part de variance partagée entre ces deux façons de formuler l'intention quant au maintien du lien d'emploi.*

Liens entre satisfaction et intention : des relations différentes ou similaires ?

Les travaux de Mobley, Horner et Hollingsworth (1978) ont permis de mettre en évidence les particularités du processus décisionnel menant au retrait du travail (*withdrawal decision process*). Selon ces chercheurs, ce processus s'élabore sur la base de plusieurs mécanismes sous-jacents à la relation qui existe entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'organisation (p. ex., la réflexion à un éventuel départ, l'intention de rechercher des alternatives à l'emploi et l'évaluation des probabilités de trouver une alternative acceptable). Cette idée se voit aussi soutenue par les travaux méta-analytiques de Tett et Meyer (1993), où la satisfaction au travail et l'engagement affectif sont liés négativement à l'intention de quitter l'organisation. Plus récemment, d'autres études ont aussi confirmé l'existence de liens corrélationnels entre la satisfaction au travail et l'intention associée au maintien ou non du lien d'emploi (Regts et Molleman, 2012; Scanlan et Still, 2013). La satisfaction dans la vie, définie comme : « *le degré auquel une personne se dit satisfaite de sa vie en général* » [traduction libre] (Gnambs et Buntins, 2017; p. 224), constitue un autre élément pouvant influencer le choix d'un employé à maintenir (ou non) le lien d'emploi. Bien que le lien entre ce type

de satisfaction et l'intention de départ ait fait plus rarement l'objet d'une étude, Ghiselli (2001) observe toutefois une corrélation négative entre cette forme de satisfaction et l'intention de quitter l'organisation. L'étude de Sok, Blomme, De Ruyter, Tromp et Lub (2018) présente aussi l'existence d'un lien négatif entre les expériences de vie personnelle positives et l'intention de quitter l'organisation. L'intérêt de considérer le lien entre la satisfaction dans la vie et l'intention de quitter l'organisation prend encore plus d'importance en contexte militaire en raison des contraintes imposées aux membres de ces organisations et à leurs familles (Hindelang, Schwerin et Farmer, 2004; Rasouli, 2012). En effet, les carrières militaires peuvent imposer le lieu de domicile du ménage, des déménagements relativement fréquents ainsi que de longues absences en raison de déploiements, ayant un impact important sur l'organisation de leur vie et influençant du même souffle leur satisfaction à l'endroit de celle-ci.

Prises dans leur ensemble, ces quelques idées justifient la pertinence de considérer la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie comme des variables susceptibles d'être liées à l'intention de rester et à l'intention de quitter. En lien avec l'objectif visé par la présente étude, il semble aussi pertinent de s'intéresser aux rapports que peut entretenir chacun des types d'intention (selon leur formulation respective) avec chacun des indices de satisfaction (c.-à-d., au travail et dans la vie). Plus clairement, l'intention de quitter (comme l'intention de rester) pourrait entretenir des liens semblables (militant pour leur interchangeabilité) ou dissemblables (militant pour leur caractère distinctif) avec chacun des indices de satisfaction. Considérant ce qui précède, *la présente étude a pour second objectif d'explorer les patrons corrélationnels qu'entretient chacune des formulations de l'intention de maintenir (ou non) le lien d'emploi avec les deux indices de satisfaction discutés précédemment.*

Méthodologie

Échantillons

Quatre échantillons distincts composés de membres réguliers des *Forces Armées*

Canadiennes (FAC) sont utilisés pour la présente étude. Dans l'ensemble, ce sont ainsi les réponses offertes par 5069 employés qui sont considérés. La proportion d'hommes y est élevée (entre 82,8% et 86,3%), tout comme l'est l'expérience organisationnelle (moyennes entre 18,88 ans et 19,74 ans). Ces constats s'apparentent toutefois à ceux observés en contexte militaire (Hindelang et al., 2004; Meyer, Kam, Goldenberg et Bremner, 2013). Le Tableau 1 présente l'ensemble des statistiques descriptives pour chacun des échantillons à l'étude de façon plus précise et spécifique¹.

Instruments

L'intention de maintenir (ou non) le lien d'emploi a été mesurée au moyen des deux items suivants : « *J'ai l'intention de rester avec les Forces Armées Canadiennes aussi longtemps que possible* » pour l'intention de rester et « *J'ai l'intention de quitter les Forces Armées Canadiennes dès qu'un autre emploi devient disponible* » pour l'intention de quitter. Les répondants devaient répondre à ces questions en utilisant une échelle de type Likert en sept points allant de 1 = « *fortement en désaccord* » à 7 = « *fortement en accord* ». Utilisés individuellement ou faisant déjà partie d'échelles préexistantes, ces items sont largement employés dans les études s'intéressant au sujet (voir Blackstock, Harlos, Macleod et Hardy, 2015; Campbell, Im et Jeong, 2014; Choi, Moon, Nae et Ko, 2013; Cossette et Gosselin, 2012; Johnston et Spinks, 2013; Jung, 2012; Meyer et al., 2013; Mosadeghrad, 2013; Palanski, Avey et Jiraporn, 2014; Rai, 2013; Rudman, Gustavsson et Hultell, 2014; Toussaint et al., 2013). Hormis les contraintes imposées par la structure des sondages et la façon avec laquelle les données ont été collectées, le choix de privilégier ces items à des échelles plus conventionnelles se fonde en partie sur les travaux de Fisher, Matthews et Gibbons (2015), ainsi que ceux de Fuchs et Diamantopoulos

¹ Bien que les quatre échantillons utilisés dans le cadre de la présente étude soient traités de façon distincte, il faut reconnaître que leur indépendance ne peut être complètement assurée du simple fait qu'un même participant pourrait avoir été appelé à participer à plus d'une édition du *Your-Say Survey* (YSS). Toutefois, il s'avère important de relever que les participants étaient retirés de la liste admissible à recevoir l'invitation à compléter le YSS pour une période minimale de 2 ans. Cette précaution a permis de s'assurer qu'un participant ne puisse remplir le questionnaire à plus de deux reprises parmi les quatre administrations du sondage faisant l'objet de la présente étude.

(2009). Dans l'ensemble, ces auteurs indiquent que cette façon de mesurer serait adéquate pour des construits dits concrets, unidimensionnels, dont la définition est simple et qu'un item unique permet de représenter (sans trop d'effort pour les répondants) la totalité de la définition.

Plusieurs auteurs soulèvent maintenant l'idée voulant qu'il soit possible de mesurer certains construits à l'aide d'un seul item (Fuchs et Diamantopoulos, 2009), et ce, sans que cela n'affecte grandement (voire compromettre trop) la qualité du construit mesuré:

Tableau 1

Caractéristiques des échantillons selon chacune des années d'administration

	YSS 2006	YSS 2007	YSS 2008	YSS 2009
N	1359	1562	1087	1061
Âge	40,07 ans (7,66)	N/A	40,23 ans (7,83)	N/A
Âge (16 à 24 ans)	43 (3,3%)	51 (3,3%)	24 (2,2%)	29 (2,7%)
Âge (25 à 34 ans)	267 (20,2%)	303 (19,4%)	230 (21,5%)	199 (18,8%)
Âge (35 à 44 ans)	612 (46,3%)	730 (46,8%)	466 (43,5%)	423 (39,9%)
Âge (45 ans et +)	399 (30,2%)	475 (30,5%)	351 (32,8%)	410 (38,6%)
Sexe	86,3% H 13,7% F	82,8% H 17,2% F	84% H 16% F	83% H 17% F
Expérience dans les FAC	19,08 ans (8,26)	18,88 ans (8,55)	19,15 ans (8,55)	19,74 ans (8,56)
Répartition par corps				
Armée	42,4%	43,9%	44,9%	42,4%
MRC	38,2%	37,2%	37,0%	37,5%
AVC	19,3%	18,8%	18,1%	20,1%

Notes. MRC = Marine royale canadienne, AVC = Aviation royale canadienne. L'absence de résultats concernant l'âge des participants aux éditions 2007 et 2009 s'explique par l'inclusion, dans les choix de réponse en intervalle, d'une option regroupant l'ensemble des participants ayant plus d'un certain âge (45 ans et plus), rendant impossible le calcul d'une moyenne qui puisse se comparer aux autres. Il est toutefois possible d'affirmer que, pour 2007, 3,3% des répondants avaient de 16 à 24 ans, que 19,4% avaient de 25 à 34 ans, que 46,8% avaient de 35 à 44 ans et que 30,4% avaient 45 ans ou plus. Pour 2009, ce sont 2,7% d'entre eux qui avaient de 16 à 24 ans, 18,8% qui avaient de 25 à 34 ans, 39,9% qui avaient de 35 à 44 ans et 38,6% qui avaient 45 ans ou plus.

l'état de santé (Vézina et Saint-Arnaud, 2011), la satisfaction (Tavani, Botella et Collange, 2014; Wanous, Reichers et Hudy, 1997), l'identification organisationnelle (Shamir et Kark, 2004) pour ne citer que quelques exemples. Pris ensemble, ces quelques arguments soutiennent la façon d'articuler la mesure des intentions de rester/quitter dans la présente étude. Les formes de satisfaction (au travail et dans la vie) ont été mesurées au moyen des items suivants : « *Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du mode de vie militaire ?* » pour la satisfaction au travail et « *Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre vie en général ?* » pour la satisfaction dans la vie. Les questions étaient assorties d'échelles de type Likert à sept points allant de 1 = « *fortement en désaccord* » à 7 = « *fortement en accord* » pour lesquelles un score plus élevé est indicatif d'un plus grand degré de satisfaction. Encore une fois, le recours à des items plutôt qu'à des échelles préexistantes semble être soutenu par les travaux de plusieurs (Dolbier, Webster, McCalister, Mallon et Steinhardt, 2005; Fisher et al., 2015; Fuchs et Diamantopoulos, 2009; Nagy, 2002; Tavani et al., 2014; Wanous et al., 1997).

Procédures

Recueillies de façon anonyme et confidentielle par des scientifiques de la Direction générale – Recherche et analyse (Personnel militaire), les données utilisées aux fins de la présente étude ont été collectées à l'occasion de différentes administrations (année 2006 à 2009) d'un sondage organisationnel (c.-à-d. *Your-Say Survey – YSS*) au sein des membres réguliers des *Forces Armées Canadiennes* (FAC). Plus spécifiquement, le questionnaire fut envoyé de façon aléatoire à un nombre proportionnel de membres réguliers de chacune des directions générales afin de conserver un portrait représentatif des FAC dans son ensemble. Les employés retenus ont reçu une version numérique du questionnaire lorsqu'ils avaient accès à un courriel dans le cadre de leurs fonctions et, dans le cas contraire, se sont vu remettre une version papier du même questionnaire.

Résultats

Analyses préliminaires. Certains tests statistiques ont été conduits afin de s'assurer du niveau de comparabilité des échantillons d'une année à l'autre. Considérant la grande puissance statistique prodiguée par la taille de chacun des échantillons, l'ensemble des analyses a été effectué en recourant à un seuil de signification plus sévère qu'à l'habitude (c.-à-d. $p < .001$). Premièrement, un test de Chi-deux fut ainsi réalisé afin de vérifier l'existence d'une différence au niveau du sexe selon l'année des différentes administrations du questionnaire. Le résultat obtenu à ce test n'a pas permis de relever de différence significative entre les années [$\chi^2 (3, 5036) = 8,19$]. Deuxièmement, d'autres tests de Chi-deux furent aussi réalisés afin d'évaluer l'existence de différence entre l'appartenance aux différents corps d'armée (c.-à-d. armée, marine royale canadienne, aviation royale canadienne) d'une année à l'autre. Les résultats observés à ces quelques analyses n'ont pas permis de relever de différence significative pour l'armée [$\chi^2 (3, 5069) = 2,22$], la marine royale canadienne [$\chi^2 (3, 5069) = 1,46$] ou l'aviation royale canadienne [$\chi^2 (3, 5069) = 0,49$]. Troisièmement, une analyse de variance (ANOVA) fut réalisée afin d'évaluer l'existence d'une différence au niveau des catégories d'âges d'une année à l'autre. Encore une fois, le résultat à cette analyse n'a pas permis de relever de différence qui soit significative entre les différentes années d'administration du YSS [$F (3, 5012) = 2,17$]. Quatrièmement, des ANOVA furent aussi réalisées afin d'évaluer des différences entre les scores aux mesures d'intention de rester et de quitter, ainsi qu'aux indices de satisfaction (au travail et dans la vie). Dans l'ensemble ces analyses ne suggèrent pas la présence de différence significative selon les différentes années d'administration du YSS pour l'intention de rester [$F (3, 5006) = 2,70$], l'intention de quitter [$F (3, 5012) = 2,21$], ainsi que pour la satisfaction au travail [$F (3, 5053) = 3,33$]. Une distinction significative est toutefois détectée en ce qui a trait à la satisfaction dans la vie [$F (3, 5050) = 55,22$; $p < .001$]. Une analyse *post hoc* fut par conséquent réalisée afin de préciser la nature de cette différence. Le résultat obtenu indique que c'est le niveau de satisfaction dans la vie de l'année 2006 ($\bar{x} = 5,41$; $\sigma = .90$) qui se démarque des niveaux observés pour les autres années, lesquels oscillent entre 5.88 et 5.82 (σ entre 1.160 et 1.137).

En somme, les résultats à ces quelques analyses préliminaires permettent ainsi de croire que les échantillons utilisés dans le cadre de la présente étude sont semblables².

Afin d'étudier les liens entre les deux mesures d'intention à maintenir (ou non) le lien d'emploi, les corrélations et proportions de variances

communes (c.-à-d. coefficients de détermination) ont été calculées, et ce, pour chacune des années d'administrations du YSS. Les résultats de ces analyses sont reproduits au Tableau 2. Ces analyses mettent en relief l'existence d'une corrélation négative (et significative à $p < .001$) entre les questions traduisant l'intention

Tableau 2

Moyennes, corrélations et pourcentages de variance partagée pour les types d'intention (rester/quitter)

Année d'administration	N	M - IR	M - IQ	r	r^2
YSS 2006	1359	4,13 (ET : 1,90)	3,36 (ET : 1,85)	-.41***	16,8%
YSS 2007	1562	3,96 (ET : 1,95)	3,50 (ET : 1,88)	-.39***	15,2%
YSS 2008	1087	3,96 (ET : 1,97)	3,55 (ET : 1,88)	-.37***	13,7%
YSS 2009	1061	4,09 (ET : 1,89)	3,46 (ET : 1,84)	-.39***	15,2%
Moyenne globale		4,04 (ET : 1,93)	3,47 (ET : 1,86)	-.39***	15,25%

Notes. M = Moyenne; ET = Écarts-type; IR = Intention de rester; IQ = Intention de quitter; r^2 = Coefficient de détermination; moyenne (globale) fut calculée sur la base des 4 échantillons. *** $p < .001$.

de rester et de l'intention de quitter, et ce, pour chacune des années d'administration du YSS. Spécifiquement, ces corrélations pour les années 2006 à 2009 sont respectivement de -.41, -.39, -.37 et -.39. Les estimations de la variance commune partagée par les deux questions, calculée à partir du coefficient de détermination (r^2), demeurent toutefois de faible amplitude. Plus clairement, celles-ci se situent entre 13,7% et 16,8%, avec une moyenne interéchantillonnale de 15,25%. Rappelons d'ailleurs, à titre comparatif, que Cho et al. (2009) observent une corrélation négative de -.40 entre l'intention de rester et celle de quitter l'organisation (ce qui équivaut à 16% de variance commune).

Cette étude avait aussi pour intention d'analyser les patrons corrélationnels qu'entretient chacune des formulations de l'intention de maintenir (ou

non) le lien d'emploi avec des indices de satisfaction (c.-à-d. au travail et dans la vie). Pour ce faire, des corrélations furent calculées entre les façons de formuler les mesures d'intention et chacun des indices de satisfaction, et ce, pour l'ensemble des années d'administration du YSS. Aux fins de comparabilité, les valeurs observées pour la question mesurant l'intention de quitter furent inversées (du négatif vers le positif). Pour chacune des années, des paires de corrélations (p. ex., corrélation entre l'intention de rester et la satisfaction au travail vs l'intention de quitter et la satisfaction au travail) ont été comparées, et ce, afin de relever l'existence de différences significatives (à $p < .05$) entre les différentes paires de corrélations³. Les résultats à ces quelques analyses sont reproduits à l'intérieur du Tableau 3.

² La différence significative observée au niveau de la satisfaction dans la vie pourrait s'expliquer par l'implication des FAC dans le cadre de la mission en Afghanistan, qui a justement atteint son point le plus haut en 2006. Dans ce cadre, la différence en question serait davantage attribuable à un événement significatif pour l'organisation qu'à un problème méthodologique.

³ Cette comparaison s'est effectuée à l'aide de la statistique z qui se veut une transformation (voire conversion) du r (selon la logique du test de Fisher). Le calcul de cette valeur z peut ensuite être appliqué afin d'évaluer le degré auquel une corrélation diffère significativement d'une autre (à $p < 0,05$).

Tableau 3

Corrélations entre les indices de satisfaction et les types d'intention (rester/quitter)

	YSS 2006		YSS 2007		YSS 2008		YSS 2009	
	<i>r</i>	<i>z</i>	<i>r</i>	<i>z</i>	<i>r</i>	<i>z</i>	<i>r</i>	<i>z</i>
Satisfaction au travail	IR .31 IQ .27	0,91 (NS)	IR .39 IQ .39	0,07 (NS)	IR .40 IQ .37	0,75 (NS)	IR .35 IQ .37	0,55 (NS)
Satisfaction dans la vie	IR .21 IQ .22	0,30 (NS)	IR .20 IQ .20	0,14 (NS)	IR .22 IQ .24	0,49 (NS)	IR .16 IQ .17	0,26 (NS)

Notes. La taille des échantillons (N) varie de 1049 à 1548 observations. IR = Intention de rester. IQ = Intention de quitter; *z* = test de différence pour chacune des paires de corrélations. Aux fins de comparabilité, les valeurs observées à la question mesurant l'intention de quitter furent inversées. Toutes les corrélations présentées (*r*) sont significatives à $p < .001$.

Les tests effectués n'ont pas permis de relever de différence significative dans les patrons corrélationnels qu'entretiennent les deux façons de formuler l'intention de maintenir (ou non) le lien d'emploi avec chacune des indices de satisfaction⁴. Bien que Cho et al. (2009) n'aient pas d'indices de satisfaction dans leur étude, ceux-ci avaient toutefois inclus une mesure de l'engagement affectif, un concept bien reconnu pour ses rapports probants avec la satisfaction (Tett et Meyer, 1993). En outre, ces auteurs observent une corrélation négative entre l'engagement affectif et l'intention de quitter (-.31), ainsi qu'une corrélation positive entre cette même variable et l'intention de rester (.21). La différence entre ces corrélations n'atteint toutefois pas le seuil de la signification (c.-à-d. à $p < .05$).

Discussion générale

Principaux constats. Considérant la faible proportion de variance commune, un premier constat semble militer en faveur de l'idée que les deux façons de formuler l'intention de maintenir (ou non) le lien d'emploi soient suffisamment distinctes pour présupposer, de prime abord, en l'existence de construits différents. D'une part, on peut ainsi répondre à la première question de recherche en affirmant qu'il existe une certaine

différence entre les mesures d'intention de rester et d'intention de quitter. D'autre part, il semble que le fait de formuler différemment celles-ci, permet difficilement de les considérer comme les versants d'une seule et même médaille. Ce constat est d'autant plus intéressant du fait qu'il a été observé à travers les années (c.-à-d. dans quatre échantillons distincts), témoignant du coup d'une certaine stabilité. Deuxièmement, bien que contraire à l'idée de départ, il semble aussi que le fait de recourir à l'une ou l'autre des formulations n'entraînerait pas de changement au niveau de la force des liens existants entre les mesures d'intention et les indices de satisfaction. Encore une fois, le fait que ce résultat soit constant d'une année à l'autre procure une certaine garantie (voire robustesse) à ce constat.

Limites à l'étude. Une première limite à cette étude a trait à son caractère exploratoire. De fait, le recours à des données dites secondaires ne permettait pas aux chercheurs de revoir la formulation retenue pour certaines des questions utilisées dans la présente étude. Notamment, au niveau de la sémantique, les termes utilisés dans chacun des items (p.ex. *aussi longtemps que possible* pour l'intention de rester *vs dès qu'un autre emploi devient disponible* pour l'intention de quitter) pourraient mener à croire que ceux-ci

⁴ Considérant que certaines variables puissent avoir des effets sur les relations faisant l'objet de la présente étude, des corrélations partielles furent calculées en contrôlant chaque fois pour le sexe des participants, leur âge, ainsi que le nombre d'années de service qu'ils détiennent au sein des FAC. Dans l'ensemble, ces analyses complémentaires n'indiquent pas de changement quant au sens ou la force des relations (voire corrélations). Plus particulièrement, ces nouvelles analyses montrent plutôt que la contribution du sexe, de l'âge ou encore celle du nombre d'années de service des participants sur les relations à l'étude est négligeable dans l'ensemble. Les résultats à ces quelques analyses peuvent être obtenus en communiquant avec le premier auteur du texte.

n'étaient pas suffisamment équivalents pour être comparés. Il aurait été sans doute préférable de recourir à l'usage d'un référent cognitif jugé plus équivalent entre les deux questions. Enfin, des questions concernant l'équivalence linguistique des items pourraient aussi être soulevées du fait que les participants pouvaient remplir le questionnaire dans la langue de leur choix (français ou anglais).

Une deuxième limite revient à l'usage d'items simples, plutôt qu'à des mesures comprenant de multiples items. Malgré les nuances apportées dans la présente étude concernant l'usage accepté des mesures à item unique, il est toujours possible de considérer ce type de pratique comme une limite (voir Fuchs et Diamantopoulos, 2009). Des chercheurs pourraient toutefois choisir d'investiguer cette même question, mais en recourant à des échelles déjà validées afin de capturer plus finement l'essence de chacun des construits faisant l'objet de la présente étude.

Une troisième limite à cette étude concerne la possible influence du biais de la variance commune sur les résultats observés. Les données recueillies à chacune des administrations du YSS étant de nature transversale (voire corrélacionnelle) il est bien possible que ce biais ait gonflé artificiellement les relations observées entre les différentes variables à l'étude. De fait, les variables auxquelles s'est intéressé le présent projet provenaient de sondages institutionnels, qui comprenaient déjà plusieurs items et échelles de mesures. La nature des questions utilisées limite toutefois les possibilités d'estimer (avec précision) l'ampleur de cette influence. Or, la généralisation des constats observés à la présente étude doit donc se faire avec prudence. Ceci dit, la possibilité de comparer les résultats sur différentes années permet de relativiser cette limite, montrant que si une influence est présente, celle-ci est relativement stable d'une année à l'autre.

Implications. À la lumière de ces constats, il nous apparaît important d'inviter les praticiens à la prudence lorsqu'ils interprètent leurs données sur l'intention de rester et l'intention de quitter, puisque les résultats de cette étude soulèvent de nouvelles questions, voire de nouvelles avenues de recherche possibles. D'une part, avec la distinction suggérée entre les mesures d'intention de rester et d'intention de quitter, la question se pose maintenant à savoir laquelle des deux formulations représente le meilleur prédicteur pour prévoir les départs effectifs. D'autre part, les résultats ouvrent

la porte à une possible distinction entre les construits d'intention de rester et d'intention de quitter, pour lesquels des déterminants et des effets distincts pourraient être identifiés. Dans les deux cas, il s'agit d'efforts de recherche qui s'avèreraient fort utiles pour mieux comprendre l'effet de la formulation sur l'intention à maintenir (ou non) le lien d'emploi.

Conclusion

Cette étude visait à comparer, entre elles, les réponses observées aux deux façons de formuler l'intention quant au maintien du lien d'emploi. Elle visait aussi à comparer les patrons corrélacionnels qu'entretient chacune des formulations avec des indices de satisfaction (c.-à-d., au travail et dans la vie). Considérant les résultats à la présente étude, deux constats généraux se dégagent. Premièrement, l'intention de rester au sein de l'organisation et celle associée au souhait de quitter celle-ci ne semblent partager qu'une faible portion de variance, suggérant du coup l'existence de deux construits distincts. Deuxièmement, il ne semble pas que le fait de recourir à l'une ou l'autre des façons de formuler entraînent d'effets différentiels dans les constats observés (du moins en ce qui a trait aux indices de satisfaction). Le caractère exploratoire de l'étude, de même que le fait que celle-ci se soit réalisée à partir de données secondaires issues d'un milieu militaire peut toutefois limiter les généralisations possibles. Or, une invitation à la prudence est de mise avant de généraliser les résultats à d'autres milieux. En clair, de nouveaux efforts de recherche sont souhaités afin d'une part de reproduire – dans d'autres contextes – les constats observés à la présente étude; et d'autre part, mieux comprendre les particularités propres à chacun des types d'intention.

Références

- Blackstock, S., Harlos, K., Macleod, M. L. et Hardy, C. L. (2015). The impact of organisational factors on horizontal bullying and turnover intentions in the nursing workplace. *Journal of Nursing Management*, 23(8), 1106-1114. doi: 10.1111/jonm.12260.
- Campbell, J. W., Im, T. et Jeong, J. (2014). Internal efficiency and turnover intention evidence from local government in South Korea.

- Public Personnel Management*, 43(2), 259-282. doi : 10.1177/0091026014524540.
- Carsten, J. M. et Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 374-381. doi : 10.1037/0021-9010.72.3.374.
- Cho, S., Johanson, M. M. et Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381. doi : 10.1016/j.ijhm.2008.10.007.
- Choi, B. K., Moon, H. K., Nae, E. Y. et Ko, W. (2013). Distributive justice, job stress, and turnover intention: cross-level effects of empowerment climate in work groups. *Journal of Management & Organization*, 19(03), 279-296. doi: 10.1017/jmo.2013.35.
- Cossette, M. et Gosselin, A. (2012). Quitter, rester ou progresser? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels. *Relations industrielles*, 67(4), 703-725. doi : 10.7202/1013201ar.
- Dalton, D. R., Johnson, J. L. et Daily, C. M. (1999). On the use of "Intent to..." variables in organizational research: an empirical and cautionary assessment. *Human Relations*, 52(10), 1337-1350. doi: 10.1177/001872679905201006.
- Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W. et Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and validity of a single-item measure of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 19(3), 194-198. doi : 10.4278/0890-1171-19.3.194.
- Fishbein, M. et Ajzen, I. (2011). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. New York: Taylor & Francis.
- Fisher, G. G., Matthews, R. A. et Gibbons, A. M. (2015). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*. 21(1), 3-23. doi : 10.1037/a0039139.
- Fuchs, C. et Diamantopoulos, A. (2009). Using single-item measures for construct measurement in management research. *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 69(2), 195-210.
- Ghiselli, R. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37. doi: 10.1016/S0010-8804(01)80036-7.
- Gnambs, T. et Buntins, K. (2017). The measurement of variability and change in life satisfaction: A comparison of single-item and multi-item instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 33(4), 224-238. doi: 10.1027/1015-5759/a000414
- 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. doi: 10.1177/014920630002600305.
- Hindelang, R. L., Schwerin, M. J. et Farmer, W. L. (2004). Quality of life (QOL) in the US Marine Corps: The validation of a QOL model for predicting reenlistment intentions. *Military Psychology*, 16(2), 115. doi: 10.1207/S15327876MP1602_3.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. et Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909. doi: 10.1037/0021-9010.77.6.890.
- Hom, P. W. et Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W. et Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096. doi: 10.1037/a0028610.
- Johnston, N. et Spinks, W. (2013). Organisational climate and employee turnover intention within a franchise system. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 11(1), 20-41.
- Joo, B.-K., Hahn, H.-J. et Peterson, S. L. (2015). Turnover intention: the effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116-130. doi: 10.1080/13678868.2015.1026549.
- Jung, C. S. (2012). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover

- intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 209-234. doi: 10.1093/jopart/mus058.
- Kumar M. D. et Govindarajo, N.S. (2014). Instrument development "Intention to Stay Instrument" (ISI). *Asian Social Science*, 10(12), 149-169. doi: 10.5539/ass.v10n12p149.
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I. et Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: application of a profile approach. *Military Psychology*, 25(4), 381-401. doi: 10.1037/mil0000007.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. et Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. doi: 10.1037/0021-9010.63.4.408.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational stress and turnover intention: implications for nursing management. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(2), 169-176. doi: 10.15171/ijhpm.2013.30.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (2013). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 77-86. doi: 10.1348/096317902167658.
- Palanski, M., Avey, J. B. et Jiraporn, N. (2014). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 135-146. doi: 10.1007/s10551-013-1690-6.
- Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.
- Rasouli, M. (2012). *Attrition and retention: a critical literature review* (Rapport no. DGMPRA CR 2012-016). Ottawa, Ontario: Defence Research and Development Canada.
- Regts, G. et Molleman, E. (2012). To leave or not to leave: when receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations*, 66(2), 193-218. doi: 10.1177/0018726712454311.
- Rudman, A., Gustavsson, P. et Hultell, D. (2014). A prospective study of nurses' intentions to leave the profession during their first five years of practice in Sweden. *International journal of nursing studies*, 51(4), 612-624. doi : 10.1016/j.ijnurstu.2013.09.012.
- Scanlan, J. N. et Still, M. (2013). Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Australian occupational therapy journal*, 60(5), 310-318. doi: 10.1111/1440-1630.12067.
- Shamir, B. et Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 115-123. doi: 10.1348/096317904322915946.
- Sok, J., Blomme, R. J., De Ruiter, M., Tromp, D. et Lub, X. D. (2018). Home to work spillover and turnover intentions. *European Journal of Training and Development*, 42(3/4), 246-265. doi :10.1108/ejtd-07-2017-0060.
- Steel, R. P. et Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271-282. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.002.
- Steel, R. P. et Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686. doi: 10.1037/0021-9010.69.4.673.
- Tett, R. P. et Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.
- Toussaint, V., Laberge, M. et Lauzier, M. (2013). Impact de la motivation autodéterminée et de l'engagement affectif sur l'intention de rester : une étude chez les militaires. *Psychologie du travail et des organisations*, 19(1), 5-22. doi: 10.1016/S1420-2530(16)30066-8.
- Tavani, J. L., Botella, M. et Collange, J. (2014). Quelle validité pour une mesure de la satisfaction au travail en un seul item? *Pratiques*

- Psychologiques*, 20(2), 125-142. doi: 10.1016/j.prps.2014.03.001.
- Vézina, M. et Saint-Arnaud, L. (2011). L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant. *Travailler*, 25(1), 119-128. doi: 10.3917/trav.025.0119.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. et Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252. doi: 10.1037/0021-9010.82.2.247.
- Zimmerman, R. D. et Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: a meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158. doi : 10.1108/00483480910931316.

Les liens entre la personnalité et les valeurs organisationnelles

Renée Michaud¹, Alina N. Stamate² et André Durivage³

¹ Université du Québec en Outaouais, renee.michaud@uqo.ca

² École de science et gestion | Université du Québec à Montréal

³ Université du Québec en Outaouais

Le concept de valeur a gagné une certaine popularité dans la sélection du personnel. Plusieurs études se sont intéressées aux liens entre les valeurs individuelles et de travail et la personnalité (Dawis, 1991 ; Fischer & Boer, 2015 ; Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas, & Garrod, 2005 ; Leuty & Hansen, 2012 ; Parks & Guay, 2009 ; Parks-Leduc, Feldman, & Bardi, 2015 ; Roccas, Sagiv, Schwartz, & Knafo, 2002 ; Rokeach, 1973). Or, très peu d'études avant la nôtre s'étant intéressée au lien entre les valeurs organisationnelles et les cinq grands facteurs de personnalité (Big Five), nous en avons fait l'objet de notre recherche. Notre échantillon est composé de 1 306 travailleurs qui ont complété un inventaire de personnalité et un test de valeurs organisationnelles dans le cadre de processus de sélection. Les résultats obtenus par le biais des régressions logistiques montrent que le niveau de présence des différents facteurs de personnalité a une influence sur la probabilité que certaines valeurs organisationnelles se situent parmi les valeurs prioritaires des individus.

Mots-clés : *personnalité, valeurs, valeurs au travail, valeurs organisationnelles, sélection*

Attirer et sélectionner du personnel qualifié représente un défi que toutes les entreprises doivent relever pour assurer leur fonctionnement, défi alourdi par les conditions actuelles du marché du travail (Bourhis, 2018). Toutefois, de nombreux instruments sont disponibles pour sélectionner les meilleurs candidats pour combler les besoins de l'organisation (p. ex., des entrevues, des échantillons de travail, des inventaires de personnalité et des tests de valeurs organisationnelles). Il arrive qu'on évalue simultanément les candidats au moyen des inventaires de personnalité et des tests de valeurs organisationnelles dans les processus de sélection (Kristof-Brown, 2000 ; Michaud, 2014 ; Tsai, Chen, & Chen, 2012) puisqu'ils visent à mesurer différentes caractéristiques des personnes.

Constatant la nécessité de comprendre l'effet combiné de la personnalité et des valeurs sur les comportements et les attitudes des individus, plusieurs auteurs se sont intéressés aux liens entre la personnalité et les valeurs personnelles (Dawis, 1991 ; Fischer & Boer, 2015 ; Parks & Guay, 2009 ; Parks-Leduc, Feldman, & Bardi, 2015 ; Roccas, Sagiv, Schwartz, & Knafo, 2002 ; Rokeach, 1973), ou entre la personnalité et les valeurs au travail

(Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas, & Garrod, 2005 ; Leuty & Hansen, 2012). Or, une seule étude portant directement sur le lien entre la personnalité et les valeurs organisationnelles a été trouvée, mais celle-ci ne s'appuyait pas sur les cinq grands facteurs de personnalité (Reynierse, Harker, Fink, & Ackerman, 2001)¹. Constatant cette limite dans la documentation scientifique, nous avons choisi d'explorer la question du lien entre les cinq grands facteurs de personnalité (*Big Five*) et les valeurs organisationnelles qui sont les plus attirantes ou les plus importantes pour les travailleurs. Ainsi, les éventuelles études empiriques de validité critériée et incrémentielle pour vérifier l'efficacité combinée d'un inventaire de personnalité et d'un test de valeurs organisationnelles pour prédire divers critères (p. ex., le rendement) pourront s'appuyer sur notre étude comparative de ces deux construits. Avant de présenter nos résultats, nous allons d'abord clarifier et distinguer les concepts de personnalité et valeurs, pour ensuite investiguer de quelle manière ils sont reliés.

¹ O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991) ont abordé la question lors du développement de leur instrument pour mesurer l'appariement personne-organisation et relevé des liens entre des adjectifs décrivant la personnalité des individus et les différents types de culture organisationnelle (obtenus grâce à une analyse factorielle exploratoire des valeurs organisationnelles).

Contexte théorique

La personnalité

La personnalité peut être définie comme l'ensemble des dispositions durables et des « tendances comportementales, cognitives et émotionnelles stables » des individus (traduction libre ; Parks-Leduc & al., 2015, p. 3). La théorie des traits (Allport, 1937) en vertu de laquelle on s'intéresse à des caractéristiques stables et à des dispositions générales est la perspective que nous avons retenue. Selon le modèle à cinq facteurs (*Big five*) (Digman, 1990 ; Goldberg, 1990), la personnalité se divise en cinq grands facteurs : l'Amabilité, l'Esprit consciencieux, l'Extraversion, l'Ouverture et la Stabilité émotionnelle et chacune comprend un ensemble de traits.

L'Amabilité (A) est un facteur de personnalité touchant aux tendances interpersonnelles et visant des caractéristiques telles que la collaboration, l'altruisme et la confiance aux autres (McCrae & Costa, 2016). Les personnes aimables sont donc soucieuses des autres, justes dans leurs relations interpersonnelles, disposées à collaborer, à aider et à faire confiance aux gens qui les entourent et ont tendance à éviter les conflits interpersonnels en se soumettant aux autres.

En ce qui a trait à l'Esprit consciencieux, McCrae et Costa (2016) indiquent que les personnes qui ont des résultats élevés à ce facteur ont tendance à être prudentes, responsables, organisées, scrupuleuses et minutieuses. L'aspect consciencieux comporterait une dimension proactive (volonté d'agir) et une dimension inhibitive (régulation du comportement) (Church, 1994 ; McCrae & John, 1992 ; Tellegen, 1985).

L'Extraversion est le facteur auquel on associe souvent deux dimensions : la sociabilité et l'ambition (McCrae & Costa, 2016 ; Parks-Leduc et al., 2015 ; Roccas et al., 2002). Ainsi, les personnes extraverties sont à la fois des personnes grégaires, expressives, bavardes, énergiques, enthousiastes et dominantes, compétitives, dotées d'initiative, impétueuses et assurées.

Pour leur part, les personnes ouvertes à l'expérience ont tendance à être imaginatives, sensibles, curieuses, ouvertes d'esprit et de nature plus intellectuelle, alors que les personnes qui obtiennent de faibles résultats à cette dimension tendent à être conventionnelles, insensibles et terre à terre (McCrae & Costa, 2016).

Finalement, la Stabilité émotionnelle est associée au calme, à l'équilibre et à la résilience, par opposition au Névrosisme qui est caractérisé par des personnes anxieuses, dépressives, colériques et inquiètes (McCrae & Costa, 2016 ; Parks-Leduc et al., 2015). Il existe plusieurs instruments de mesure des cinq facteurs, dont ceux de Costa et McCrae (1992) (NEO-PI), de Goldberg (1992) (IPIP Big-Five Factor Markers) ou de Compmetrica (2008) (TACT, mesurant la personnalité au travail).

Avant d'élaborer au sujet des liens et distinctions entre la personnalité et les valeurs, clarifions le concept de valeurs.

Les valeurs

Rokeach (1973) considère qu'une valeur est « une croyance durable à l'effet qu'un mode de conduite ou une fin spécifique est personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou une fin opposé ou contraire » (traduction libre, p. 5). De ce fait, les valeurs sont comparables aux buts que les individus considèrent importants et souhaitent atteindre (Roccas et al., 2002). Les valeurs transcendent les situations spécifiques et sont hiérarchisées selon leur importance relative (la hiérarchie des valeurs peut changer, mais les valeurs prisées sont généralement très stables) (Schwartz & Bilsky, 1987). Il existe plusieurs typologies de valeurs personnelles. L'une des plus connues et utilisées est celle de Schwartz et ses collaborateurs (Schwartz, 1992 ; Schwartz & Bilsky, 1987) dont le caractère exhaustif et l'universalité ont été à maintes reprises vérifiés et confirmés (Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999 ; Schwartz, 1992 ; Wils, Luncasu, & Waxin, 2007).

Les valeurs au travail se définissent comme étant un sous-groupe des valeurs individuelles (Elizur & Sagie, 1999). Dans un effort d'intégration des différentes perspectives, Dose (1997) en propose la définition suivante : « normes évaluatives reliées au travail ou à son environnement à l'aide desquelles les individus discernent ce qui est bien ou établissent leurs préférences » (traduction libre, p. 227-228). Ainsi, la majorité des typologies de valeurs au travail, comme celles de Super (1970), Gay, Weiss, Hendel, Dawis, et Lofquist (1971) et de Pryor (1981), visent à déterminer quelles valeurs ou autrement dit, quelles caractéristiques des emplois et des milieux de travail sont les plus attirantes ou les plus importantes pour les travailleurs.

Les valeurs organisationnelles, un troisième groupe de valeurs, sont des « critères du désirable qui permettent aux membres de l'organisation de porter un jugement sur l'acceptabilité et l'importance des objectifs ou des modes de conduite » (Julien, 1993, p. 321). Ces valeurs peuvent émaner de l'organisation qui les priorise dans le cadre d'un processus organisationnel (i.e., réalisé par les cadres seulement ou avec tous les employés) ou de l'agrégation des valeurs de tous ses membres (Agle & Caldwell, 1999; Enz, 1988; Fitzgerald & Desjardins, 2004; Meglino & Ravlin, 1998). Les valeurs organisationnelles, surtout lorsqu'elles sont internalisées par les employés, influencent le choix des objectifs prioritaires au travail, la prise de décisions et les comportements tant des gestionnaires que des employés dans les organisations (Dobni, Ritchie, & Zerbe, 2000; Jaakson, Reino, & Vadi, 2008; Posner, 2010; Werbel & DeMarie, 2005). En ce sens, elles se retrouvent souvent au cœur de la mesure de l'appariement personne-organisation (Chatman, 1989)². Les valeurs organisationnelles peuvent être déclinées en deux dimensions : 1) la vision et les objectifs fixés par l'organisation (p. ex., la rentabilité, la qualité, le respect des lois, etc.) et 2) les modes de conduite, les comportements privilégiés et les normes pour atteindre ces fins (p. ex., le service à la clientèle, la qualité des produits, le travail d'équipe, etc.) (Enz, 1988; Hultman, 2005; Julien, 1993).

Il existe différentes typologies de valeurs organisationnelles, mais toutes ne sont pas accompagnées d'un instrument de mesure destiné à les évaluer. La plus connue, celle de O'Reilly, Chatman, et Caldwell (1991), comporte 54 valeurs — pour lesquelles il n'y a pas de définition — mesurées par le *Organizational Culture Profile*. Une autre typologie de 34 valeurs organisationnelles a été développée récemment (Durivage, Pettersen, & Michaud, 2010) à partir des valeurs publiées sur les sites Web de plus de 2 000 organisations et le *Test de valeurs organisationnelles* (TVO; Compmetrica, 2011) en permet la mesure.

Les différences et les liens entre la personnalité et les valeurs

Plusieurs études ont distingué la personnalité des valeurs individuelles (Aluja & Garcia, 2004; Bilsky & Schwartz, 1994; Dawis, 1991; Olver & Mooradian, 2003; Parks-Leduc et al., 2015; Parks & Guay, 2009; Roccas et al., 2002; Rokeach, 1973). Tout d'abord, certains auteurs (Roccas et al., 2002; Lyons, 2003) ont conclu que les valeurs sont jugées de meilleurs prédicteurs des comportements, compte tenu de leur nature motivationnelle, tandis que les traits de personnalité sont de meilleurs descripteurs des dispositions des individus. Deuxièmement, Parks & Guay (2009) considèrent que l'influence de la génétique est plus grande pour les traits de personnalité et que celle de l'apprentissage, l'expérience et la socialisation est plus grande pour les valeurs, les premiers étant plus stables et moins modifiables que les secondes. Une troisième différence notable est que la personnalité semble influencer les comportements avec peu de contrôle cognitif, alors que les valeurs influencent les comportements sous le contrôle volontaire (Roccas et al., 2002). Ainsi, les valeurs influencent les buts poursuivis alors que les traits de personnalité influencent le niveau et la persistance des efforts pour atteindre ces buts (Parks & Guay, 2009). En ce sens, il est possible qu'il y ait des conflits entre les valeurs vue leur composante évaluative, ce qui n'est pas le cas pour les traits de personnalité. Finalement, les traits de personnalité varient en fréquence et en intensité tandis que c'est l'importance relative accordée aux valeurs ou la hiérarchie des valeurs qui sont porteuses de sens (Roccas et al., 2002; Parks & Guay, 2009). Le tableau 1 résume ces différences conceptuelles.

Si les deux construits sont distincts, ils sont néanmoins reliés (Aluja & Garcia, 2004; Anglim, Knowles, Dunlop, & Marty, 2017; Fischer & Boer, 2015; Leduc Parks, 2007; Olver & Mooradian, 2003; Parks-Leduc et al., 2015; Roccas et al., 2002;

² Bien que le lien entre la personnalité et les valeurs organisationnelles puisse sembler proche conceptuellement de la notion d'appariement personne-organisation, l'étude de l'appariement personne-organisation dépasse le cadre de cet article. Les lecteurs intéressés par le sujet peuvent consulter Kristof-Brown, Zimmermann, & Johnson (2005) et Ostroff & Judge (2007).

Tableau 1
Distinctions entre la personnalité et les valeurs

Traits de personnalité	Valeurs personnelles
- Description, disposition	- Buts, motivations, priorités, croyances apprises ou critères de jugement, principes directeurs (<i>guiding principles</i>)
- Davantage influencés par la génétique	- Davantage un produit de l'environnement (culture, famille, éducation, etc.)
- Varient en fréquence et en intensité	- Varient selon l'importance accordée (hiérarchisées)
- Influencent les comportements avec peu de contrôle cognitif	- Influencent les comportements sous le contrôle volontaire ; lien avec intention consciente
- Influencent le niveau et la persistance des efforts dans l'atteinte de buts	- Influencent les buts poursuivis
- Pas de conflits entre les traits	- Composante évaluative : certaines sont meilleures
- Plutôt stables dans le temps	- Conflit possible entre les valeurs
	- Plus dynamiques

Sources : Lyons, 2003 ; Parks & Guay, 2009 ; Roccas et al., 2002

Vecchione, Alessandri, Roccas, & Caprara, 2018 ; Yik & Tang, 1996). Le plus souvent, les études font référence à des typologies basées sur les cinq grands facteurs (*Big Five*) mises en relation avec le modèle des valeurs personnelles de Schwartz (Schwartz, 1992 ; Schwartz & Bilsky, 1987).

Les trois méta-analyses recensées (Fischer & Boer, 2015 ; Parks-Leduc et al., 2015 ; Leduc Parks, 2007) font ressortir des liens positifs entre la dimension Amabilité et les valeurs de conservatisme et celles de dépassement de soi, une relation négative entre l'Amabilité et le pouvoir, une relation positive entre l'Ouverture et les valeurs de changement, ainsi que l'universalisme, une relation négative entre l'Ouverture et les valeurs de conservatisme, une relation positive entre l'Extraversion et les valeurs associées à l'affirmation de soi et à la stimulation et des relations positives entre l'Esprit consciencieux et la sécurité et l'accomplissement. Pour le facteur Stabilité émotionnelle, les résultats de Parks et al. (2015) et ceux de Bilsky et Schwartz (1994) n'indiquent aucun lien entre cette dimension de personnalité et les valeurs, puisque la stabilité émotionnelle fait davantage référence au niveau d'efforts déployés pour atteindre les buts (Parks & Guay, 2009). Le tableau 2 présente les coefficients ρ de ces méta-analyses.

D'autres études portant sur le lien entre les traits de personnalité et les valeurs au travail indiquent

que l'Amabilité présente une relation positive avec des valeurs associées aux relations au travail (r varie entre .16 et .34 ; $p < .01$) (Berings, De Fruyt, & Bouwen, 2004 ; Furnham et al., 2005 ; Leuty & Hansen, 2012) et une relation négative avec les valeurs associées au pouvoir et au revenu (r varie entre -.25 et -.30 ; $p < .01$) (Berings et al., 2004 ; Leuty & Hansen, 2012). L'Esprit consciencieux présente une relation positive avec la structure, la rationalité et le pouvoir ($r = .52$, $r = .31$ et $r = .31$ respectivement ; $p < .001$) (Berings et al., 2004). L'Extraversion a une relation positive avec les valeurs associées à l'influence (r varie entre .28 et .32 ; $p < .01$) (Berings et al., 2004 ; Furnham et al., 2005), au statut ($r = .13$; $p < .05$) (Leuty & Hansen, 2012), au travail d'équipe ($r = .32$; $p < .01$) (Berings et al., 2004) et à un « environnement de travail confortable » ($r = .23$; $p < .01$) (Leuty & Hansen, 2012). L'Ouverture a une relation négative avec la valeur « conditions financières et de travail » ($r = -.16$; $p < .01$) (Furnham et al., 2005).

Une seule étude, celle de Reynierse et al. (2001), portant sur le lien entre la personnalité et l'adhésion à des valeurs d'affaires, assimilables aux valeurs organisationnelles, a été recensée. Celle-ci met en relation l'inventaire de Myers-Briggs (MBTI) et 30 valeurs organisationnelles mesurées à l'aide d'un questionnaire utilisant une forme de

Tableau 2

Relations significatives consensuelles* entre les facteurs de personnalité et les valeurs personnelles de Schwartz selon trois méta-analyses

	Conservatisme		Changement		Dépassement de soi		Affirmation de soi			
	Tradition	Conformisme	Sécurité	Auto-orientation	Stimulation	Bienveillance	Universalisme	Pouvoir	Accomplissement	Hédonisme
Amabilité	.13 ¹	.18				.40	.24	-.28		
	.22 ²	.26				.61	.39	-.42		
	.35 ³	-				.48	.23	-.34		
Ouverture	-.17	-.14	-.10	.37	.27		.26			
	-.31	-.27	-.24	.52	.36		.33			
	-.27	-.35	-	.49	.29		.46			
Extraversion					.30			.18	.20	.19
					.36			.31	.31	.20
					.26			.19	.23	-
Esprit consciencieux			.22						.14	
			.37						.17	
			.22						.26	
Stabilité émotionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Notes. ¹Les coefficients sur la première ligne sont tirés de l'étude de Fischer & Boer, 2015 ; ²Les coefficients sur la deuxième ligne sont tirés de l'étude de Parks-Leduc et al., 2015 ; ³ Les coefficients sur la troisième ligne sont tirés de l'étude de Leduc Parks, 2007 ; * Seuls les résultats pour lesquels au moins deux méta-analyses s'accordaient sont présentés.

Q-sort³. Le tableau 3 résume les résultats obtenus. On y observe que les personnes qui ont des résultats élevés à une des dimensions mesurées par le MBTI ont tendance à privilégier les valeurs indiquées dans la deuxième colonne (p. ex., les résultats d'affaires, la responsabilité sociale, les relations avec la communauté). Sur la base des résultats de leurs analyses corrélationnelles, Reynierse et al., 2001 ont conclu que la personnalité est un déterminant des valeurs auxquelles une personne adhère.

Par ailleurs, la plupart des auteurs jugent que la personnalité est l'un des déterminants des valeurs dans la mesure où ce sont les dispositions individuelles qui influencent les besoins, ou encore parce que la hiérarchie des valeurs pourrait changer en fonction de l'expérience et des

pressions sociales (Furnham et al., 2005 ; Olver & Mooradian, 2003 ; Rokeach, 1973 ; Vecchione et al., 2018 ; Yik & Tang, 1996), perspective à laquelle nous adhérons. D'autres auteurs (Fischer & Boer, 2015) indiquent cependant que ce pourrait être les valeurs, avant que la personnalité, qui influencent les comportements.

Question de recherche

Les différences et les liens entre la personnalité et les valeurs personnelles et au travail ont été relevés plus haut. Puisqu'aucune étude ne s'est intéressée, à notre connaissance, aux liens entre les cinq grands facteurs (*Big Five*) de personnalité et les valeurs organisationnelles, notre étude empirique vise à explorer les liens entre ces facteurs de

³ Un questionnaire de type Q-sort est un questionnaire qui force le répondant à ranger ou hiérarchiser les items dans des catégories dont le nombre d'items est fixe et où les catégories comprennent moins d'items aux deux extrémités de la hiérarchie et plus d'items au milieu, un peu à l'image d'une pyramide.

Tableau 3

Liens entre MBTI et 30 valeurs organisationnelles selon Reynierse et al. (2001)

Traits	Valeurs jugées importantes
Extraversion E	Résultats d'affaires : taille/croissance ; accent sur les ventes
Introversiion I	Responsabilité sociale ; relations avec la communauté
Intuition N	Innovation et créativité ; différenciation
Sensation S	Stabilité organisationnelle ; capacité/potentiel de production
Pensée T	Compétence du personnel, Innovation et créativité ; synergie
Sentiment F	Accent sur les gens ; relations avec la communauté ; responsabilité sociale ; leadership technologique
Jugement J	Capacité/potentiel de production
Perception P	s.o.

Note. Traduction libre des diverses variables organisationnelles du modèle de Reynierse, Harker, & Fink (2000).

personnalité et les valeurs organisationnelles de la typologie du TVO (Durivage, Pettersen et Michaud, 2010), plus spécifiquement les valeurs les plus importantes pour la personne, celles placées au sommet de sa hiérarchie personnelle, donc prioritaires pour elle.

Méthodologie

Échantillon et procédure

Notre étude a été effectuée à l'aide d'une banque de données secondaires comprenant les résultats de 1 306 personnes à deux tests psychométriques utilisés dans le cadre de processus de sélection pour différents postes dans des organisations canadiennes principalement du secteur municipal. Ces tests ont été administrés en ligne dans des milieux non surveillés et un consentement libre et éclairé pour utiliser les données à des fins de recherche a été dûment obtenu avant la collecte de données. L'échantillon se compose majoritairement d'hommes (63,6 %), plus du tiers fait partie du groupe d'âge des 21-30 ans (39,1 %) et le quart a entre 31 et 40 ans. La très vaste majorité des participants est d'origine canadienne (83,5 %).

Instruments

Le premier, le *Test d'approche et de comportement au travail* (TACT), mesure la personnalité et s'appuie sur les facteurs des *Big Five* (Compmetrica, 2008). Il comporte 300 énoncés (12 par trait) décrivant la manière dont l'individu se conduit au travail. L'instrument est de type « choix forcé » dans la mesure où, pour chaque énoncé, le répondant doit indiquer s'il est d'accord ou non avec son contenu. Les 25 traits sont regroupés en cinq facteurs assimilables aux cinq grands facteurs de personnalité (voir tableau 4). Les alphas de Cronbach se situent entre .60 et .84. La fidélité test-retest pour les cinq facteurs varie entre .76 et .92. La validité prédictive de cet instrument a été démontrée pour différents types d'emploi, les coefficients (corrigés pour la restriction de variance et la fidélité du critère) se situant entre .39 et .55 pour le rendement global et à .48 pour le rendement contextuel (Compmetrica, 2008).

Le second instrument, le *Test de valeurs organisationnelles* (Compmetrica, 2011), compte 34 valeurs organisationnelles (voir annexe 1). Ces valeurs sont issues d'une analyse de plus de 2 000 sites Web d'organisations privées, parapubliques et publiques de diverses tailles et de plusieurs pays et correspondent aux valeurs affichées par les organisations (Durivage, Pettersen, & Michaud, 2010).

Tableau 4

Les cinq grands facteurs de personnalité et leurs traits dans le TACT

Facteur	Amabilité	Esprit consciencieux	Extraversion	Ouverture	Stabilité émotionnelle
Traits	- Aide aux autres - Empathie - Propension au travail d'équipe - Sociabilité	- Approche cognitive - Complexité - Organisation - Orientation travail - Orientation vers les résultats - Conformité	- Dominance - Flegmatisme - Habilité relationnelle - Persuasion - Réserve	- Créativité - Initiative - Ouverture d'esprit - Persévérance - Tolérance	- Confiance en soi - Indépendance d'esprit - Orientation vers l'action - Tolérance au stress - Tranquillité d'esprit

Source : Compmetrica. (2008). Manuel technique : Test d'approche et de comportement au travail. Gatineau.

L'instrument, présentant une fidélité test-retest de .92, recueille l'opinion des répondants au sujet des valeurs qui devraient, selon eux « *influencer de façon marquée les décisions qui sont prises, les objectifs qui sont fixés ainsi que les ressources monétaires, matérielles et humaines qui sont investies par l'organisation* » (Compmetrica, 2011, p. 10). Les répondants doivent hiérarchiser ces valeurs à l'aide de la méthode du Q-sort dans huit catégories dont le nombre de valeurs est fixé à respectivement 2-3-5-7-7-5-3-2. Chaque catégorie est associée à un score entre 1 et 8, de telle manière que les valeurs comprises dans cette catégorie se voient octroyer le score de la catégorie, plutôt qu'un rang de 1 à 34. Lorsque le TVO est utilisé pour déterminer l'appariement personne-organisation, il présente une validité de .31 pour prédire le rendement axé sur les tâches et de .46 pour le rendement contextuel (Michaud, 2014).

Analyses

Tout d'abord, pour procéder à des régressions logistiques, la variable dépendante doit être dichotomique. Les valeurs ont dès lors été classées en deux groupes. Le premier est constitué des valeurs organisationnelles prioritaires comprenant les cinq valeurs les plus importantes pour le

répondant (score de 8 et 7 sur le total de 8) ; le second regroupe toutes les autres valeurs, celles ayant une importance relative moindre (score de 1 à 6). Nous avons opté pour cette catégorisation puisque les valeurs au sommet de la hiérarchie sont celles qui ont le plus d'influence sur les attitudes et comportements (Parks & Guay, 2009)⁴. Des analyses de régressions logistiques réalisées avec le logiciel SPSS (version 24) ont permis de vérifier l'existence des liens (et leur force, le cas échéant) entre les facteurs de personnalité et chacune des valeurs organisationnelles prioritaires pour le répondant. En effet, la régression logistique permet de déterminer dans quelle mesure la variable dépendante catégorique, dans notre cas la valeur organisationnelle, est susceptible d'appartenir ou non au groupe des 5 valeurs organisationnelles prioritaires, selon la variation des scores pour chaque facteur de personnalité.

Résultats et discussion

Les résultats des régressions logistiques sont présentés au tableau 5. L'interprétation des résultats s'effectue à l'aide du ratio de plausibilité - *odd ratio* ou $EXP(\beta)$ ⁵ - présenté dans ce tableau.

⁴ Nous avons choisi de retenir les deux premières catégories comprenant cinq valeurs, plutôt que les trois premières qui regroupent dix valeurs, parce que le nombre de valeurs significatives pour un individu ou une organisation est souvent plus proche de cinq que de dix.

⁵ $EXP(\beta)$ - Ce ratio calculé par SPSS est obtenu en divisant la probabilité que la valeur fasse partie des cinq valeurs au sommet de la hiérarchie, par la probabilité qu'elle n'en fasse pas partie.

Tableau 5

Résultats des 34 régressions logistiques entre les facteurs de personnalité et chacune des valeurs organisationnelles du TVO (n = 1 306)

Valeurs	$R^2 \text{ nag}$	Amabilité	Consciencieux	Extraversion	Ouverture	Stabilité
		EXP (β)	EXP (β)	EXP (β)	EXP (β)	EXP (β)
Adaptabilité	.04*	1.23	.68*	1.33	.60**	1.54**
Adaptation aux clients	.003	.98	1.05	1.09	.94	1.09
Approche démocratique	.02**	.92	1.40***	.75*	1.13	.81**
Atteinte des objectifs fixés	.03**	.77**	1.42**	.95	.99	.94
Carrière et développement des employés	.02	.82	1.54*	.99	1.01	.70
Citoyenneté corporative	.004	1.01	1.08	1.16	1.13	.92
Climat et satisfaction des employés			<i>Aucune variation de la VD</i>			
Conformité	.02**	1.00	1.39***	.88	.91	1.08
Créativité et innovation	.04**	0.90	.60**	1.03	1.50*	1.06
Croissance	.04*	.81	1.20	.70	1.97***	.91
Culture axée sur la performance	.03	.76	1.58	1.15	1.26	1.08
Développement durable	.01	.79	1.11	1.21	1.10	.82
Dynamisme	.01	.98	1.02	.78	1.06	.90
Efficacité/ efficacité	.06***	.69***	1.63***	1.43*	1.08	.98
Équilibre travail-vie privée	.02	.88	.93	.63*	.93	1.08
Intégrité	.05***	1.32***	.69***	1.41**	.90	1.07
Leadership dans le domaine	.02**	.87	.74**	1.35	1.17	.98
Orientation court terme	.02	1.01	1.14	1.55	1.21	.76
Orientation long terme	.01	.80	.91	1.08	1.28	.86
Orientation technologique	.02	.85	1.48	.78	.88	.93
Ouverture à la diversité	.02*	1.09	1.11	.67	1.21	.85
Partenariat	.02*	1.26	.72*	1.23	.79	1.45*
Professionalisme et responsabilités	.01*	1.09	1.10	1.14	.78**	1.16
Qualité du service	.01	1.05	.90	1.01	.86**	1.12
Recherche de l'excellence	.03***	.99	1.50***	1.23	1.06	1.03
Récompense des méritants	.04	.90	2.00	1.58	1.55	.67
Relation avec les autres	.02**	1.21*	.91	.77	1.15	.95
Rendement aux actionnaires	.01	.90	.97	.89	1.18	1.03
Réputation	.02**	1.05	1.15	1.16	1.21	1.15
Respect de la personne	.06***	1.38***	.76***	.66***	.86*	1.12
Santé et sécurité	.01	1.03	1.03	.82	.94	1.02
Solidité financière	.03**	.72***	1.12	1.09	.99	.77*
Vigie	.04*	.62**	.72	1.28	1.02	.83
Vision inspirante	.04***	.83*	.67***	1.52*	1.32*	.77*

Notes. EXP (β) : ratio de plausibilité (un ratio supérieur à 1 implique que, lorsque le score du facteur de personnalité augmente, la probabilité que la valeur organisationnelle étudiée fasse partie des valeurs prioritaires de la personne augmente ; c'est l'inverse quand le ratio est inférieur à 1) ; $R^2 \text{ nag}$: proportion de variance expliquée ; * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

Un ratio supérieur à 1 implique que, lorsque le score du facteur de personnalité augmente, la probabilité que la valeur organisationnelle étudiée fasse partie des valeurs prioritaires de la personne augmente; c'est l'inverse quand le ratio est inférieur à 1. Par exemple, la relation entre l'Amabilité et le Respect de la personne peut être interprétée de la façon suivante : lorsque le score d'Amabilité augmente d'un point, la probabilité que la valeur Respect soit jugée prioritaire augmente de 38 % (1.38-1). En revanche, la relation entre l'Esprit consciencieux et la Créativité et l'innovation indique qu'un point supplémentaire au score de personnalité fait en sorte que la probabilité que la valeur Créativité et innovation fasse partie de la liste des 5 valeurs les plus importantes diminue de 40 % (0,60-1). La proportion de variance expliquée est calculée à l'aide du coefficient R^2 *nag*. Dix-neuf régressions sur 34 sont significatives⁶, mais la taille de l'effet est faible, entre 1,8 % et 6,3 %.

Pour l'échantillon, l'Esprit consciencieux présente le plus de relations significatives avec les valeurs organisationnelles. Ainsi, la variation du score à ce facteur diminue ou augmente, quoique faiblement, la probabilité que treize valeurs fassent partie, ou non, du groupe des valeurs prioritaires de l'individu. Pour leur part, l'Amabilité est associée à huit valeurs, alors que l'Ouverture l'est à sept, l'Extraversion, à six et la Stabilité émotionnelle, à cinq. Finalement, on observe que 13 des 34 valeurs mesurées par le TVO ne sont reliées à aucun facteur de personnalité. Notons qu'il n'a pas été possible d'analyser l'existence, le type et la force, le cas échéant, du lien entre la personnalité et la valeur Climat et satisfaction des employés, car aucune variance n'a été observée, tous les répondants l'ayant placé parmi les cinq valeurs au sommet de leur hiérarchie.

Premièrement, les résultats obtenus nous permettent d'observer que plus les personnes sont aimables et soucieuses des autres (McCrae & Costa, 2016), plus elles sont susceptibles de favoriser les valeurs Relations avec les autres, Respect de la personne et Intégrité — plausibilité accrue de 21 %, 38 % et 32 % respectivement. Ces personnes semblent être moins susceptibles de prioriser l'Efficacité et l'efficacité, l'Atteinte des objectifs, la Solidité financière, la Vigie et la Vision inspirante, des valeurs dont les définitions (voir l'Annexe 1) révèlent que l'aspect relationnel n'y est pas prioritaire (Compmetrica, 2011) — plausibilité

diminuée de 31 %, 23 %, 28 %, 38 % et 17 % respectivement.

Deuxièmement, on peut observer que plus les personnes obtiennent un résultat élevé à l'Esprit consciencieux, plus il est probable qu'elles favorisent des valeurs ayant une dimension proactive, telles que la Recherche de l'excellence (50 %), l'Efficacité et l'efficacité (63 %), l'Atteinte des objectifs fixés (42 %) et la Carrière et le développement des employés (54 %). D'autre part, ce facteur présente également une relation avec la valeur Conformité (hausse de 39 %) associée à la dimension inhibitive de régulation du comportement. Ces résultats concordent avec ceux de Roccas et al. (2002) et indiquent que l'Esprit consciencieux serait lié aux valeurs qui visent tant la proactivité que la régulation du comportement. De plus, ce facteur est relié de façon positive à l'Approche démocratique (40 %), ce qui pourrait s'expliquer par le fait que cette valeur comporte un aspect proactif (promotion de la démocratie). La dimension proactive (volonté d'agir) (Church, 1994; McCrae & John, 1992; Tellegen, 1985) et l'orientation vers les résultats associée à un rendement accru (Barrick, Mount, & Strauss, 1993) pourraient également expliquer la relation négative avec les valeurs Respect de la personne (24 %) et Partenariat (28 %), du fait que l'atteinte des résultats pourrait parfois se faire au détriment des personnes.

Parallèlement, la dimension inhibitrice pourrait expliquer les relations négatives observées avec les valeurs Vision inspirante (diminution de 33 %), Leadership dans le domaine (26 %), Créativité et innovation (40 %) et Adaptabilité (32 %) qui, selon leur définition (voir l'Annexe 1) (Compmetrica, 2011), s'éloignent de la notion de conformité. La seule relation inusitée observée par rapport à ce facteur, concerne l'Intégrité dont on aurait attendu qu'elle présente une association positive avec l'Esprit consciencieux (Murphy & Lee, 1994a, b), alors que, selon nos résultats, la probabilité que l'Intégrité fasse partie des valeurs prioritaires est réduite de 31 % lorsque le score à ce facteur augmente d'un point. Il est possible que cette valeur se trouve à la jonction des deux dimensions de l'Esprit consciencieux (proactivité et régulation du comportement). Dans le TVO (Compmetrica, 2011), cette valeur est définie en termes de justesse et équité à la fois dans les relations interpersonnelles et dans les actions et les décisions. Dès lors, cette

⁶ Les définitions des valeurs du TVO sont présentées à l'annexe 1.

valeur pourrait être perçue comme un frein à la volonté d'agir.

Troisièmement, plus un individu est extraverti, plus il serait susceptible de choisir au sommet de sa hiérarchie la Vision inspirante (plausibilité accrue de 52 %), ainsi que l'Efficacité et l'efficience (43 %), deux valeurs proches de l'ambition. De plus, il serait moins susceptible de retenir la valeur Équilibre travail-vie privée (37 %), une valeur qui vise à « *favoriser un juste équilibre entre les obligations du travail et les besoins touchant la vie privée des employés* » (Compmetrica, 2011, p. 12).

L'Extraversion est associée à des probabilités plus fortes (41 %) de choisir l'Intégrité dans ses valeurs prioritaires. Des études antérieures n'ont pas trouvé de lien entre l'Extraversion et le construit d'intégrité mesuré par des tests d'intégrité (Laginess, 2017). Or, ce facteur de personnalité étant associé à l'ambition (McCrae & Costa, 2016; Watson & Clark, 1997), il est vraisemblable que les personnes extraverties placent l'Intégrité plus haut dans leur hiérarchie de valeurs puisque des leaders compétents se doivent d'être intègres (Gentry, Cullen-Lester, & Altman, 2012). Plus la personne est extravertie, moins grandes sont les probabilités qu'elle place parmi ses valeurs prioritaires le Respect de la personne (diminution de 34 %) et l'Approche démocratique (25 %). Le caractère impulsif et dominant des personnes extraverties pourrait faire en sorte qu'elles n'hésiteraient pas à être spontanées dans leurs rapports avec les autres, et à prendre des décisions, sans se préoccuper de l'opinion des autres, pour ensuite les en informer (Compmetrica, 2008).

En ce qui a trait à l'Ouverture, les résultats obtenus démontrent que ce facteur de personnalité est positivement associé aux valeurs qui touchent à l'ouverture aux autres, aux idées et à l'expérience (McCrae & Costa, 2016). Un point supplémentaire au facteur Ouverture implique une augmentation des probabilités de l'ordre de 97 %, 50 % et 32 % que les valeurs Croissance, Créativité et innovation et Vision inspirante fassent partie du groupe des valeurs prioritaires, ce qui n'est guère surprenant compte tenu de la parenté du contenu des traits initiative, créativité et persévérance, associés à l'Ouverture, et ces valeurs (Compmetrica, 2008, 2011). Il y a des liens négatifs significatifs avec l'Adaptabilité (40 %), le Professionnalisme et les responsabilités (22 %), la Qualité du service (14 %) et le Respect de la personne (14 %); ces valeurs sont moins susceptibles de se trouver parmi les valeurs prioritaires.

Malgré les conclusions des études antérieures dans lesquelles aucun lien n'a été trouvé entre ce facteur de personnalité et les valeurs (Bilsky et Schwartz, 1994; Parks et al., 2015), selon nos résultats, la Stabilité émotionnelle accroît les probabilités que les valeurs Adaptabilité et Partenariat (hausse de 54 % et 45 % respectivement) fassent partie des valeurs prioritaires. Par ailleurs, plus les personnes sont stables émotionnellement, moins elles sont susceptibles de choisir les valeurs Approche démocratique, Solidité financière et Vision inspirante au sommet de leur hiérarchie (19 %, 23 % et 23 % respectivement). Ces résultats s'accordent avec les définitions des traits associés à la Stabilité émotionnelle, à savoir la tolérance au stress, l'indépendance d'esprit, la confiance en soi et l'orientation vers l'action, et celles de ces valeurs (Compmetrica, 2008, 2011).

Conclusion

La présente étude visait à vérifier s'il existe des liens entre les cinq grands facteurs (*Big Five*) de la personnalité et les valeurs organisationnelles, plus précisément si la personnalité influence le choix des cinq valeurs organisationnelles les plus importantes placées au sommet de la hiérarchie personnelle. Les résultats des régressions logistiques indiquent que tous les facteurs de personnalité semblent être reliés significativement, mais faiblement, à l'adoption prioritaire de certaines valeurs organisationnelles. Le pourcentage de variance expliquée par les cinq grands facteurs de personnalité dans les régressions significatives varie entre 1,8 % et 6,3 %. Compte tenu de la faible variance expliquée, on peut penser que la personnalité n'est qu'un des éléments qui influencent le choix des personnes quant aux valeurs organisationnelles prioritaires pour elles. D'autres facteurs environnementaux comme l'influence de la famille et des pairs, l'expérience et la socialisation en entreprise s'avèreraient aussi déterminants dans le choix des valeurs organisationnelles (Keller, Arvey, Bouchard, & Segal, 1992; Kristof, 1996).

Notre étude est vraisemblablement la première à s'intéresser au lien entre les grands facteurs de personnalité (*Big Five*) et l'importance relative accordée aux valeurs organisationnelles, et à fournir des résultats empiriques à ce sujet, les études antérieures ayant mesuré la personnalité avec un autre modèle. Il est utile de comprendre comment ces deux caractéristiques des individus interagissent pour influencer leurs attitudes et

comportements, à l'heure où le concept de valeurs organisationnelles prend de l'importance dans la documentation scientifique, que ce soit dans les discussions sur l'appariement personne-organisation (Kristof-Brown & Guay, 2011; Chatman, 1989; Phillips & Gully, 2012), la gestion par les valeurs (Jaakson, 2010) et la culture organisationnelle (Agle & Caldwell, 1999).

En ce qui a trait à sa portée pratique, cette étude exploratoire pose les bases conceptuelles nécessaires à l'étude de la validité incrémentielle d'une mesure des valeurs organisationnelles, lorsqu'un inventaire de personnalité est aussi utilisé. En effet, pour accroître la validité critériée totale d'un processus, il faut opter pour une combinaison d'instruments mesurant des connaissances, habiletés et aptitudes différentes (Guion, 1998; Pettersen, 2002). Dans cette étude, les relations entre la personnalité et les valeurs organisationnelles, bien que significatives, sont très faibles, la personnalité ne permettant d'expliquer qu'une minime portion de la variance associée aux valeurs organisationnelles (entre 1,8 % et 6,3 %), ce qui porte à croire que les deux construits sont distincts. Dès lors, une analyse de validité incrémentielle serait recommandée.

Notre étude n'est cependant pas sans limites. En effet, elle s'appuie sur des mesures auto-rapportées laissant donc prise au biais de variance commune. Par ailleurs, comme ces résultats ont été obtenus en s'appuyant sur des données collectées lors de processus de sélection, les répondants ont pu fournir des réponses teintées par la désirabilité sociale et leur hiérarchie de valeurs a pu être influencée par les valeurs affichées des employeurs potentiels. Néanmoins, l'utilisation d'une mesure ipsative (comme le TVO) pourrait limiter la désirabilité sociale puisque toutes les valeurs ne peuvent pas être les plus importantes (Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989). Une autre limite est que le test de valeurs organisationnelles que nous avons utilisé ne s'appuie pas sur un modèle théorique vérifié empiriquement, ce qui limite les retombées théoriques. Finalement, notre étude étant exploratoire et novatrice, il faudra qu'elle soit reproduite auprès d'autres échantillons et avec d'autres instruments mesurant les mêmes construits. Il serait aussi intéressant de vérifier s'il existe des liens entre les différentes facettes de la personnalité, pas seulement les cinq grands facteurs, et les valeurs organisationnelles, à l'instar des travaux d'Anglim et al. (2017) qui se sont intéressés aux liens entre les facettes de la

personnalité et les valeurs personnelles de Schwartz.

Références

- Agle, B. R., & Caldwell, C. B. (1999). Understanding Research on Values in Business: A Level of Analysis Framework. *Business & Society*, 38(3), 326-387. doi: abs/10.1177/000765039903800305
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Aluja, A., & Garcia, L. F. (2004). Relationships Between Big Five Personality Factors and Values. *Social Behavior and Personality*, 32(7), 619-626. doi: 10.2224/sbp.2004.32.7.619
- Anglim, J., Knowles, E. R. V., Dunlop, P. D., & Marty, A. (2017). HEXACO personality and Schwartz's personal values: A facet-level. *Journal of Research in Personality*, 68, 3-31. doi: 10.1016/j.jrp.2017.04.002
- Barrick, M. R., Mount, M. K. and Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715-722. doi: 10.1037/0021-9010.78.5.715
- Berings, D., De Fruyt, F., & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36(2), 349-364. doi: 10.1016/S0191-8869(03)00101-6
- Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*, 8(3), 163-181. doi: 10.1002/per.2410080303
- Bourhis, A. (2018). *Recrutement et sélection du personnel* (3e éd.). Montréal: Chenelière Éducation.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349. doi: 10.5465/AMR.1989.4279063
- Church, A. T. (1994). Relating the Tellegen and five-factor models of personality structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 898-909. doi: 10.1037/0022-3514.67.5.898
- Compmetrica. (2008). *Manuel technique: Test d'approche et de comportement au travail*. Gatineau.

- Compmetrica. (2011). *Manuel technique : Test de valeurs organisationnelles (TVO)*. Gatineau.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five factor inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Dawis, R. V. (1991). Vocational Interests, Values, and Preferences. Dans M. D. Dunnette & L. M. Hough (Éds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Second Edition éd., Vol. 2, pp. 833-871). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, *41*, 417-440. doi: 10.1146/annurev.ps.41.020190.002221
- Dobni, D., Ritchie, J. R. B., & Zerbe, W. (2000). Organizational Values: The Inside View of Service Productivity. *Journal of Business Research*, *47*(2), 91-107. doi: S0148-2963(98)00058-7
- Dose, J. J. (1997). Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *70*(3), 219-240. doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x
- Durivage, A., Pettersen, N., & Michaud, R. (2010). *Élaboration et validation d'un instrument de mesure de l'appariement personne-organisation (PO fit)*. Communication présentée à la Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, Lille, France.
- Elizur, D., & Sagie, A. (1999). Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values. *Applied Psychology: An International Review*, *48*(1), 73-87. doi: 10.1111/j.1464-0597.1999.tb00049.x
- Enz, C. A. (1988). The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, *33*(2), 284-304. doi: 10.2307/2393060
- Fischer, R., & Boer, D. (2015). Motivational Basis of Personality Traits: A Meta-Analysis of Value-Personality Correlations. *Journal of Personality*, *83*(5), 491-510. doi: 10.1111/jopy.12125
- Fitzgerald, G. A., & Desjardins, N. A. (2004). Organizational Values and Their Relation to Organizational Performance Outcomes. *Atlantic Journal of Communication*, *12*(3), 121-145. doi: 10.1207/s15456889ajc1203_1
- Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A Cross-Cultural Investigation Into the Relationships Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology*, *139*(1), 5-32. doi: 10.3200/JRLP.139.1.5-32
- Gay, E. G., Weiss, D. J., Hendel, D. D., Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1971). *Manual for the Minnesota Importance Questionnaire* (Vol. XXVIII). Minnesota, EU: University of Minnesota.
- Gentry, W.A., Cullen-Lester, K.L., Altman, D. (2012) *The Irony of Integrity: a Study of the Character Strengths of Leaders*. Centre for Creative Leadership.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*(6), 1216-1229. doi: 10.1037/0022-3514.59.6.1216
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, *4*(1), 26-42. doi: 10.1037/1040-3590.4.1.26
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Hultman, K. (2005). Evaluating Organizational Values. *Organizational Development Journal*, *23*(4), 32-44.
- Jaakson, K. (2010). Management by values: are some values better than others? *Journal of Management Development*, *29*(9), 795-806. doi: 10.1108/02621711011072504
- Jaakson, K., Reino, A., & Vadi, M. (2008). Organizational Values and Organizational Practice: What Makes Them Diverge? *EBS Review*(25), 9-25.
- Julien, G. (1993). Les valeurs collectives de gestion dans la fonction publique québécoise : la perception des cadres. *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, *36*(3), 319-348. doi: 10.1111/j.1754-7121.1993.tb01957.x
- Keller, L. M., Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Dawis, R. V. (1992). Work Values: Genetic and Environmental Influences. *Journal of Applied Psychology*, *77*(1), 79-88. doi: 10.1037/0021-9010.77.1.79
- Kristof, A. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1-49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x
- Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (2011). Person-Environment Fit. Dans S. Zedeck (Éd.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (Vol. 3, pp. 3-50). Washington D.C.: American Psychology Association.
- Laginess, A.J. (2017) *Mapping Integrity in the Domain of Trait Personality*. Thèse de doctorat. Florida International University. doi:10.25148/etd.FIDC001969
- Leduc Parks, L. (2007). *Personality and Values as Predictors of Motivated Behavior*. Thèse de doctorat, University of Iowa.
- Leuty, M. E., & Hansen, J.-I. C. (2012). Building Evidence of Validity: The Relation Between Work Values, Interests, Personality, and Personal Values. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 175-189. doi: 10.1177/1069072712466714
- Lyons, S. T. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. Thèse de doctorat. Carleton University, Ottawa.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2016). *Inventaires de la personnalité NEO. L'inventaire de la personnalité NEO - 3 (NEO-PI-3). L'inventaire en cinq facteurs NEO - 3 (NEO-FFI-3). Manuel technique (adaptation en français pour le Canada par Y. Le Corff)*. Montréal: Institut de recherches psychologiques.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-512. doi: 10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389. doi: 10.1177/014920639802400304
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432. doi: 10.1037/0021-9010.74.3.424
- Michaud, R. (2014) *La validité prédictive et incrémentielle de l'appariement personne-organisation pour les activités de sélection*. Thèse de doctorat. Québec: Université Laval.
- Murphy, K. R., & Lee, S. L. (1994a). Does conscientiousness explain the relationship between integrity and job performance? *International Journal of Selection and Assessment*, 2(4), 226-233. doi: 10.1111/j.1468-2389.1994.tb00144.x
- Murphy, K. R., & Lee S. L. (1994b). Personality variables related to integrity test scores: The role of conscientiousness. *Journal of Business and Psychology*, 8(4), 413-424. doi: 10.1007/BF02230957
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. doi: 10.2307/256404
- Olver, J. M., & Mooradian, T. A. (2003). Personality traits and personal values: a conceptual and empirical integration. *Personality and Individual Differences*, 35(1), 109-125. doi: doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00145-9
- Ostroff, C., & Judge, T.A. (2007), *Perspectives on Organizational Fit*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Parks-Leduc, L., Feldman, G., & Bardi, A. (2015). Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 19(1), 3-29. doi: abs/10.1177/1088868314538548
- Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 675-684. doi: 10.1016/j.paid.2009.06.002
- Pettersen, N. (2002). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2012). *Strategic Staffing* (deuxième édition éd.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Posner, B. Z. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 535-541. doi: 10.1007/s10551-010-0530-1

- Pryor, R. G. I. (1981). Interests and Values as Preferences: A Validation of the Work Aspect Preference Scale. *Australian Psychologist*, 16(2), 258-272. doi: 10.1080/00050068108255899
- Reynierse, J. H., Harker, J. B., & Fink, A. A. (2000). A Credible and Strategy-Relevant Set of Business Values. *International Journal of Value-Based Management*, 13(1), 15-28. doi: 10.1023/A:1007704501906
- Reynierse, J. H., Harker, J. B., Fink, A. A., & Ackerman, D. (2001). Personality and Perceived Business Values: Synergistic Effects for the Myers-Briggs Type Indicator and Management Ratings. *International Journal of Value-Based Management*, 14(3), 259-271. doi: 10.1023/A:1017507624437
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). The Big Five Personality Factors and Personal Values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 789-801. doi: abs/10.1177/0146167202289008
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71. doi: 10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65. doi: doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. doi: 10.1037/0022-3514.53.3.550
- Super, D. E. (1970). *Manual: Work Values Inventory*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Tellegen, A. (1985). Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety with emphasis on self-report. Dans A. H. Tuma & J. D. Maser (Éds.), *Anxiety and the anxiety disorders* (pp. 681-706). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tsai, W.-C., Chen, H.-Y., & Chen, C.-C. (2012). Incremental Validity of Person-Organization Fit Over the Big Five Personality Measures. *Journal of Psychology*, 146(5), 485-509. doi:10.1080/00223980.2012.656154
- Vecchione, M., Alessandri, G., Roccas, S., & Caprara, G. V. (2018). A look into the relationship between personality traits and basic values: A longitudinal investigation. *Journal of Personality*, 0, 1-15. doi: 10.1111/jopy.12399
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). San Diego: Academic Press.
- Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(4), 247-262. doi: doi.org/10.1016/j.hrmmr.2005.10.001
- Wils, T., Luncasu, M., & Waxin, M.-F. (2007). Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail. *Relations industrielles*, 62(2), 305-332. doi : http://dx.doi.org/10.7202/016090ar
- Yik, M. S. M., & Tang, C. S. (1996). Linking Personality and Values: The Importance of a Culturally Relevant Personality Scale. *Personality and Individual Differences*, 21(5), 767-774. doi: doi.org/10.1016/0191-8869(96)00114-6

ANNEXE

Définition des valeurs du Test de valeurs organisationnelles (TVO) (Compmetrica, 2011)

VALEUR	DÉFINITION
Adaptabilité	Voir à ce que l'organisation et ses employés s'adaptent aux changements de l'environnement interne et externe.
Adaptation au client	Être à l'écoute des clients, prévoir et s'adapter à leurs besoins et agir afin d'apporter tout correctif nécessaire.
Approche démocratique	Les décisions importantes sont prises de façon démocratique par les membres de l'organisation.
Atteinte des objectifs fixés	Investir les efforts requis afin d'atteindre les objectifs fixés et obtenir les résultats escomptés.
Carrière et développement des employés	Favoriser la carrière et le développement professionnel des employés.
Citoyenneté corporative	Être un bon citoyen corporatif en respectant les lois, en créant des emplois, en favorisant la coopération et en participant au développement des communautés.
Climat et satisfaction des employés	Assurer un climat de travail positif et viser à ce que les employés soient satisfaits.
Conformité aux règles	Favoriser la rigueur et le respect des règles et des procédures afin d'assurer un haut niveau de conformité.
Créativité et innovation	Favoriser la créativité et l'innovation au sein de l'organisation.
Croissance	Viser une croissance soutenue de l'organisation.
Culture axée sur la performance	Mettre en place une culture de travail axée sur le dépassement de soi et la performance.
Développement durable	Mettre en œuvre des actions visant à assurer la protection et le développement durable de l'environnement.
Dynamisme	Favoriser la démonstration de dynamisme et d'engagement personnel par rapport au travail et aux tâches à accomplir.
Efficacité et efficience	Viser l'efficacité et l'efficience de tous les processus y compris le flot d'information et le rythme de travail.
Équilibre travail/vie privée	Favoriser un juste équilibre entre les obligations du travail et les besoins touchant la vie privée des employés.
Intégrité	Être intègre, honnête, juste et équitable dans le cadre de ses relations, de ses actions et de ses décisions.
Leadership dans le domaine	Être reconnu comme un leader et un chef de file dans son domaine d'activités.

Source : Compmetrica (2011)

(suite des définitions sur la page suivante)

Définition des valeurs du Test de valeurs organisationnelles (TVO) (Compmetrica, 2011)

VALEUR	DÉFINITION
Orientation court terme	Accorder une grande importance aux impacts des décisions dans un avenir rapproché.
Orientation long terme	Accorder une grande importance aux impacts des décisions dans un avenir éloigné.
Orientation vers la technologie	Investir et mettre des efforts afin d'être à l'avant-garde des changements technologiques.
Ouverture à la diversité	Démontrer une grande ouverture à la diversité des idées, des cultures et des façons de faire différentes.
Partenariat	Favoriser une approche de partenariat avec ses fournisseurs, ses employés, ses clients et ses pairs.
Professionnalisme et sens des responsabilités	Encourager les employés à être professionnels, à avoir le sens des responsabilités et une discipline personnelle.
Qualité du service aux clients	Mettre le client à l'avant plan et lui offrir un service et des produits de qualité, visant à maintenir sa fidélisation.
Recherche de l'excellence	Viser l'excellence par l'établissement de standards élevés et l'amélioration constante des processus.
Récompense des méritants	Récompenser les méritants, accorder des bénéfices compétitifs et adopter une approche basée sur le mérite.
Relation avec les autres	Favoriser des relations positives basées sur la confiance, la transparence et une communication ouverte.
Rendement aux actionnaires	Optimiser le rendement organisationnel afin de maximiser les bénéfices versés aux actionnaires.
Réputation de l'organisation	Maintenir une réputation enviable auprès des clients, des fournisseurs, des partenaires et des collectivités.
Respect de la personne	Respecter les autres, leur humanité, leur droit à la confidentialité et à tous les autres droits fondamentaux.
Santé et sécurité au travail	Créer un environnement de travail favorisant la santé et la sécurité de tous les employés.
Solidité financière	Gérer les ressources financières de façon prudente afin de garantir la stabilité économique de l'organisation.
Vigie	Connaître son environnement, être à l'affût des tendances et viser à devenir une organisation apprenante.
Vision inspirante	Créer et maintenir une vision organisationnelle et un leadership interne qui inspire les employés.

Source : Compmetrica (2011)

