

Rétention du personnel : le cas d'une organisation manufacturière témiscabitiennaise qui tire son épingle du jeu

Wassila Merkouche, Julie-Andrée Girard et Louis Belisle

Numéro 6, 2022

Les mutations organisationnelles : entre pénurie de personnel et crise sanitaire

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1096192ar>

DOI : <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1506>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Merkouche, W., Girard, J.-A. & Belisle, L. (2022). Rétention du personnel : le cas d'une organisation manufacturière témiscabitiennaise qui tire son épingle du jeu. *Ad machina*, (6), 87-117. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1506>

Résumé de l'article

La présente étude porte sur l'exploration, en contexte de pénurie de main d'oeuvre, des facteurs expliquant la rétention des employés dans une manufacture témiscabitiennaise. Une application partielle du modèle multidimensionnel de la rétention de personnel de Hopkins et collab. (2010) a été réalisée. Également, les auteurs se sont intéressés aux pratiques de gestion visant l'implication et la fidélisation des employés ainsi qu'aux systèmes de gestion des pratiques de travail à haute performance. Plus particulièrement, nous nous sommes intéressés au modèle AMO (Ability-Motivation-Opportunity) d'Appelbaum et collab. (2000) visant, par différentes pratiques interdépendantes, le renforcement des compétences, la motivation et la mobilisation (Jiang et collab., 2012). C'est une recherche selon un devis mixte séquentiel (quantitatif ensuite qualitatif) qui a été conduite. D'abord, 50 employés ont été sondés par questionnaire longitudinal portant sur leur perception quant à différents facteurs de rétention. Ensuite, nous avons conduit cinq entrevues semi-dirigées auprès des gestionnaires de l'organisation sur leurs pratiques de gestion des ressources humaines. L'intégration des résultats descriptifs quantitatifs avec l'analyse thématique des données qualitatives indique une tendance générale vers le maintien du lien d'emploi avec l'organisation ainsi qu'une satisfaction à l'égard des conditions générales de travail et du climat psychologique. Ce portrait positif est associé à des pratiques de GRH, selon une stratégie paternaliste, favorisant l'acquisition soutenue de compétences ainsi que le développement et l'épanouissement des employés sur différents aspects. Ces pratiques présentent une synergie horizontale ainsi qu'une cohérence verticale avec les valeurs fortes de l'organisation présentes dans le discours des gestionnaires.

Titre : Rétention du personnel : Le cas d'une organisation manufacturière témiscabitiennaise qui tire son épingle du jeu

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : Wassila Merkouche
2 : Julie-Andrée Girard
3 : Louis Belisle

Citation : Merkouche, W., Girard, J.-A., Belisle, L. (2022). Rétention du personnel : Le cas d'une organisation manufacturière témiscabitiennaise qui tire son épingle du jeu. *Ad Machina*, 6(1), 87-117. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1506>

Affiliation des auteurs

1 : Université :	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue	Courriel : wassila.merkouche@uqat.ca
2 : Université :	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue	Courriel : julie-andree.girard@uqat.ca
3 : Université :	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue	Courriel : louis.belisle@uqat.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

La présente étude porte sur l'exploration, en contexte de pénurie de main d'œuvre, des facteurs expliquant la rétention des employés dans une manufacture témiscabitiennne. Une application partielle du modèle multidimensionnel de la rétention de personnel de Hopkins et collab. (2010) a été réalisée. Également, les auteurs se sont intéressés aux pratiques de gestion visant l'implication et la fidélisation des employés ainsi qu'aux systèmes de gestion des pratiques de travail à haute performance. Plus particulièrement, nous nous sommes intéressés au modèle *AMO* (*Ability-Motivation-Opportunity*) d'Appelbaum et collab. (2000) visant, par différentes pratiques interdépendantes, le renforcement des compétences, la motivation et la mobilisation (Jiang et collab., 2012). C'est une recherche selon un devis mixte séquentiel (quantitatif ensuite qualitatif) qui a été conduite. D'abord, 50 employés ont été sondés par questionnaire longitudinal portant sur leur perception quant à différents facteurs de rétention. Ensuite, nous avons conduit cinq entrevues semi-dirigés auprès des gestionnaires de l'organisation sur leurs pratiques de gestion des ressources humaines. L'intégration des résultats descriptifs quantitatifs avec l'analyse thématique des données qualitatives indique une tendance générale vers le maintien du lien d'emploi avec l'organisation ainsi qu'une satisfaction à l'égard des conditions générales de travail et du climat psychologique. Ce portrait positif est associé à des pratiques de GRH, selon une stratégie paternaliste, favorisant l'acquisition soutenue de compétences ainsi que le développement et l'épanouissement des employés sur différents aspects. Ces pratiques présentent une synergie horizontale ainsi qu'une cohérence verticale avec les valeurs fortes de l'organisation présentes dans le discours des gestionnaires.

Abstract

This study focuses on exploring, in the labour shortage context, the factors explaining employee retention in a Temiscamingue-Abitibi factory. A partial application of the Hopkins et collab. (2010) multidimensional personnel retention model was performed. The authors also looked into management practices aimed at employee involvement and loyalty, as well as in systems for managing high-performance work practices. More specifically, they were interested in the AMO (Ability-Motivation-Opportunity) model of Appelbaum et collab. (2000) aiming, through various interdependent practices, to strengthen skills, motivation and mobilization (Jiang et collab., 2012). It is research done according to a sequential mixed design (quantitative then qualitative). First, 50 employees were surveyed by a longitudinal questionnaire on their perception of various retention factors. Then, five semi-structured interviews were conducted with the organization managers on their human resources management practices. Integration of the quantitative descriptive results with the thematic analysis of the qualitative data indicates a general trend towards maintaining the employment link with the organization as well as satisfaction with the general working conditions and the psychological climate. This positive portrait is associated with HRM practices, according to a paternalistic strategy, promoting the sustained acquisition of skills, and the development and fulfilment of employees in various aspects. These practices have horizontal synergy and vertical coherence, with the strong values of the organization found in the views of the managers.

Mots clés

Rétention du personnel, pratiques de gestion à haute performance, Modèle *AMO*, conditions de travail, climat psychologique

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence *Creative Commons Attribution (CC BY NC)*.

Rétention du personnel : Le cas d'une organisation manufacturière témiscabitiébienne qui tire son épingle du jeu

Wassila Merkouche
Julie-Andrée Girard
Louis Belisle

Introduction

Avec un taux de chômage de 5,7 % (Institut de la statistique du Québec, 2021), la province de Québec connaît actuellement une pénurie de main-d'œuvre importante affectant grandement les entreprises (Dodier, 2019; St-Arnaud et Giguère, 2020). On peut penser, entre autres, à la capacité des entreprises à maintenir leurs activités régulières ainsi qu'aux difficultés de recrutement et de rétention du personnel. La région de l'Abitibi-Témiscamingue semble encore plus touchée par cette pénurie. Le taux de chômage y étant de 4,6 % (Institut de la statistique du Québec, 2021), la région fait face depuis quelques années à un bilan négatif en matière de migration interrégionale; il y a donc plus de personnes qui quittent la région que de personnes qui s'y installent (St-Amour et Bézy, 2021).

En 2020, la part des emplois dans le secteur primaire de l'Abitibi-Témiscamingue (14,3 %) était six fois plus élevée que celle observée dans l'ensemble du Québec (2,3 %) alors que le secteur de la fabrication (secteur manufacturier) présentait une part d'emplois inférieure (8,9 %) à la moyenne québécoise (11,6 %) (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2021). De plus, en 2016, les travailleurs témiscabitiébiens œuvrant dans le secteur des ressources naturelles et de l'agriculture gagnaient un salaire horaire moyen de 31,50 \$ (19,65 \$ pour l'ensemble du Québec), alors qu'au regard des employés de la fabrication et des services d'utilité publique, le salaire moyen y était de 24,70 \$ (20,25 \$ pour l'ensemble du Québec) (Collini, 2017). La région de l'Abitibi-Témiscamingue connaît une pénurie de main-d'œuvre exacerbée comparativement à l'ensemble du Québec alors que le secteur de l'emploi est fortement dominé par l'industrie des matières premières, qui offre des emplois très bien rémunérés. Ainsi, l'industrie manufacturière témiscabitiébienne peut sembler désavantagée en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

La pertinence de s'attarder aux facteurs pouvant expliquer la rétention du personnel devient d'autant plus importante pour les organisations manufacturières témiscabitiébiennes étant donné qu'il s'agit d'un levier notable pour contrer l'exode du personnel, qui peut représenter des coûts exorbitants pour les organisations (Hom et collab., 2017), pour réduire le taux de roulement et surtout, pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre. Bien qu'il existe déjà beaucoup de littérature au sujet de la rétention du personnel, de récentes études mettent de l'avant l'importance de continuer à explorer et valider les différentes variables permettant de mieux cerner et comprendre ce phénomène (Hom et collab., 2017; Long et collab., 2012; Rubenstein et collab., 2018; Zimmerman et collab., 2019).

Le présent article s'inscrit dans un projet de recherche exploratoire qui a débuté à l'automne 2021 et qui visait à identifier les principaux facteurs explicatifs de la rétention du personnel dans l'industrie manufacturière de l'Abitibi-Témiscamingue (Merkouche et collab., 2021). À la suite d'une première phase de collecte de données, l'une des organisations participantes à l'étude a présenté des résultats très positifs au regard des différents antécédents individuels, organisationnels et attitudeux associés à la rétention du personnel et des réponses comportementales de son personnel liées à cette rétention.



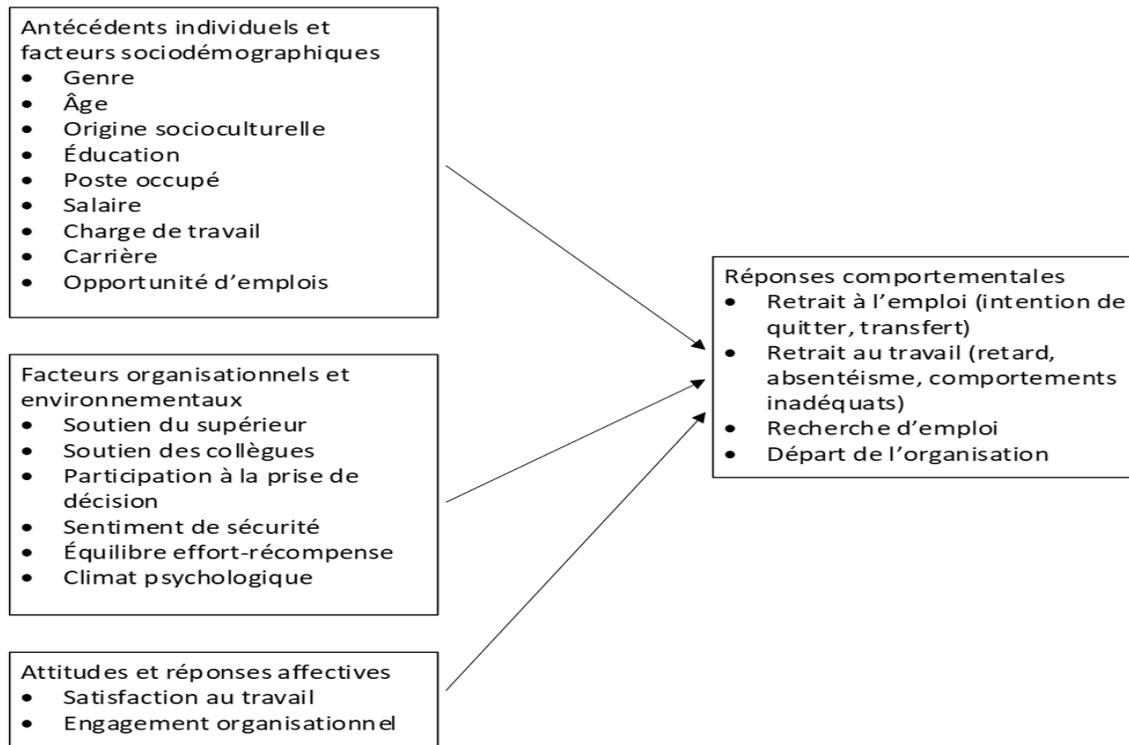
Considérant la particularité de ces résultats descriptifs très positifs et la pertinence de contextualiser un phénomène afin de le comprendre davantage (Johns, 2006, 2017; Hom et collab., 2017), il est souhaitable de continuer à approfondir notre compréhension des facteurs explicatifs de la rétention du personnel de cette organisation particulière en s'intéressant à ses conditions organisationnelles. Parmi les auteurs qui se sont attardés à la contextualisation du phénomène de la rétention du personnel, plusieurs se sont intéressés à des éléments de la structure organisationnelle et des pratiques de gestion favorisant la rétention (Haines et collab., 2010; Khan et collab., 2020; Xi et collab., 2021). En ce sens, en plus de s'intéresser de manière exploratoire à différents antécédents individuels, organisationnels et attitudinaux associés à la rétention du personnel, la présente étude cherche à mieux comprendre les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) utilisées dans cette manufacture témiscabitiébienne en contexte régional marqué par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Dans cet article, nous présentons, dans un premier temps, le cadre théorique de la recherche pour ensuite décrire la méthodologie mixte de la recherche. Enfin, nous présentons les résultats et nous les discutons à la lumière de la littérature sur la rétention de la main-d'œuvre.

1. Cadre théorique et conceptuel

Afin de répondre à l'objectif exploratoire de départ qui visait à identifier les principaux facteurs explicatifs de la rétention du personnel dans l'industrie manufacturière de l'Abitibi-Témiscamingue, les différents antécédents proposés ont été opérationnalisés à partir du modèle de Hopkins, Cohen-Callow, Kim et Hwang (2010) qui synthétise les principaux antécédents individuels, organisationnels et attitudinaux prédisant les réponses comportementales associées à la rétention du personnel (figure 1). Hopkins et ses collègues (2010) proposent que ce soit la combinaison de ces différents antécédents qui dirigerait les comportements des travailleurs. Du fait que les pratiques de gestion sont à la base des facteurs organisationnels avancés par Hopkins et ses collègues, nous mobilisons également le modèle des pratiques de gestion à haute performance (*HPWS*) qui, en cohérence avec le modèle de Hopkins et ses collègues (2010), documente plus particulièrement les pratiques de gestion des ressources humaines en lien avec la rétention du personnel.

Figure 1
Modèle de Hopkins et collab. (2010)
Source : Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare (2010), p. 1382



1.1 Antécédents individuels

En ce qui concerne les antécédents individuels, comme cela est proposé dans le modèle de Hopkins et collab. (2010), les caractéristiques individuelles telles que l'âge, le genre et le niveau d'éducation sont à considérer, de même que la satisfaction à l'égard des conditions de travail (salaire, possibilités d'avancement, charge de travail), et la perception des occasions d'emploi. Pour plusieurs auteurs (p.ex., Crossley et collab., 2007; Nelissen et collab., 2017; Wheeler et collab., 2007), la perception des occasions externes et internes d'emploi aurait un rôle à jouer pour mieux comprendre l'intention de quitter une organisation ou d'y rester. D'une part, March et Simon (1958) définissent la perception des occasions externes d'emploi comme la disponibilité des emplois pour lesquels un individu est qualifié et qu'il est prêt à accepter. D'autre part, Kraimer et collab. (2011) définissent la perception d'occasions internes d'emploi comme « la perception de la disponibilité d'opportunités d'emploi qui correspondent aux intérêts et aux objectifs de carrière d'un individu au sein de son organisation actuelle » (p. 488, traduction libre).

1.2 Antécédents organisationnels

En ce qui concerne les antécédents organisationnels, le modèle d'Hopkins et collab. (2010) postule que la perception de l'environnement organisationnel, notamment le soutien du superviseur et des collègues, l'inclusion dans la prise de décision, la reconnaissance, la qualité du climat psychologique, etc. font partie des facteurs pouvant expliquer les comportements associés à la rétention du personnel. En ce sens, différentes études se sont intéressées à la dimension de l'environnement de travail (p. ex., Zimmerman et collab., 2019) et du climat psychologique (p. ex., Hartmann et Rutherford, 2015).



Brunet et Savoie (2016) soutiennent que le climat de travail est un concept multidimensionnel qui correspond en terme simple à « la perception entretenue par les membres d'un système concernant le fait d'être bien ou mal traité par l'organisation » (p. 47). Cette définition du concept est associée à l'approche perceptuelle du climat de travail qui s'intéresse plus particulièrement à la perception, à la compréhension et aux réactions qu'ont les membres d'une organisation à l'égard de leur environnement de travail. Par la centralité des processus psychologiques associée à la perception et à l'interprétation de l'environnement de travail chez les membres de l'organisation, certains auteurs qualifient ce concept de « climat psychologique au travail ». Ainsi, selon cette approche, ce serait une perception consensuelle des membres d'une organisation de leur environnement de travail qui permettrait de conclure à la nature du climat psychologique au travail (Gagnon et collab., 2008). À partir des travaux de Jones et James (1979) et de Parker et collab. (2003), Gagnon et collab. (2009) proposent un modèle multidimensionnel du climat psychologique au travail selon 5 dimensions et 15 sous-dimensions. On y retrouve donc la tâche (l'importance de la tâche, le niveau d'autonomie et la présence de défis), le rôle (la clarté du rôle, l'absence de conflits de rôle et une charge de travail adéquate), le leadership (le soutien du supérieur, la confiance envers le supérieur et la facilitation au travail), l'équipe de travail (la chaleur humaine au sein de l'équipe, la fierté et la coopération) et l'organisation (la place à l'innovation, la justice et le soutien organisationnel) (Gagnon et collab., 2009; Dupuis et collab., 2009).

1.3 Antécédents attitudinaux

En ce qui concerne les antécédents attitudinaux, le modèle d'Hopkins et collab. (2010) postule que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel ont un effet sur les comportements associés à la rétention du personnel. D'abord, le lien positif entre la satisfaction au travail et la rétention au travail a été démontré à plusieurs reprises (Park et Min, 2020). De manière plus précise, en plus d'être un des construits les plus étudiés dans le domaine des attitudes (Judge et Church, 2000; Judge et collab., 2017), il s'agit de l'un des antécédents attitudinaux les plus fréquents de l'intention de quitter son emploi (Griffeth et collab., 2000). La satisfaction au travail peut se définir comme « une attitude positive ou un sentiment positif qu'un individu éprouve, à divers degrés, à l'égard de son emploi et de son milieu de travail » (Uhl-Bien et collab., 2018, p. 94). Cette définition rejoint celle de Spector (1997, p. 2, traduction libre) qui ajoute que la satisfaction au travail peut être considérée comme une attitude générale à l'égard du travail ou encore comme une « constellation d'attitudes à propos de différents aspects ou différentes facettes du travail ».

Ensuite, tout comme pour la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel est une variable d'intérêt largement reconnue pour avoir un effet significatif sur la rétention du personnel, dont sur l'intention de quitter ou de rester (p. ex., Allen et Shanock, 2013; Alsaad, 2016; Santhanam et Srinivas, 2019). L'engagement organisationnel se définit comme « l'intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu à l'organisation qui l'emploie » (Gosselin et collab., 2017, p.109). Le modèle tridimensionnel de l'engagement de Allen et Meyer (1990) est l'un des modèles les plus utilisés afin de comprendre les différents types d'engagements organisationnels (Gosselin et collab., 2017; Uhl-Bien et collab., 2018). Ce modèle stipule qu'il existerait trois formes d'engagement : l'engagement affectif (les individus demeurent dans l'organisation parce qu'ils aiment l'organisation); l'engagement normatif (les individus demeurent dans l'organisation parce qu'ils se sentent redevables); l'engagement de continuité (les individus demeurent dans l'organisation parce qu'ils n'ont pas d'autres choix) (Meyer et collab., 1993).

1.4 Réponses comportementales

En ce qui concerne les réponses comportementales associées à la rétention du personnel, en cohérence avec le modèle d'Hopkins et collab. (2010), et les constats de Griffeth et collab. (2000) et de Nannarow et collab., (2014), l'intention de quitter ou de rester et les comportements de recherche d'emploi permettent d'opérationnaliser la réponse comportementale liée à la rétention du personnel.

Tout d'abord, il a été démontré que les intentions comportementales agissent à titre de variables médiatrices entre les attitudes et les comportements (Bagozzi et collab., 1989). Ces résultats sont cohérents avec le modèle de l'action raisonnée développé par Fishbein et Ajzen (1975) et du comportement planifié d'Ajzen (1991), pour lesquels l'intention comportementale représente le principal prédicteur du comportement. À cet égard, Vallerand (2006) soutient que le modèle de l'action raisonnée est l'un des modèles les plus valides pour expliquer le comportement. L'intérêt pour l'intentionnalité s'est donc naturellement transposé dans les études portant sur la rétention du personnel. Bien que certains auteurs soutiennent que l'intention de quitter ne peut être utilisée comme une variable proxy des départs organisationnels (Cohen et collab., 2015), il a tout de même été démontré que l'intention de quitter est fortement corrélée aux départs organisationnels (Cho et Lewis, 2011) et qu'elle est régulièrement utilisée comme variable prédictive des départs organisationnels (p. ex., Griffeth et collab., 2000; Mitchell et collab., 2001; Bothma et Roodt, 2013). L'intention de quitter est définie par Vandenberg et Nelson (1999) comme une évaluation personnelle et subjective des probabilités de quitter prochainement son organisation de manière définitive.

Alors que certaines études s'intéressent à l'intention de quitter (p. ex., Elangovan, 2001; Halbesleben et Wheeler, 2008), d'autres s'intéressent à l'intention de rester (p. ex., Chew et Chan, 2008; Ghosh et collab., 2013) ou aux deux (p. ex., McCarthy et collab., 2007). L'intention de rester référerait au désir délibéré et conscient de rester dans l'organisation (Tett et Meyer, 1993). Des auteurs montrent que sur les plans conceptuel et empirique, l'intention de rester différerait de l'intention de quitter (p. ex., Cho et collab., 2009; Nannarow et collab., 2014). L'intention de rester serait un construit positif plutôt que négatif et serait très corrélée à l'intention de quitter (Nannarow et collab., 2014). Alors que les deux construits diffèrent, que la validité prédictive des expériences subjectives positives a parfois été démontrée comme étant supérieure (p. ex., Demerouti et collab., 2015) et que des auteurs s'intéressent à l'étude des deux construits en même temps (p. ex., McCarthy et collab., 2007), il semble ainsi pertinent dans le cadre de la présente recherche d'étudier les deux concepts.

Enfin, à partir du modèle de Mobley (1982) et de Hopkins et collab. (2010), il semble pertinent de s'intéresser aux comportements de recherche d'emploi étant donné leur place importante dans le processus réflexif menant au départ volontaire (Price, 2000). La recherche d'emploi réfère au degré auquel le travailleur est en train de regarder pour un autre emploi et surviendrait avant l'intention de rester ou de quitter (Price, 2000).

1.5 Les pratiques de gestion à haute performance (HPWS)

Afin d'approfondir et de contextualiser davantage les variables influençant la rétention de personnel (Hom et collab., 2017), en plus de nous intéresser aux antécédents de la rétention selon l'évaluation subjective des travailleurs, nous souhaitons mieux comprendre les pratiques de gestion qui favorisent cette rétention du personnel (Haines et collab., 2010; Khan et collab., 2020; Xi et collab., 2021). En ce sens, plusieurs travaux de recherche mettent de l'avant l'importance de la mise en place d'un système de pratiques de gestion à haute performance (*High Performance Work System [HPWS]*) pour avoir un effet défavorable sur l'intention de quitter (p. ex., Fabi et collab., 2014; Garcia-Chas et collab., 2014; Khan et collab., 2020; Sikora et collab., 2015). De manière encore plus précise, des auteurs présentent des liens positifs entre la présence d'un système de pratiques de gestion à haute performance et le climat psychologique (Cafferkey et Dundon, 2015), la satisfaction au travail et l'engagement (Miao et Bozionelos, 2016).

La présente recherche définit un *HPWS* comme « un groupe distinctif, mais interrelié de pratiques de GRH qui fonctionnent en synergie pour améliorer les résultats des employés et de l'organisation » (traduction libre tirée de Appelbaum et collab., 2000; Huselid, 1995; Miao et Bozionelos, 2016). En d'autres mots, le *HPWS* peut être vu comme un ensemble coordonné de pratiques de gestion à haute performance (*High Performance Work Practices [HPWP]*) (Posthuma et collab., 2013). En fait, ce serait la synergie créée par les



effets de chacune de ces pratiques de gestion à haute performance (*HPWP*) qui aurait un effet sur la performance organisationnelle (Posthuma et collab., 2013).

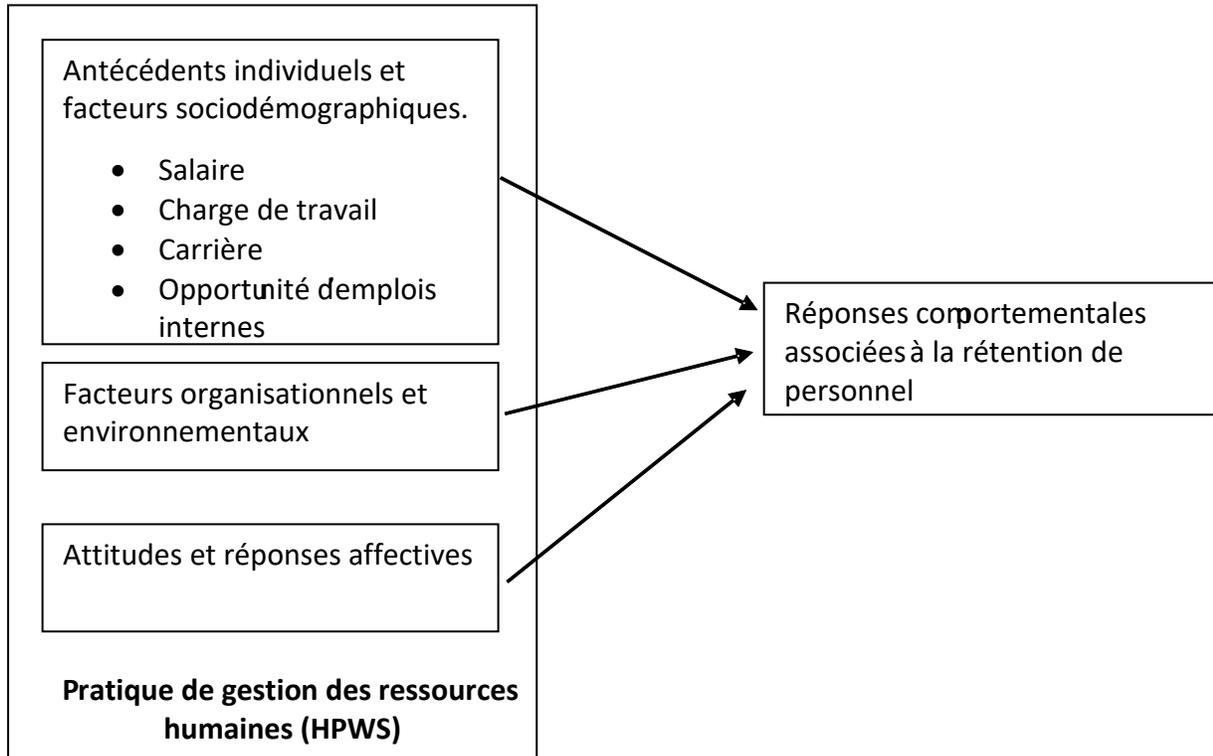
Afin d'expliquer cet effet de synergie, plusieurs auteurs s'intéressent au modèle tridimensionnel *AMO* (*Ability-Motivation-Opportunity*) conceptualisé par Appelbaum et collab. (2000) (p. ex. Combs et collab., 2006; Fabi et collab., 2015; Miao et Bozionelos, 2016). Les pratiques de GRH interdépendantes seraient classées en trois catégories selon leur objectif, soit renforcer les compétences, stimuler la motivation et offrir des occasions pour des efforts discrétionnaires (Jiang et collab., 2012). Ce serait la synergie et la complémentarité de ces trois regroupements de pratiques de GRH ou de gestion à haute performance qui représenteraient un *HPWS* (Fabi et collab., 2015).

Alors que cette approche de *HPWS*, qui s'inscrit dans une approche de contingence, semble avoir fait ses preuves (p. ex., Combs et collab., 2006; Fabi et collab., 2015; Garcia-Chas et collab., 2014; Khan et collab., 2020; Sikora et collab., 2015), une absence de consensus s'observe concernant les pratiques de gestion à haute performance (*HPWP*) qui le composent (Miao et Bozionelos, 2016) employant d'ailleurs différentes terminologies (*high-performance*, *high involvement*, et *high-commitment work systems* ou *work practices*, *best HR practices*, et *strategic human resources management*) (Lepak et collab., 2006; Posthuma et collab., 2013).

Dans le cadre de cette étude, en cohérence avec une conceptualisation typiquement utilisée (Miao et Bozionelos, 2016), le *HPWS* représente le degré auquel l'organisation investit dans ces pratiques reconnues telles que le recrutement et la sélection, la formation et le développement de carrière, les évaluations de rendement, la reconnaissance, la communication et la participation des employés (Huselid, 1995; Miao et Bozionelos, 2016; Posthuma et collab., 2013; Subramony, 2009; Sun et collab., 2007). Selon une perspective unitariste, la mise en place de ces pratiques ne peut qu'être bénéfique pour les employés en leur procurant un sentiment de satisfaction au travail en présence de conditions favorables telles que la formation, le travail d'équipe et l'autonomie (Appelbaum et al, 2000). Ces pratiques favorisent l'implication et l'engagement des employés; d'ailleurs, on les associe à des pratiques à forte implication (Lawler, 1992; Paré et Tremblay, 2007) ou à des pratiques à fort engagement (Huselid, 1995; Whitener, 2001).

À la lumière de cette recension des écrits, nous avançons donc la proposition qu'une perception positive par les employés quant aux antécédents associés à la rétention, jumelée à la présence d'un ensemble cohérent de pratiques de gestion à forte implication déployée par l'organisation expliqueraient une tendance générale de rester chez l'employeur actuel. L'objectif de cette étude exploratoire vise donc à : 1) mesurer quantitativement la valeur de certains antécédents individuels, organisationnels et attitudinaux prédisant les réponses comportementales associées à la rétention de personnel; 2) identifier qualitativement les pratiques de gestion à haute performance de l'organisation participante et évaluer s'il y a présence d'un système cohérent de pratiques à haute performance; 3) faire des liens entre l'identification et l'évaluation faite des pratiques de gestion et les résultats descriptifs des antécédents individuels, organisationnels et attitudinaux.

Figure 2
Modèle conceptuel de l'étude



Notre modèle conceptuel représente l'articulation entre les antécédents inspirés du modèle de Hopkins et collab. (2010), vérifiés quantitativement et les pratiques organisationnelles selon la perspective des HPWS, vérifiées qualitativement. Comme indiqué plus haut dans la présente section, ces dernières illustrent particulièrement les facteurs organisationnels, selon Hopkins et collab. (2010), en lien avec la rétention du personnel.

2. Méthodologie

L'objectif initial de cette recherche était de comprendre les antécédents de la rétention du personnel à l'aide de sondages quantitatifs auprès d'employés dans plusieurs organisations manufacturières québécoises. Cependant, l'analyse descriptive des résultats d'une organisation participante a révélé une intention de rester élevée ainsi que des résultats très positifs à l'égard des antécédents mesurés. L'organisation étudiée est une entreprise manufacturière, créée il y a plus de 40 ans, spécialisée dans la conception, la fabrication et la réparation de produits métalliques. Durant les cinq dernières années, l'organisation a connu une croissance fulgurante en doublant presque son nombre d'employés (passant de 60 à 115) ainsi que son chiffre d'affaires. Ses principaux clients proviennent des secteurs miniers, forestiers et industriels. Sa mission est d'être un partenaire de choix pour ses clients en leur faisant vivre une excellente expérience client grâce à la qualité exceptionnelle de ses produits. Son modèle de production s'apparente à la production unitaire par projet telle que décrite par Woodward (1980). Ainsi, l'entreprise produit des outils et équipements sur mesure afin de répondre aux besoins de ses clients; d'ailleurs les dirigeants de l'organisation affirment être dans une « logique de service aux clients avec une conception unique ». L'organisation opère selon une structure aplatée où le travail collaboratif est valorisé.

Afin d'approfondir et de contextualiser notre compréhension des conditions à l'origine de ces résultats (Hom et collab., 2017), l'étude de cas et la triangulation des résultats s'avèrent pertinentes. Une approche plus interprétative et constructiviste (Briand et Larivière, 2020) a donc été utilisée afin de comprendre la dynamique organisationnelle ainsi que les pratiques de gestion mises en place. Nous avons donc adopté une méthode mixte avec un devis séquentiel explicatif (quantitatif, et ensuite qualitatif). La méthodologie mixte est connue pour son pragmatisme puisqu'elle vise à expliquer le phénomène de façon optimale en faisant appel à la triangulation interne, ce qui augmente la crédibilité (validité interne), la fiabilité et la confirmabilité (objectivité) (Fortin et Gagnon, 2016). Plus précisément, le devis séquentiel explicatif vise à enrichir et clarifier les résultats significatifs ou non de la première phase quantitative (Briand et Larivière, 2020). En effet, dans un premier temps, des données quantitatives ont été recueillies auprès des employés ($n= 50$, taux de réponse 43,86 %, voir tableau 1) au regard des antécédents individuels, organisationnels et attitudinaux ainsi que des réponses comportementales associées à la rétention du personnel. Les variables quantitatives à l'étude ainsi que leurs échelles de mesure sont indiquées au tableau 2.

Tableau 1
Description de l'échantillon du volet quantitatif (n= 50)

Facteurs sociodémographiques	<i>n</i>	<i>n %</i>
Âge		
18-30 ans	12	23,1
31-50 ans	30	57,7
Plus de 51 ans	8	15,4
Genre		
Féminin	36	69,2
Masculin	14	26,9
Autre		
Scolarité		
Primaire	2	3,8
Secondaire/DEP	5	9,6
Professionnel	20	38,5
Collégial/Attestation d'études collégiales	16	30,7
Universitaire	6	11,5
Préfère ne pas répondre	1	1,9
Poste occupé		
Employé	22	42,3
Technicien	11	21,2
Professionnel	5	9,6
Superviseur/Contremaître	2	3,8
Actionnaire	5	9,6
Autres	3	5,8

Dans un second temps, des entrevues ont été réalisées afin de recenser les pratiques de gestion associées au modèle *AMO* (Appelbaum et collab., 2000) qui sont généralement mesurées selon la perspective de l'organisation, soit de la direction (gestionnaires ou cadres) (p. ex., Huselid, 1995; Sun, Aryee et Law, 2007). L'étude mixte du cas a permis un examen détaillé et approfondi du phénomène de l'intention de quitter et de rester dans un contexte particulier, celui d'une manufacture en région (Fortin et Gagnon, 2016). Le choix de l'organisation a été fait de façon raisonnée, car elle répond à la contextualisation visée (secteur manufacturier, en région). L'étude qualitative a été menée par des entrevues semi-dirigées auprès de cinq répondants choisis aussi de façon raisonnée, soit le directeur, la directrice des ressources humaines, un actionnaire-contremaître et deux contremaîtres. Par ailleurs, bien que les entrevues n'aient pas été conduites nécessairement dans cet ordre, nous avons seulement tenu compte des données recueillies auprès des trois premiers répondants indiqués grâce à leur richesse de contenu et parce que la saturation a été atteinte après

leur analyse. Le guide d'entrevue a été construit en s'inspirant d'instruments quantitatifs de mesure des *HPWS* (Huselid, 1995; Hartog et Verburg, 2004). D'ailleurs, il existe un large consensus sur le fait qu'un système de pratiques de gestion à haute performance devrait comporter des procédures rigoureuses de recrutement et de sélection, des systèmes de rémunération, des activités de formation et de développement des compétences, des mécanismes permettant la participation des employés (Arthur, 1994; Huselid, 1995). Cela dit, les principales pratiques de gestion à haute performance incluses dans le guide d'entrevue comportent six catégories : Dotation sélective (sélection du personnel), étendue de la formation aux employés, rémunération variable, marché du travail interne, participation des employés, traitement équitable. Pour construire le guide d'entrevue, nous avons transformé les différents items de ces catégories en questions ouvertes, et nous avons ajouté d'autres questions mesurant d'autres pratiques pertinentes en lien avec le sujet : accueil et socialisation, organisation du travail, pratiques d'évaluation du rendement, reconnaissance, possibilité d'avancement et de développement de carrière, santé et sécurité du travail, pratiques de communication, justice organisationnelle, relation de supervision et leadership, conciliation travail-vie personnelle et programme d'aide aux employés. Nous avons effectué une analyse manuelle de contenu, nous avons regroupé les propos les plus pertinents des trois répondants et nous les avons présentés sous forme de thématiques de pratiques de GRH.

Notre recherche respecte les critères de scientificité de la recherche qualitative (Fortin et Gagnon, 2016). Nous avons respecté la crédibilité (validité interne) quant à la mesure et à la présentation des pratiques de GRH exactement comme elles ont été pratiquées et décrites par les répondants. Notre étude respecte également la fiabilité du fait que le guide d'entrevue a été administré par deux des auteurs à tous les répondants de façon homogène et constante. La recherche respecte la confirmabilité (objectivité) par l'interprétation des déclarations des répondants de façon neutre et exempte de biais, car une double vérification de la neutralité des propos a été faite. Ainsi, la différence dans les données serait attribuable seulement à la quantité d'informations recueillies ainsi qu'à leur richesse dépendamment de l'intérêt et de la connaissance de chacun des répondants. Enfin, bien qu'il s'agisse d'une étude de cas unique, selon le principe de transférabilité analytique, les conclusions qualitatives de notre étude pourraient s'appliquer à d'autres contextes similaires notamment sur le plan analytique.

3. Résultats

Les résultats de l'analyse descriptive (tableau 2) indiquent qu'en lien avec les antécédents individuels et les facteurs sociodémographiques, le niveau de satisfaction à l'égard des conditions de travail est très élevé ($M= 4,07$; $ÉT= 0,51$) même en présence d'occasions d'emploi internes ($M= 3,92$; $ÉT= 0,81$) et externes ($M= 3,85$; $ÉT= 0,69$) assez élevées. En ce qui a trait aux facteurs organisationnels et environnementaux, le climat psychologique dans l'organisation semble être très bon avec des moyennes variant entre $M= 3,42$ et $M= 4,27$. Du côté des attitudes et des réponses affectives, les résultats indiquent un niveau de satisfaction intrinsèque ($M= 4,05$; $ÉT= 0,41$) et extrinsèque ($M= 3,88$; $ÉT= 0,43$) assez élevé ainsi qu'un niveau d'engagement affectif élevé ($M= 4,04$; $ÉT= 0,54$), normatif moyen ($M= 3,32$; $ÉT= 0,82$) et de continuité faible ($M= 2,91$; $ÉT= 0,65$). Enfin, les résultats des réponses comportementales en lien avec la rétention révèlent un niveau d'intention de rester élevé ($M= 4,45$; $ÉT= 0,58$) et en contrepartie un niveau d'intention de quitter ($M= 1,48$; $ÉT= 0,66$), de même que de recherche d'emploi ($M= 2,07$; $ÉT= 0,78$), assez faible.

Tableau 2
Résultats descriptifs des antécédents et des réponses comportementales
en lien avec la rétention de personnel (n= 50)

Antécédents et réponses comportementales		M	ÉT	α
Antécédents individuels et facteurs sociodémographiques	Satisfaction à l'égard des conditions de travail (Échelle maison) (5)	4,07	0,51	0,75
	Perception des occasions d'emploi			
	- Externes (Griffeth et collab., 2005, dans Deschênes, 2019) (3)	3,92	0,81	0,56
	- Internes (Kraimer et collab., 2011, dans Deschênes, 2019) (3)	3,85	0,69	0,83
Facteurs organisationnels et environnementaux	Climat psychologique (Gagnon et collab., 2009)			
	- Importance du travail (4)	4,11	0,54	0,61
	- Autonomie (4)	4,03	0,56	0,80
	- Niveau de défis (4)	4,15	0,54	0,69
	- Clarté des rôles et procédures (4)	3,76	0,60	0,68
	- Conflits de rôle et procédures (4)	3,68	0,77	0,67
	- Charge de travail (4)	3,42	0,76	0,71
	- Confiance et soutien du supérieur (4)	4,27	0,62	0,78
	- Importances accordées aux buts (4)	3,77	0,49	0,55
	- Facilitation au travail (4)	4,03	0,57	0,64
	- Chaleur humaine dans l'équipe (4)	4,20	0,47	0,58
	- Fierté d'appartenir à l'équipe (4)	3,86	0,53	0,65
	- Coopération au sein de l'équipe (4)	4,16	0,50	0,67
	- Innovation organisationnelle (4)	4,08	0,47	0,54
	- Justice organisationnelle (4)	3,89	0,41	0,54
- Soutien organisationnel (4)	4,07	0,47	0,56	
Attitudes et réponses affectives	Satisfaction au travail (Weiss et collab., 1967)			
	- Satisfaction intrinsèque (12)	4,05	0,41	0,85
	- Satisfaction extrinsèque (6)	3,88	0,43	0,63
	Engagement au travail (Bentein et collab., 2005)			
	- Dimension affective (6)	4,04	0,54	0,77
	- Dimension normative (6)	3,32	0,82	0,86
	- Dimension de continuité (6)	2,91	0,65	0,74
Réponses comportementales en lien avec la rétention	Intention de rester (Échelle maison) (3)	4,45	0,58	0,92
	Intention de quitter (Sikora et collab., 2005) (3)	1,48	0,66	0,95
	Recherche d'emploi (Kim et collab., 1996) (4)	2,07	0,78	0,74

En lien avec les données qualitatives, à la suite d'une analyse thématique de contenu selon les sections du guide d'entrevue, nous avons regroupé certaines thématiques qui forment des unités de sens homogènes pour une meilleure présentation des résultats (Blais et Martineau, 2006).

L'organisation s'est dotée de quatre valeurs : la famille, la fierté, le travail d'équipe et le donnant-donnant (échange gagnant-gagnant). Les dirigeants rencontrés précisent que les valeurs ont été définies en faisant participer les employés. Un ensemble de valeurs a été présenté aux employés afin qu'ils puissent choisir individuellement les plus importantes à leurs yeux. Par la suite, des groupes de discussion ont été organisés afin d'arriver à une identification et une définition consensuelle de ces valeurs.

Selon les dirigeants rencontrés, l'une des forces de l'organisation est que « les bottines suivent les babines ». Ainsi, toujours selon eux, l'organisation a la réputation d'être une entreprise dynamique qui s'occupe de ses employés. D'ailleurs, le personnel nouvellement embauché mentionne régulièrement que « c'est encore plus que ce à quoi ils s'attendaient ». Les dirigeants reconnaissent qu'ils éprouvent de la difficulté à expliciter et accroître la visibilité de la qualité du climat de travail afin d'attirer de possibles candidats. La bonne réputation de l'organisation se transmet plutôt par le bouche à oreille sans aucune planification. Les dirigeants soutiennent que l'organisation gagnerait à formaliser son processus d'attraction et sa marque employeur. À ce sujet, les acteurs interviewés rapportent que la principale menace de l'organisation est la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et spécialisée et que cette menace est exacerbée par la grande compétitivité de la part des compagnies minières en matière de salaires et d'avantages sociaux généreux ainsi que par l'augmentation des exigences et des conditions recherchées par les futurs employés.

3.1 Le processus de dotation

Afin de réaliser la mission de l'organisation, les dirigeants rencontrés soutiennent qu'au-delà de l'accessibilité à une technologie de pointe il est important de se doter des meilleurs candidats et ce, non seulement en matière de compétences techniques, mais aussi selon des compétences relationnelles. De plus, l'organisation souhaite se doter d'employés qui carburent au défi, qui sont capables de se surpasser et n'aiment pas la routine.

[Pour] avoir parlé avec plein de personnes de maintenance, ça leur fait perdre leur amour de leur métier s'ils n'ont pas de challenge ou de défi [...] c'est vraiment ça qui fait toute la différence. (R2)

Rappelons que la production unitaire par projet encourage et stimule l'absence de routine et la nouveauté dans les produits.

Quand on conçoit un projet, parfois les gens vont en chantier pour aller faire l'installation. Ça peut amener un défi supplémentaire. (R2)

La recherche de ressources externes n'empêche pas l'organisation de miser sur le recrutement interne en veillant au développement de son noyau de compétences.

Recrutement à l'interne, oui, c'est favorisé. Justement, on a fait des remaniements, on a créé des postes, mais on n'a même pas affiché certains postes à l'externe, étant donné qu'on a favorisé à l'interne. Même si, de ce côté-là, on favorise les gens sur leur potentiel et non sur leur expérience qu'ils ont présentement. Sans même ouvrir un poste, on essaie de faire grandir nos employés chez nous. (R2)

Le recrutement se fait également indirectement en ouvrant la voie à des stagiaires.

Un autre exemple qui peut être intéressant, c'est un stagiaire qu'on avait. Il n'y avait pas de poste nécessairement d'ouvert pour lui, bien on en a créé un. (R2)

De la planification à la sélection

Étant donné la production unitaire par projet, l'organisation ne pratique pas la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre comme cela se fait traditionnellement dans les grandes organisations ou celles ayant un volume de production prévisible (Dolan et Saba, 2021). Lorsqu'un grand projet se présente, l'organisation se met à la recherche d'employés spécifiques. Cette recherche, sans une stratégie formelle de recrutement, se fait davantage sur les réseaux sociaux ainsi que par les références des employés actuels qui jouent le rôle d'ambassadeurs pour leur entreprise.



Côté planification stratégique RH, il n'y a pas de planification de main-d'œuvre. Il y a un énorme manque. [...] Mais honnêtement, (l'organisation) a tellement une belle réputation. (R2)

La sollicitation proactive ainsi que le bouche à oreille constituent également des moyens incontournables.

C'est arrivé aussi que moi je me promène, je sois bien curieux, je parle à quelqu'un, je l'invite à faire une petite visite, puis ça crée souvent une occasion. Je pense que notre meilleur moyen reste les opportunités par le bouche à oreille. Je ne crois pas que ça soit par notre super façon d'afficher. Puis notre plus gros vendeur de cette façon-là, selon moi, c'est le bien-être, le plaisir qu'on réussit à bien apporter au travail et, puis, souvent, ça pique la curiosité pour les futurs travailleurs. (R3)

Lors des processus de sélection, l'organisation accorde une place centrale aux attitudes et recherche des personnes qui partagent ses valeurs. À force d'expérience, l'organisation a appris à commettre moins d'erreurs dans la sélection des candidats et à rapidement détecter ceux ayant l'attitude souhaitée et qui seront capables de s'intégrer rapidement dans l'équipe.

C'est sûr que l'attitude, pour nous, c'est quelque chose d'hyper important. Les principales causes de fin d'emploi, c'est quelqu'un qui a une mauvaise attitude. On s'entend que quelqu'un qui va ramener une ambiance désagréable, négative, il a beau, être le meilleur soudeur, le meilleur mécanicien, ce n'est pas vrai qu'on va le garder parce qu'on a besoin de lui. Nous, c'est le travail d'équipe qu'on va miser. (R2)

L'accueil et l'intégration

Lorsqu'un candidat est retenu, l'organisation annonce son arrivée par l'entremise de sa page Facebook. Le service des ressources humaines procède à la portion administrative de son accueil, une formation en santé et sécurité du travail est offerte à l'employé et le superviseur de l'équipe accueille formellement l'employé. Afin de favoriser la socialisation organisationnelle, le nouvel employé visite l'entreprise, rencontre les autres superviseurs et collègues et est jumelé pendant quelques semaines à un collègue qui lui explique le fonctionnement de l'organisation et des équipements. Par ailleurs, les acteurs rencontrés soutiennent qu'il y a encore du chemin à faire en lien avec l'accueil et l'intégration puisque, par exemple, les attentes et le rôle à l'égard du nouvel employé ne sont pas clarifiés.

Pour le taux de roulement à court terme, l'intégration de l'employé est primordiale. Il y a un manque de ce côté-là pour que l'employé sache où est-ce qu'on veut qu'il se rende, qu'est-ce qu'il doit savoir, qu'est-ce qu'il doit accomplir pour être certain de passer sa probation, que les exigences sont remplies. (R2)

D'ailleurs, l'organisation compte mettre sur pied des stratégies pour améliorer l'accueil et l'intégration de ses futurs employés.

3.2 Les conditions de travail

La nature des tâches et l'autonomie

Bien que chaque employé occupe un poste particulier et effectue un travail bien défini, l'organisation du travail dans l'entreprise se fait par projet. L'objet et le volume de travail sont définis par le chef de projet et varient selon le type de projet à réaliser et la constitution de l'équipe de travail. Le travail est ainsi peu routinier et offre des occasions variées d'apprentissage.

[Les employés réalisent] *pleins de petits projets qui sont différents. Ils travaillent en équipe pour essayer de faire un projet. Par exemple, si c'est un escalier en métal qu'ils font pour une compagnie, l'escalier ne sera pas la même [d'une équipe à l'autre]. Ce n'est pas le même produit qu'on répète ou qu'on fabrique. Ce côté créativité, d'avoir des tâches plus variées, c'est sûr et certain que, côté motivation au travail, c'est là.* (R2)

D'ailleurs, il arrive souvent que les employés deviennent polyvalents dans le cadre d'un projet. Malgré la spécialisation des employés, ceux-ci sont appelés à effectuer des tâches différentes selon le projet. Cette répartition des tâches se fait pendant la rencontre de démarrage du projet. Lors de cette rencontre, les ingénieurs prennent le temps de bien expliquer aux employés de production leurs rôles respectifs et les compétences nécessaires à la réalisation du projet afin de favoriser l'autonomie du personnel.

C'est super important pour nous autres que les gens soient autonomes, mais être autonome ne veut pas dire jamais demander l'avis de personne. Il faut vraiment rester dans un esprit de collaboration, de se poser des questions, puis de demander des opinions. (R1)

Lors de la réalisation du travail, les employés sont invités à faire part aux superviseurs de tout élément saillant.

Si quelqu'un sur la production a une idée d'amélioration, la porte est toujours ouverte. On est là pour se remettre en question, c'est comme ça qu'on s'améliore. (R1)

Les horaires de travail

Bien que la sécurité d'emploi au sens légal ne soit pas formellement garantie par l'organisation (absence de syndicat), le volume de projets et de production fait que le travail est plus que garanti pour tous du moment que l'organisation répond même à des demandes urgentes de ses clients. L'entreprise opère en continu (24 h/24 et 7 j/7) et le travail se fait en rotation avec trois quarts de travail. L'organisation offre une diversité de statuts d'emploi.

Pour les statuts d'emploi, la plupart [des employés] sont permanents et sont à 40 heures semaine. Pour ce qui est des contractuels, c'est plutôt rare. On a quelques temps partiels, surtout des personnes qui sont proches de la préretraite, mais on a quand même une flexibilité. On en a qui sont jeunes mamans, pas nécessairement monoparentales, mais il y en a qui font simplement 30 heures par semaine. Nous, ça nous convient quand même. (R2)

Ainsi, une flexibilité d'horaire est possible pour les employés. D'ailleurs, depuis quelques années, il y a une présence accrue de femmes.

Mais reste que dans ce métier-là, il y a moins de femmes. Cependant, dans les deux ou trois dernières années, il y a beaucoup plus de femmes qui travaillent chez nous. (R1)

Cette flexibilité vise donc à assurer une meilleure conciliation entre le travail et la vie privée.

Ceux qui ont des enfants, ils se permettent d'arriver un peu plus tard, ou si c'est l'inverse, qu'ils doivent arriver plus tôt pour partir plus tôt. Il y a une possibilité de ce côté-là. Je dirais la flexibilité d'horaire, ce que la compagnie demande, c'est de faire son travail, peu importe dans quelle heure tu vas le faire. Conciliation travail famille, vraiment sont là pour les employés. (R2)

Malgré la flexibilité des horaires et la possibilité d'aménager son temps de travail, il n'en demeure pas moins qu'il est attendu que les employés se rendent disponibles pour permettre la réalisation de projets de plus grande envergure. Il s'agit d'un exemple de la valeur donnant-donnant qui concrétise l'échange et la réciprocité dans la relation d'emploi.



Horaire irrégulier ou variable, c'est assez régulier. Parfois, pour la production, ça peut être un peu plus variable pour les urgences. On a des clients qui sont un peu plus importants et qui nous appellent plus souvent. On n'a pas le choix de s'adapter. C'est juste que les employés sont conscients de ça, que ça peut arriver. (R2)

Les conditions salariales et les possibilités d'avancement

L'organisation assure une équité externe en essayant de rester compétitive en matière de conditions salariales. Par ailleurs, le mode de rémunération dans l'organisation n'est pas variable.

On n'a pas de système de bonis. Personnellement, j'ai toujours de la misère à voir vraiment le côté positif du boni sans que ça amène les gens dans un désir de juste viser le boni plutôt que de se concentrer. (R1)

La rémunération directe accompagnée de quelques avantages sociaux est fixe, mais offre la possibilité d'une augmentation annuelle à la suite d'un bon rendement et d'une attitude positive.

Chaque année, il y a quand même certains des objectifs qui sont fixés pour la personne à atteindre. Il y a le développement de la personne, ce que la personne apporte. Deux personnes qui font le même métier n'auront pas nécessairement la même augmentation de salaire. Selon l'année, comment ça a été, c'est quoi l'attitude de la personne, comment ça va avec ses collègues. (R1)

L'organisation offre à ses employés des possibilités d'avancement et de développement de carrière jusqu'à même devenir actionnaire pour les plus ambitieux.

C'est quelque chose qu'on sonde à toutes les années dans les rencontres, tu te vois où dans un horizon de deux à cinq ans. C'est quoi tes ambitions? On est quand même bien à l'écoute. C'est de voir, c'est quoi que la personne a envie. Ce n'est pas tout le monde qui veut devenir superviseur. Au fil des années, il y a quand même eu déjà plusieurs personnes qui ont eu la possibilité d'investir dans l'entreprise, devenir actionnaires. (R1)

La santé et la sécurité du travail

Afin de garantir la santé et la sécurité des employés sur le lieu de travail, l'organisation s'assure d'administrer une formation dans ce sens à l'accueil et de transmettre les règles de sécurité par le superviseur et le mentor.

On a un comité de santé-sécurité qui est impliqué, on a quand même beaucoup de gens qui sont formés sur le plancher au niveau des risques. Les premières choses qu'un nouvel employé va faire, il va avoir la partie du programme de prévention qui va couvrir toute l'entreprise, avec les différents risques, après ça la personne va être plus sous forme de mentorat pour le début pour apprendre comment on fonctionne et c'est quoi les risques des différents équipements. (R1)

Comme c'est un domaine qui évolue, la formation continue est requise et les nouvelles décisions sont bien expliquées et justifiées auprès des employés pour les convaincre et les responsabiliser. Les gestionnaires prennent le temps d'expliquer les fondements de leurs décisions dans une optique de justice informationnelle. Au même titre que la santé physique, la santé mentale est au cœur des intérêts de l'organisation.

Ça, les superviseurs sont quand même très proches de leur équipe. On a aussi un programme d'aide aux employés, disponible 24 heures sur 24. Oui, la santé mentale, c'est quelque chose qu'on est conscient de. On essaye d'être proche. Le défi dans ça, être empathique, faut être capable de comprendre la réalité de la personne sans s'approprier ses malheurs, de se conscientiser à aiguiller la personne, lui trouver des ressources. (R1)

3.3 L'évaluation et le développement des compétences

L'évaluation des compétences et du rendement

L'évaluation du rendement des employés a été restructurée, il y a deux ans, afin de l'harmoniser avec les valeurs adoptées par l'organisation. Cette évaluation bidirectionnelle est annuelle et porte davantage sur des éléments de développement personnel et professionnel que sur des aspects de rentabilité et de productivité.

L'évaluation est pour voir où ce qu'on en est rendu. Est-ce qu'il y a des ajustements à faire? Le travailleur reçoit son évaluation qu'il doit compléter lui-même. Il va se donner lui-même ses objectifs et identifier ses besoins de formation. Il indique s'il y a une compétence particulière qu'il a développée qui serait intéressante de nous nommer et qui pourrait lui ouvrir de nouvelles opportunités. (R1)

Par ailleurs, cela rend l'évaluation un peu plus complexe.

J'ai vu des objectifs comme être plus en santé, d'avoir plus d'énergie, perdre du poids. Je trouve ça un peu plus difficile à gérer et moins axé sur l'entreprise. C'est très difficile de quantifier ce qui est à améliorer de ta santé. Je comprends qu'au final, ça peut devenir efficace de perdre du poids pour être plus productif au travail. Mais, je pense que c'est plus des réalisations personnelles que professionnelles. (R2)

Cette évaluation manque ainsi d'homogénéité.

On s'améliore là-dedans [les évaluations du rendement] mais on part de très flou. Ce n'est pas si évident. (R3)

Enfin, le superviseur rencontre l'employé pour lui faire part de ses appréciations en lien avec son rendement global et annuel. Bien que l'évaluation formelle soit annuelle, une rétroaction régulière est offerte aux employés pour les aider à s'améliorer continuellement.

C'est pour que le feedback se fasse de plus en plus au quotidien. Arrêter d'attendre à la rencontre annuelle ou bisannuelle, mais vraiment, au fur et à mesure. (R1)

La formation et le perfectionnement

L'organisation valorise le développement humain et essaie constamment de faire grandir l'équipe. Le développement humain est d'abord concentré au niveau de l'équipe de direction et de supervision afin qu'elle soit mieux outillée pour la gestion au quotidien. Pendant la pandémie de COVID-19, cet engouement pour la formation des dirigeants s'est fait bien remarquer. Cependant, la direction souhaite étendre ce souci du développement humain graduellement à tous les employés. Des employés dans les chantiers sont aussi accompagnés pour se développer sur plusieurs aspects, dont l'autonomie, le développement professionnel et le développement personnel.

Moi je suis en charge des gars les plus débrouillards, qu'on peut parachuter n'importe où, c'est les plus talentueux côté sondage. Quand ils vont chez les clients, c'est les champions, ils sont complètement autonomes. On essaye de pousser quelques jeunes hommes là-dedans. Puis, qu'ils soient toujours accompagnés de quelqu'un plus ancien pour les faire grandir. Un de mes ex-travailleurs de chantier, ses objectifs, c'est principalement la communication, rien à voir avec son métier de soudeur. On essaie de le faire grandir sur d'autres facettes. (R3)

L'organisation fournit à tous des formations régulières en santé et sécurité du travail, mais elle se montre ouverte à toute autre formation bénéfique, notamment au regard du développement de compétences communicationnelles.



On est très ouverts quand les gens arrivent avec des besoins de formation. C'est quelque chose qu'on a dans nos rencontres annuelles, de demander aux gens est-ce qu'il y a des choses que tu voudrais développer. On a beaucoup poussé la partie humaine côté formation depuis là trois, cinq ans, on a mis beaucoup d'énergie pour aider l'équipe sur toutes sortes de facettes; à mieux communiquer, mieux donner du feedback, mieux se connaître. (R1)

Bien que le travail effectué soit typiquement technique, l'organisation outille ses employés de compétences relationnelles.

On travaille avec les types de personnalité. Entre 80-90 % des gens qui travaillent avec nous ont déjà fait cette formation. (R1)

Il est à noter que l'organisation ne dispose pas d'un plan formel et prévisionnel des besoins en formation, elle s'ajuste plutôt selon les circonstances et elle dépasse l'obligation du un pour cent selon la loi sur la formation de la main-d'œuvre.

La majorité des formations qu'on fait, on cherche de l'aide d'Emploi-Québec aussi. Donc, ça nous oblige en même temps à faire l'évaluation de la formation, faire des suivis. Mais non, on n'a pas vraiment de programme. C'est quelque chose qu'on va travailler dessus dans les prochaines années. On est concerné par la loi, mais ce n'est vraiment pas un problème, on est à plus qu'un pour cent. (R1)

En effet, les initiatives de formation peuvent même venir de la part des employés.

Et les employés, en plus, y participent, y sont présents. Par exemple [à la demande d'employés], on a embarqué sur des formations de soudure de soir. On laisse des gens qui sont intéressés par la soudure d'y aller, d'aller voir, on les paie, on est ouvert à tout ça. (R2)

3.4 La philosophie de gestion, le climat de travail et la reconnaissance

L'organisation reconnaît mettre en œuvre plusieurs pratiques qui augmentent la satisfaction de ses employés.

Je pense que l'ouverture, la transparence, c'est quelque chose qui fonctionne bien. D'être ouvert à ce que les gens puissent grandir dans l'entreprise. Pouvoir avoir des nouveaux défis. La diversité de ce qu'on fait, ce n'est vraiment pas routinier. Je pense que la flexibilité d'horaire, jusqu'à un certain point. Côté conditions, je pense qu'on a des bonnes conditions de travail, c'est qu'il faut le voir dans un tout, on ne joue pas tout juste sur le salaire, mais autour de ça, il y a beaucoup de choses que les gens ont d'inclus, qui, ailleurs, ils ne l'auront pas. Je pense que les conditions sont quand même super bonnes en prenant en considération tout. (R1)

L'organisation se distingue par ses pratiques, son bon climat de travail et ses valeurs.

Vraiment, ce qui aide énormément de notre côté, c'est notre ambiance de travail. Puis, l'horaire flexible, que tu fais partie de la famille, que c'est du donnant-donnant. C'est vraiment comme ça qu'on va chercher notre monde. (R2)

Ce bon climat est principalement encouragé par les superviseurs.

Le secret de ça, c'est la qualité des gens qui avancent avec le cœur plus qu'avec la peur. Les gens arrivent à s'automotiver tout seuls en travaillant sur leur passion. Ce n'est pas dû au contremaître, nous on encourage ça, mais on est plus juste là pour guider la personne. J'arrive même à faire évoluer, à faire prendre de bonnes prises de conscience autant les actionnaires, les contremaîtres que les employés. Dans le but, toujours, que tout le monde travaille ensemble dans la même équipe. (R3)

L'organisation se définit tout simplement comme une grande famille.

C'est pas mal l'image qu'on utilise chez nous, on a souvent parlé de famille. Famille, ça implique que tu ne mettras pas quelqu'un en dehors de ta famille parce que tu manques de travail, parce qu'il n'a pas une bonne attitude. Être capable de faire grandir les gens. C'est exactement ce qu'on veut faire et je pense qu'on le réussit quand même bien aussi. (R1)

Il existe plusieurs formes de reconnaissance dans l'organisation étudiée. Celle-ci valorise la reconnaissance verticale.

Le point fort de ce que j'entends, c'est « merci », « beau travail », « une chance qu'on t'a », ça je l'entends souvent et ça fait toute la différence. Ça ne coûte rien. C'est une des plus grandes forces, la reconnaissance. (R2)

Les superviseurs ont été sensibilisés à l'importance de cette reconnaissance.

D'après moi, c'est rendu assez majoritaire pour que tous les contremaîtres arrivent à le nommer [la reconnaissance]. Ce n'était pas de même il y a quelques années, mais moi, pour ma part, j'ai été élevé comme ça. (R3)

La rétroaction continue est considérée par l'organisation comme une reconnaissance qui est d'ailleurs très appréciée par les employés individuellement et surtout collectivement.

On va souvent souligner les efforts d'équipe aussi. Mais bien rare dans ce qu'on fait que ça ne touchera pas plusieurs personnes. Ça va être l'achèvement d'un projet, la réussite du projet, les efforts collectifs qui vont avoir été mis. (R1)

L'organisation favorise également la pratique de reconnaissance mutuelle entre ses employés (reconnaissance horizontale). Elle souligne les bons coups de façon verbale à l'employé tout en utilisant également sa page Facebook pour souligner annuellement la reconnaissance de certains employés qui se démarquent. Un gala de reconnaissance a été organisé en 2019 avec une quinzaine de catégorie où l'évaluation se faisait par les pairs et des trophées fabriqués à l'usine ont été remis aux récipiendaires autour d'un souper où les conjoints étaient aussi présents.

Comme on l'a fait, c'était vraiment la reconnaissance par les pairs. Je pense que ça a encore un plus gros poids dans l'esprit des gens, c'est mes collègues de travail qui ont voté pour moi. Même qu'il y a certains candidats qui sont surpris, qui font juste des visites, qui se font dire bonjour et bonne visite, bonne soirée! On apprécie que les autres soient là. (R1)

3.5 La supervision, la structure aplatée et la communication

Les relations de supervision semblent aplatées et bien entretenues entre les superviseurs et les employés.

Honnêtement, la relation qu'ils [les employés] ont avec le superviseur est super. Chez (l'organisation), on ne la voit pas, cette différence-là [cadres-employés], les partys, c'est tout le monde ensemble, quand on a quelque chose à dire, c'est à qui que tu veux le dire. Mon boss ne sera pas offusqué parce que je vais aller parler à un autre actionnaire. (R2)

Cette relation inclut le souci du bien-être de l'employé.

Moi, je me fais crier après d'aller dîner, parce que je ne prends pas le temps de dîner. Ils s'inquiètent pour leurs employés. (R2)



La relation de supervision implique également le souci d'équité.

Comment on fait pour que ce soit équitable tout le monde. C'est vraiment d'arriver à bien connaître ton personnel. Il y a aussi énormément de discussions entre tous les contremaîtres pour y arriver. (R3)

Enfin, la disponibilité des superviseurs semble être un facteur de succès.

À l'interne, dans la cour de travail, je pense c'est l'ouverture en permanence, si quelqu'un a envie de jaser de quelque chose, on part, on s'isole et on se montre extrêmement disponibles. (R3)

La structure aplatée de l'organisation facilite une communication fluide ascendante et descendante.

C'est sûr que, la communication, il faut que ça soit bidirectionnel. Il y a les rencontres, tout le monde est là, ça, c'est plus unidirectionnel, en grand groupe, les gens vont moins oser parler. Il y a aussi chaque superviseur, à tous les matins, il fait une plus grosse rencontre à toutes les semaines avec son équipe. Les gens sont en plus petit groupe, moins gênés de parler, des questions, faut pas qu'ils se gênent de les poser. Ce n'est pas nécessairement toujours à ton superviseur que tu vas être le plus à l'aise, ça peut être quelqu'un d'autre. (R1)

La communication est encouragée à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les sens.

Ce qui est vraiment bien ici, c'est qu'il y a un organigramme, mais il n'y a pas vraiment quelqu'un en dessous, au-dessus. L'organigramme est vraiment plus là pour les rôles qu'on a, mais l'opinion de tout le monde est importante. Ce n'est pas parce que tu viens d'arriver que ton opinion n'est pas importante, j'en suis la preuve vivante, ça fait cinq mois que je suis là. (R2)

De plus, cette communication est aussi pratiquée formellement par l'entremise d'un comité représentant les préoccupations et les aspirations des employés auprès de la direction.

Dans ça, il y a un comité paritaire, fait qu'il y a deux personnes de la direction puis deux employés qui sont dessus, fait que les décisions, s'il y a des changements, des améliorations à faire, dans notre contrat de travail, c'est fait en collaboration des deux côtés. Même chose pour le comité de santé-sécurité aussi. Il y a des superviseurs, il y a des gens de production, fait que, on essaie d'amener toutes les idées sur la table pour faire avancer les choses. (R1)

La communication et la justice informationnelle ont été pratiquées et adaptées à la situation de la pandémie de COVID-19.

C'est sûr que la proximité et l'ouverture, c'est quand même la base, ce qui nous représente. On essaie d'être proche, d'amener du sens, comme on a déjà parlé, avant COVID ce qu'on faisait, c'est des rencontres avec tout le monde tout pour expliquer le pourquoi. Puis au final, ce n'est peut-être pas juste la bonne méthode, ce que j'ai commencé à faire souvent dans des décisions qui sont plus dures à comprendre et que ce n'est pas évident à expliquer. Mais ce que j'ai trouvé qui a quand même bien fonctionné, je faisais une petite capsule vidéo que je mettais sur la page Facebook que j'expliquais le pourquoi de la décision, puis s'il y avait des gens qui avaient des questions, c'est ça. (R1)

À la fois, les résultats quantitatifs et qualitatifs révèlent un cas d'organisation, c'est-à-dire que les employés semblent vouloir maintenir leur lien d'emploi dans un environnement qui offre des conditions de travail généralement favorables ainsi que des politiques et pratiques de GRH agissant comme levier de fidélisation.

4. Discussion

Notre recherche avance la proposition selon laquelle la perception positive des employés de l'organisation étudiée quant aux antécédents associés à la rétention, conjointement à l'ensemble cohérent de pratiques de gestion à forte implication déployées par cette organisation, expliquerait une tendance générale de l'intention de rester de ses employés. Les résultats de l'étude exploratoire mixte conduite dans cette organisation manufacturière en contexte de pénurie de main-d'œuvre permettent de répondre aux objectifs annoncés de recherche, soit : brosser un portrait quantitatif des antécédents favorables à la rétention de l'organisation à l'étude et explorer la convergence possible dans les pratiques de gestion en appui à ces antécédents pour fidéliser le personnel de cette organisation. Le devis mixte en deux temps de recherche a permis de constater l'existence d'une tendance générale favorable au maintien du lien actuel d'emploi avec l'organisation étudiée, jumelée à une intention de quitter qui s'avère très faible. La fidélité des employés envers leur organisation s'accompagne de niveaux faibles d'intention de quitter ou de comportement de recherche d'emploi même dans un contexte où ces derniers perçoivent l'existence d'occasions externes d'emploi intéressantes, ce qui nuance les résultats de la littérature existante indiquant que l'intention de quitter augmente en fonction de la disponibilité d'occasions externes d'emploi intéressantes (Kraimer et collab., 2011).

4.1 L'intégration des résultats sur les antécédents individuels et attitudinaux de la rétention du personnel

Les résultats descriptifs révèlent une tendance de maintien du lien d'emploi avec l'organisation qui s'appuie sur un niveau élevé de satisfaction générale envers les conditions de travail (le salaire, les possibilités d'avancement et la charge de travail), un niveau élevé de satisfaction intrinsèque et extrinsèque ainsi que par un engagement affectif élevé, normatif moyen et de continuité faible (Hopkins et collab., 2010).

Concernant la satisfaction envers les conditions de travail ainsi que la satisfaction extrinsèque, les pratiques de gestion présentées par les répondants confirment que bien que les conditions salariales satisfaisantes ne soient pas les meilleures comparativement à la concurrence, d'autres conditions de travail semblent composer la rémunération extrinsèque et pécuniaire notamment au regard de la tâche (p. ex., autonomie, polyvalence, tâches non routinières, niveau de défi) (Crossley et collab., 2007; Nelissen et collab., 2017; Wheeler et collab., 2007). Ces constats sont aussi partagés par les répondants au sondage. L'organisation offre aussi une flexibilité des horaires de travail et favorise la conciliation entre le travail et la vie personnelle. Les entrevues révèlent également la présence d'occasions d'avancement dans l'organisation (corroborée par la perception positive des répondants au sondage à l'égard des perceptions d'occasions d'emploi internes), celle-ci mise sur le recrutement interne et valorise son capital humain en « fabriquant » ses propres compétences à l'interne suivant une stratégie *paternalistic* et de *commitment (high involvement)* (Bamberger et Meshoulam, 2000). Les stratégies paternaliste et d'engagement sont des stratégies de GRH, pratiquées dans les organisations industrielles orientées vers un marché interne d'emploi, qui offrent une flexibilité dans la dotation en personnel (sélection interne, sélection avec l'accent mis sur la congruence de culture) et l'attribution des tâches, et favorisent l'investissement dans le capital humain et le développement des carrières (Bamberger et Meshoulam, 2000).

Pour permettre à ses employés de « grandir » dans un contexte de production variable selon les projets, l'organisation utilise un système d'évaluation du rendement de ses employés, non pas axé sur les résultats et la productivité, mais plutôt sur le développement personnel et professionnel dans le cadre de leur travail. Bien que ce système soit complexe à opérationnaliser, il permet de s'adapter aux aspirations et aux capacités de chacun des employés, ce qui leur éviterait d'être sous la pression de la rentabilité à court terme. En l'absence d'une stratégie formelle de formation, l'organisation encourage et est très attentive aux demandes de formation et de perfectionnement tant sur le plan du savoir-faire que du savoir-être, même dans un contexte de travail manuel et d'exécution. Les possibilités de développement et d'avancement de carrière



disponibles vont jusqu'à la possibilité de devenir actionnaire pour les employés qui présentent un profil intéressant. Ces résultats corroborent les résultats de Kraimer et collab. (2010) quant à l'importance du soutien au développement et de la perception d'occasions de carrière pour réduire le roulement volontaire. Les résultats qualitatifs ne nous renseignent pas, par ailleurs, sur les pratiques de gestion appuyant une charge de travail adéquate; d'ailleurs il s'agit de la dimension du climat psychologique au travail présentant la moyenne la plus faible.

En lien avec le niveau de satisfaction intrinsèque qui est d'ailleurs légèrement plus élevé que celui de la satisfaction extrinsèque, les résultats qualitatifs vont dans le même sens puisque ce sont moins les modalités de rémunération (avancement par ancienneté et non au mérite) qui seraient à la base de la tendance générale de vouloir rester dans l'organisation. Par ailleurs, les différentes pratiques de reconnaissance verticale (individuelle et collective) et horizontale (entre les employés) faciliteraient la rétention du personnel. Ces résultats sont en lien avec les résultats de l'étude de Paré et Tremblay (2007) qui montrent que la reconnaissance non monétaire est négativement et directement liée aux intentions de roulement de personnel.

Quant à l'engagement, le niveau très élevé de sa dimension affective est corroboré par les propos des répondants quant à la congruence recherchée entre le candidat et l'organisation au moment de l'embauche. Le processus d'accueil et d'intégration humain et personnalisé qui dépasse parfois les attentes des candidats retenus, le fait d'encourager le recrutement interne et l'avancement de carrière et le fait que l'organisation se soucie non seulement de la santé physique mais aussi de la santé mentale, même en étant dans un secteur manufacturier, viennent aussi soutenir la dimension affective de l'engagement (Bentein et collab., 2005). Enfin, les employés ont participé à la définition des valeurs de l'organisation dont la fierté d'appartenir à l'organisation et l'esprit familial. Le bon niveau de l'engagement normatif trouve son appui notamment dans les conditions satisfaisantes et flexibles de travail ainsi que dans la valeur du donnant-donnant ou de réciprocité véhiculée et appliquée par l'organisation (Bentein et collab., 2005; Rousseau, 1995). Par ailleurs, le niveau relativement faible de l'engagement de continuité, comparativement aux deux autres dimensions, nous montre l'orientation d'engagement des travailleurs qui semble plus être au niveau du sentiment d'appartenance (affectif) et de la loyauté (normatif) que d'un calcul coût/bénéfice (de continuité) et ce, malgré la perception d'occasions externes d'emploi. Les résultats qualitatifs indiquent justement que bien que les conditions salariales ne soient pas les meilleures, les occasions internes d'emploi ainsi que les autres conditions non pécuniaires ont un effet de levier pour la rétention du personnel. Ces résultats vont dans le même sens que les constats de Mercurio (2015) concernant la meilleure valeur prédictive de l'engagement affectif sur le roulement du personnel comparativement aux constructions théoriques davantage transactionnelles de l'engagement organisationnel.

4.2 L'intégration des résultats sur les antécédents organisationnels et environnementaux de la rétention du personnel

Le niveau général de la capacité de rétention est également accompagné d'un ensemble de conditions organisationnelles et environnementales favorables à la rétention. D'ailleurs, les employés s'accordent à juger le climat psychologique comme étant très bon et ce, selon plusieurs dimensions.

Le climat psychologique évalué positivement trouve son écho dans les pratiques de gestion rapportées dans les entrevues, notamment en lien avec l'autonomie et le niveau élevé de défis (Gagnon et collab., 2009). Les autres dimensions en lien avec l'importance du travail, la clarté et les conflits de rôle ainsi que la charge et les objectifs de travail, bien que quantitativement documentées, n'ont pas pu être adéquatement vérifiées qualitativement auprès des gestionnaires qui confirmaient la nécessité d'améliorer l'accueil des employés afin de mieux clarifier les attentes que l'on nourrit envers eux quant à leur rôle et leur charge de travail. Une amélioration dans ce sens pourrait faciliter le processus de création du contrat psychologique (Rousseau, 1995).

Le climat psychologique favorable à la rétention est également en lien avec un niveau élevé de confiance et de soutien du superviseur, une facilitation au travail, une chaleur humaine, une belle coopération dans l'équipe de travail et un beau sentiment de fierté d'appartenance. Sur le plan organisationnel, les résultats indiquent de hauts niveaux de soutien organisationnel, d'innovation organisationnelle et de justice organisationnelle (Gagnon et collab., 2009; Dupuis et collab., 2009). Les propos des répondants appuient la plupart de ces éléments en évoquant notamment le style de gestion ouvert, transparent et démocratique, la structure hiérarchique aplatée, l'ambiance de travail, la communication fluide et bidirectionnelle, les belles relations de supervision qui sont encouragées et pratiquées envers les employés, la reconnaissance par le superviseur et par les pairs et le souci du superviseur quant au bien-être de l'employé. Au niveau organisationnel, les entrevues soulignent la primauté des valeurs organisationnelles qui valorisent l'esprit et le travail d'équipe pour bien fonctionner en mode projet, la valeur de la famille et de la fierté d'appartenir à l'organisation, le souci de justice organisationnelle notamment sous sa dimension informationnelle et interpersonnelle. Par ailleurs, l'aspect innovation organisationnelle ressort timidement à partir des résultats qualitatifs en lien avec l'écoute de nouvelles idées émises par les travailleurs et la latitude dont ils jouissent pour trouver des solutions.

4.3 Les pratiques de GRH de l'organisation sous les lanternes du modèle *AMO* et des *HPWS*

Les pratiques de GRH décrites par les répondants, au-delà de leur pertinence respective comme pratiques à haute implication (*HPWP*) associées à de hauts niveaux de satisfaction et d'intention de rester quantitativement constatés, présentent également des configurations reflétant majoritairement le modèle *AMO* d'Appelbaum et collab. (2000), la compétence (*Ability*), la motivation (*Motivation*) et l'opportunité (*Opportunity*).

Renforcement des compétences (Ability)

En effet, l'ensemble de pratiques favorisant le renforcement des compétences (*Ability*), également appelé le bouquet de flux de personnes par Bamberger et Meshoulam (2000), englobe la dotation en personnel, la formation, le développement des compétences (techniques et transversales), la promotion interne et la sécurité d'emploi. Même en l'absence de syndicat, la sécurité d'emploi est garantie par le volume et la cadence de la production dans l'organisation. De plus, les autres pratiques, telles que décrites, soutiennent bien le développement du capital humain selon une perspective unitariste (Appelbaum et collab., 2000). Notons, par ailleurs, que la dotation dans l'organisation mérite d'être planifiée et pratiquée plus stratégiquement,

Pratique motivationnelle (Motivation)

L'ensemble de pratiques promouvant la motivation (*Motivation*), appelé autrement le bouquet d'évaluation et de récompense (Bamberger et Meshoulam, 2000), vise à inciter les employés à apporter leur contribution et à rester dans l'organisation, et couvre l'évaluation des performances et des récompenses. Même en l'absence d'une rémunération variable, au mérite et selon les objectifs atteints, les autres pratiques recensées mettent en relief le soutien du superviseur et des collègues, la façon originale et humaine d'évaluer le rendement des employés (objectifs personnels et professionnels et non seulement en lien étroit avec les tâches et responsabilités), la rétroaction constructive, les récompenses intrinsèques et la reconnaissance selon différentes formes. En revanche, il est à noter que pour continuer à attirer et retenir du personnel de qualité, l'organisation se doit d'améliorer son système d'évaluation du rendement ainsi que ses pratiques de rémunération pour les rendre encore plus efficaces.



Les occasions (Opportunity)

Enfin, le bouquet de pratiques ouvrant la voie vers des occasions de dépassement des attentes explicites par les employés (*Opportunity*), et que Bamberger et Meshoulam (2000) nomment le bouquet de relations d'emploi incitant les employés à s'identifier à l'organisation, comprend des pratiques telles que la conception des tâches, des modalités flexibles de travail et la participation. Les pratiques expliquées par les répondants traduisent, en effet, une organisation motivante du travail (défis, nouveauté, diversité, etc.), une certaine flexibilité et des possibilités de conciliation entre le travail et la vie personnelle ainsi que des mécanismes de participation se pratiquant concrètement par la communication bidirectionnelle et la présence d'un comité paritaire portant la voix des employés auprès de la haute direction. Le modèle *AMO* suggère qu'afin de créer des occasions pour des comportements discrétionnaires et de citoyenneté organisationnelle, les employés devaient posséder les compétences nécessaires, disposer d'une motivation appropriée et suffisante et les employeurs devaient leur offrir la possibilité de participer activement à la vie organisationnelle (Marin-Garcia et Tomas, 2016). Ainsi la cohérence dans les trois grappes de pratiques (*AMO*) discutées plus haut justifie bien le fait qu'elles constituent non seulement des pratiques (*HPWP*), mais également des systèmes (*HPWS*) à haute implication (Barette, 2005). Ce système de pratiques communique des messages aux employés, considérés comme des signaux, pouvant influencer leurs attitudes et comportements (Boon et collab., 2014).

4.4 Les pratiques de GRH de l'organisation à l'épreuve de la cohérence et de la contingence

Les pratiques de GRH issues des entrevues semblent bien présenter un système cohérent de pratiques (*HPWS*) et ce, à deux niveaux différents. Il s'agit d'abord d'une congruence horizontale entre les pratiques qui forment un tout synergique et cohérent : les pratiques semblent homogènes et vont toutes dans le même sens de valoriser le capital humain, se soucier de son développement, son bien-être, sa motivation et sa satisfaction d'où leur qualification de système plutôt que de pratiques. Les pratiques relevées dans cette recherche sont cohérentes avec la littérature sur les approches configurationnelles en GRH qui soutient qu'une configuration idéale de pratiques est celle qui représente un haut degré de congruence, remettant ainsi en question l'approche universaliste selon laquelle une pratique ou un ensemble de pratiques sont pertinents dans tous les contextes (Delery et Doty, 1996).

Une congruence verticale peut aussi ressortir des résultats où le discours des répondants relie la majorité des pratiques aux valeurs de fierté, de solidarité et de réciprocité que l'organisation a définies en faisant participer son personnel. Cette convergence des pratiques traduisant les valeurs dans la gestion quotidienne est très semblable à une tendance de gestion appelée la gestion par les valeurs, initialement mise de l'avant par Blanchard et ses collègues (1995). La gestion par les valeurs, proposée afin de combler les lacunes de la gestion par le contrôle et l'instruction ainsi que celles de la gestion par les objectifs, implique la promotion et la mise en œuvre délibérées des valeurs qui déterminent la façon dont une organisation fonctionne à tous les niveaux, incluant la GRH, permettant ainsi de mieux atteindre de hauts niveaux de qualité et faciliter l'engagement du personnel (Dolan et Garcia, 1999, 2002). En effet, les valeurs constituent un point d'ancrage vertical des pratiques de GRH de l'organisation, mais aussi une contingence interne à prendre en considération dans leur mise en œuvre (Barette, 2005). La culture que l'organisation étudiée valorise, et met en pratique, rejoint également la littérature sur les approches de contingence en GRH postulant que pour être efficace celles-ci doivent être en cohérence avec des composantes stratégiques de l'organisation telles que sa culture, remettant également en cause l'approche universaliste (Delery et Doty, 1996).

Apports, limites et perspectives de recherche

Notre étude met en commun deux littératures différentes, celle sur la rétention ainsi que celle sur les pratiques de GRH à haute performance. De même, notre étude répond à l'appel vers l'étude de variables explicatives supplémentaires ainsi que la contextualisation de la rétention de personnel (Hom et collab., 2017; Rubenstein et collab., 2018). D'ailleurs, nous participons à la vérification empirique partielle du modèle à différents facteurs de Hopkins et collab. (2010) auprès d'une organisation manufacturière et en région. Pour ce faire, notre étude adopte un devis mixte riche en triangulation de données dont la collecte auprès des employés s'est faite à l'aide d'un questionnaire incluant des échelles validées dans la littérature (voir tableau 1). En plus de la perception naturellement subjective en lien avec des données autorapportées (niveau individuel), une perception plus objective de la part des gestionnaires de l'organisation (niveau organisationnel) a permis d'avoir un portrait plus complet des facteurs de la rétention au sein de celle-ci. Les résultats de notre étude aideront les gestionnaires d'organisations manufacturières similaires à comprendre l'importance de favoriser et de soutenir l'implication et l'engagement auprès des employés pour mieux les fidéliser. Dans ce sens, les politiques, pratiques, gestes quotidiens et discours des gestionnaires façonnent les attitudes et les comportements des employés qui ont souvent tendance à réagir selon les principes de réciprocité et d'échange social. Les gestionnaires gagneraient, en l'absence de stratégies formelles de gestion souvent coûteuses, à prendre le temps de définir les valeurs de l'organisation, les communiquer en vue d'attirer des personnes qui s'y identifient et les faire vivre aux employés en vue de les encourager à maintenir leur lien d'emploi.

Malgré les différents apports énumérés plus haut, notre étude s'est heurtée à certaines limites. Le modèle de Hopkins et collab. (2010) offre un cadre théorique très intéressant; par ailleurs, il présente une certaine complexité dans sa structure et nous considérons qu'il mérite d'être réorganisé de façon à faciliter son opérationnalisation ainsi que la discussion de ses résultats. En plus d'être homogène (homme, blanc), la taille de l'échantillon jumelée au nombre de variables a restreint la possibilité de réaliser des analyses inférentielles. La triangulation des méthodes de collecte de données nous a permis d'avoir des mesures à deux niveaux; par ailleurs, les données des entrevues demeurent des opinions de gestionnaires sur leurs propres pratiques de gestion. Il serait intéressant, dans ce sens, de mesurer les pratiques de GRH en utilisant des questionnaires validés dans la littérature, aux niveaux individuel et organisationnel, à condition d'avoir un échantillon beaucoup plus élargi avec même une possibilité de comparaisons intra et interorganisationnelles. En effet, les employés peuvent percevoir et interpréter les pratiques de GRH de différentes manières selon leurs différences individuelles; ainsi, sonder également les perceptions des gestionnaires sur les mêmes pratiques offre une piste empirique très intéressante (Boon et collab., 2014). Enfin, il est recommandé d'établir des parallèles entre les pratiques de gestion à forte implication et celle concrétisant la responsabilité sociale interne des entreprises (RSE) puisque les deux littératures tendent vers le meilleur traitement possible de ses propres employés en vue de les satisfaire et les retenir à long terme (Barrena-Martinez et collab. (2019).

RÉFÉRENCES

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. et Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high - performance work systems payoff*. Cornell University Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Allen, D. G., Weeks, K. P. et Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980-990. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.980>



- Allen, D. G. et Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Society*, 63(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed.), *A handbook of social psychology*. Clark University Press.
- Alsaad, A. M. (2016). Investigating the Effects of Employee Engagement on the Employee's Career Commitment and Retention in the Manufacturing Industry. (D.B.A.). Disponible chez ProQuest Dissertations & Theses Full Text. (1884772731).
- Arthur, J.B. (1994) 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, J. et Yi, Y. (1989). An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship. *Journal of Economic psychology*, 10(1), 35-62. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(89\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0167-4870(89)90056-1)
- Bamberger, P. et Meshoulam, I. (2000). *Advanced Topics in Organizational Behavior: Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. SAGE Publications.
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández M. et Romero-Fernández Pedro M. (2019). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71–81. <https://doi.org/10.1002/csr.1658>
- Barrette, J. (2005). Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(2), 213–243. <https://doi.org/10.7202/011720ar>
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C. et Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *The Journal of applied psychology*. 90(3). 468-82. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468>
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1–18. <https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Blanchard, K. H., O'connor, M. J. et Ballard, J. (1995). *Managing by values: becoming a fortunate 500 organization*. Blanchard Training and Development, Inc.
- Boon, C., Belschak, F. D., den Hartog, D. N. et Pijenburg, M. (2014). Perceived human resource management practices: their effect on employee absenteeism and time allocation at work. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 21–33. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000101>
- Bothma, C. F. et Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Briand, C. et Larivière, N. (2020). Les méthodes de recherche mixtes : Illustration d'une analyse des effets cliniques et fonctionnels d'un hôpital de jour psychiatrique. Dans N. Larivière et M. Corbière (dir.), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (2nd ed., p. 775–802). Presses de l'Université du Québec.
- Brunet, L. et Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*. Édition Management et Société.
- Cafferkey, K. et Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organisational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2012-0209>
- Chew, J. et Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522. <https://doi.org/10.1108/01437720810904194>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>

- Cho, Y. J. et Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of public personnel administration*, 32(1), 4-23. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408701>
- Cohen, G., Blake, R. S. et Goodman, D. (2015). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>.
- Collini, M. (2017). Emploi et main-d'œuvre. *Le Bulletin de l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, Juillet-Août*, 1-4.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. et Ketchen, D. (2006). How much do high - performance work practices matter? A meta - analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M. et Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Demerouti, E., Bakker, A. B. et Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469. <https://doi.org/10.1037/a0039002>
- Deschênes, A.-A. (2019). *L'influence de la compatibilité individu/environnement sur l'intention de quitter l'organisation et l'emploi : le rôle médiateur de la satisfaction envers l'organisation, les collègues et le superviseur* [thèse de doctorat, Université Laval]. <https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/aada0d4e-0b5d-4299-922e-572b1244f531>
- Deschênes, A.-A., Beaudry, C. et Laflamme, J. (2015). Le rôle des acteurs régionaux dans l'attraction et la rétention des travailleurs en région périphérique: des activités aux couleurs économiques et sociales. *Revue Organisations & territoires*, 24(1), 97-104. <https://doi.org/10.1522/revueot.v24i1.126>
- Dodier, D. (2019). Alarme provinciale: Grande pénurie de main-d'œuvre!. *Vecteur Environnement*, 52(1), 36-37.
- Dolan, S. L. et Garcia, S. (1999). *Gpv, gestion par valeurs* (Ser. Collection psychologie industrielle et organisationnelle). Éditions Nouvelles.
- Dolan, S. L. et Garcia, S. (2002). Managing by values. *Strategic Direction*, 18(9), 22-24. <https://doi.org/10.1108/02580540210793932>
- Dolan, S. L. et Saba, T. (2021). *La gestion des ressources humaines : pour des milieux de travail plus durables, humains et performants* (6e édition, Ser. Sciences administratives). Pearson.
- Dupuis, G., Martel, J.-P., Voirol, C., Bibeau, L. et Hébert-Bonneville, N. (2009, juillet). *La qualité de vie au travail - Bilan de connaissances : L'inventaire systématique de qualité de vie au travail (ISQVT)*. Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP). <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1945594>
- Elangovan, A. R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(4), 159-165. <https://doi.org/10.1108/01437730110395051>
- Fabi, B., Lacoursière, R. et Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0005>
- Fishbein, M. et Ajzen, E. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition). Chenelière éducation.
- Gagnon, S., Paquet, M. et Courcy, F. (2008, août). *Climat psychologique et « santé » du milieu de travail*. Actes du 15e congrès annuel de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, Université Laval.



- Gagnon, S., Paquet, M., Courcy, F. et Parker, C. P. (2009). Measurement and management of work climate: Cross-validation of the CRISO Psychological Climate Questionnaire. *Healthcare Management FORUM, Spring 2009*, 57-65.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E. et Castro-Casal, C. (2014). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 367-389. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789441>
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P. et Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *Organizational Analysis*, 21(3), 288-312. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>
- Merkouche, W., Girard, J.A. et Belisle, L. (2021, décembre). *Le rôle de la satisfaction et de l'engagement au travail dans le maintien de la relation d'emploi : une étude sur la rétention de la main-d'œuvre auprès d'une entreprise manufacturière d'Abitibi-Ouest* [communication par affiche]. Congrès « Cultures et numérique pour attirer et retenir en région » de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda, Qc, Canada.
- Gosselin, E., Morin, D., Dolan, S. L. et Rivard, S. (2017). *Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel* (5e éd.). Chenelière éducation.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G. et Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: The employment opportunity index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 335-349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.335>
- Haines, V. Y., Jalette, P. et Larose, K. (2010). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Nongovernmental Sector. *ILR Review*, 63(2), 228-246. <https://doi.org/10.1177/001979391006300203>
- Halbesleben, J. R. et Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Hartmann, N. N. et Rutherford, B. N. (2015). Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention☆. *Industrial Marketing Management*, 51, 158-170. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.017>
- Hartog, D. N. D. et Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00112.x>
- Hays Canada. (2000). *Guide salarial 2021 Canada: Tendances en matière d'embauche et informations sur la rémunération – Inspirer la nouvelle ère du travail*. <https://www.hays.ca/fr/web/hays-canada/resources/rapports/guide-salarial-2021-canada>
- Herman, A., Oleksyn, T. et Stańczyk, I. (2015). Respecting values in the personnel policies of an organization. Dans *Management by Values (MBV): Management Respecting and Promoting Values* (127-142). Jagiellonian University Press.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. et Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H. J. et Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and youth services review*, 32(2010), 1380-1387. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.06.006>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ) (octobre 2021). *Indicateurs mensuels : emploi et taux de chômage par région administrative*. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/indicateurs-mensuels-emploi-et-taux-de-chomage-par-region-administrative>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408. <https://www.jstor.org/stable/20159208>

- Johns, G. (2017). Reflections on the 2016-decade award: incorporating context in organizational research. *Academy of Management Review*, 42(4), 577-595. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0044>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. et Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jones, A. P. et James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23(2), 201-250. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4)
- Judge, T. A. et Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. Dans C. L. Cooper et E. A. Locke (dir.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (p. 166–198). Blackwell.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. et Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Khan, M. F., Mufti, D. O., Parvaiz, D. G. S. et Shoi, D. S. (2020). Role of High-Performance Work Systems in Employees' Performance and Turnover Intentions in a Mediation Framework of Psychological Contract Breach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(11), 429-452.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J. et Chenevert, D. (2016). Perceptions of high - involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 408-424. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12112>
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W. et Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human relations*, 49(7), 947-976. <https://doi.org/10.1177/001872679604900704>
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C. et Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Lawler, E.E., Mohrman S.A. et Ledford G.E. (1992). Employee Involvement and Total Quality management. Practices and Results in Fortune 1000 Companies, *San Francisco*, 15(5), 6-10.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. et Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Long, C. S., Ajagbe, A. M., Nor, K. M. et Suleiman, E. S. (2012). The approaches to increase employees' loyalty: A review on employees' turnover models. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(10), 282-291.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Marin-Garcia, J. A. et Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Meyer, J. P., Allen, N. J. et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Barak, I. et Vandenberghe, C. (1996). *Revised measures of affective, continuance, and normative commitment to organizations* [document inédit]. Department of Psychology, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- McCarthy, G., Tyrrell, M. P. et Lehane, E. (2007). Intention to 'leave' or 'stay' in nursing. *Journal of nursing management*, 15(3), 248-255. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00648.x>
- Miao, R. et Bozionelos, N. (2016). Linking High-Performance Work Systems to Employee Attitudes: The Moderated Mediation Model. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 15372. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.15372abstract>
- Michelik, F. (2008). La relation attitude-comportement: un état des lieux. *Ethics and Economics*, 6(1), 1-11.



- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. et Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7, 111-116. <https://doi.org/10.2307/257255>
- Nannarow, S., Bradbury, J., Pit, S. W. et Ariss, S. (2014). Intention to stay and intention to leave: Are they two sides of the same coin? A cross-sectional structural equation modelling study among health and social care workers. *Journal of occupational health*, 56(4), 292-300. <https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-OA>
- Nelissen, J., Forrier, A. et Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12136>
- Paré, G. et Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357. <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>
- Parker, C. P., Balters, B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. et Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A Meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(4), 289-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Park, J. et Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. et Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of management*, 39(5), 1184-1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. et Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta - analysis, moderator investigation, and future - oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Santhanam, N. et Srinivas, S. (2019). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking: An International Journal*, 27(2), 499-516. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007>
- Sikora, D. M., Ferris, G. R. et Van Iddekinge, C. H. (2015). Line manager implementation perceptions as a mediator of relations between high-performance work practices and employee outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1908-1918. <https://doi.org/10.1037/apl0000024>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- St-Amour, M. et Bézy, S. (2021). La migration interrégionale au Québec en 2019-2020 : une année défavorable aux grands centres urbains, surtout Montréal, *Bulletin sociodémographique-Institut de la statistique du Québec*, 25(1). <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/migration-interregionale-quebec-2019-2020-annee-defavorable-aux-grands-centres-urbains-surtout-montreal.pdf>
- St-Arnaud, L. et Giguère, É. (2020). Les nouveaux visages de la précarisation du travail au Québec et au Canada: les risques de penser la raréfaction de la main-d'œuvre sans penser le travail. *Travailler*, 44, 171-194. <https://doi.org/10.3917/trav.044.0171>
- Statistique Canada (décembre 2021). *Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon les régions économiques, données trimestrielles non désaisonnalisées*. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410032502>
- Subramony, M. (2009). A meta - analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>

- Sun, L., Aryee, S. and Law, K. (2007), High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. <https://www.jstor.org/stable/20159873>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thiffault, S. (2017). *Les impacts de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter des employés dans les PME* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières]. <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/8085/1/031624533.pdf>
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., Osborn, R. et de Billy, C. (2018). *Comportement humain et organisation* (6^e éd.). Pearson ERPI.
- Vallerand, R. J. (2006). *Les fondements de la psychologie sociale* (2e éd.). G. Morin.
- Vandenberg, R. J. et Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? *Human relations*, 52(10), 1313-1336. <https://doi.org/10.1023/A:1016964515185>
- Weiss, D.J. Dawis, R.V., England, G.W. et Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project.
- Wheeler, A. R., Coleman Gallagher, V., Brouer, R. L. et Sablynski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203-219.
- Whitener, E. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27(5), 515–535. <https://doi.org/10.1177/014920630102700502>
- Woodward, J., Dawson, S. et Wedderburn, D. (1980). *Industrial organization: theory and practice* (2^e éd.). Oxford University Press.
- Xi, M., Chen, Y. et Zhao, S. (2021) The Role of employees’ perceptions of HPWS in the HPWS-performance relationship: A multilevel perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 1113–1138. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09694-w>
- Zimmerman, R. D., Swider, B. W. et Boswell, W. R. (2019). Synthesizing content models of employee turnover. *Human Resource Management*, 58(1), 99-114. <https://doi.org/10.1002/hrm.21938>