

Une approche configurationnelle des antécédents de la rétention de personnel dans le secteur manufacturier

Louis Bélisle, François L'Écuyer, Wassila Merkouche et Julie-Andrée Girard

Volume 8, numéro 4, 2024

Numéro thématique 5 : Rétention et performance

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1115118ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1115118ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bélisle, L., L'Écuyer, F., Merkouche, W. & Girard, J.-A. (2024). Une approche configurationnelle des antécédents de la rétention de personnel dans le secteur manufacturier. *Humain et Organisation*, 8(4), 1–21.
<https://doi.org/10.7202/1115118ar>

Résumé de l'article

La région québécoise de l'Abitibi-Témiscamingue est grandement affectée par la pénurie de main-d'oeuvre. Dans un contexte où l'industrie minière offre des salaires et avantages sociaux très compétitifs à ses travailleurs, l'industrie manufacturière, qui convoite un bassin de travailleurs semblable à celui des minières, se doit de garder son personnel. En réponse à l'appel à l'exploration et à la contextualisation du phénomène de la rétention de personnel de Rubenstein et al. (2018) et de Hom et al. (2017), cette recherche vise à explorer, en contexte de pénurie de main-d'oeuvre provinciale, quelles sont les configurations des antécédents de la rétention du personnel des manufactures témiscabitiennes par l'utilisation d'une approche configurationnelle transversale (Qualitative Comparative Analysis (QCA)). Basée sur l'algèbre de Boole et étendue aux valeurs continues, la méthode QCA permet d'identifier différentes combinaisons de conditions (i.e. antécédents de la rétention) qu'il est possible de mettre en relation avec un résultat cible (i.e. intention de rester) en tenant compte de la complexité causale (Ragin, 1987 ; 2000). Ainsi, au printemps 2021 et à l'hiver 2022, 87 travailleurs de deux manufactures (taux de participation de 36.3 %) ont rempli deux questionnaires portant sur les antécédents de la rétention et leur intention de rester dans l'organisation. L'utilisation de la QCA a permis d'identifier neuf configurations équifinales de premier ordre expliquant l'intention de rester (ou son absence) des répondants et d'illustrer que leur intention de rester est majoritairement influencée par des antécédents intraorganisationnels.

Une approche configurationnelle des antécédents de la rétention de personnel dans le secteur manufacturier

Louis BÉLISLE¹
François L'ÉCUYER²
Wassila MERKOUCHE¹
Julie-Andrée GIRARD¹

¹Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

²Université du Québec à Trois-Rivières

Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse suivante: louis.belisle@uqat.ca

Résumé

La région québécoise de l'Abitibi-Témiscamingue est grandement affectée par la pénurie de main-d'œuvre. Dans un contexte où l'industrie minière offre des salaires et avantages sociaux très compétitifs à ses travailleurs, l'industrie manufacturière, qui convoite un bassin de travailleurs semblable à celui des minières, se doit de garder son personnel. En réponse à l'appel à l'exploration et à la contextualisation du phénomène de la rétention de personnel de Rubenstein et al. (2018) et de Hom et al. (2017), cette recherche vise à explorer, en contexte de pénurie de main-d'œuvre provinciale, quelles sont les configurations des antécédents de la rétention du personnel des manufactures témiscabitiennes par l'utilisation d'une approche configurationnelle transversale (*Qualitative Comparative Analysis* (QCA)). Basée sur l'algèbre de Boole et étendue aux valeurs continues, la méthode QCA permet d'identifier différentes combinaisons de conditions (i.e. antécédents de la rétention) qu'il est possible de mettre en relation avec un résultat cible (i.e. intention de rester) en tenant compte de la complexité causale (Ragin, 1987 ; 2000). Ainsi, au printemps 2021 et à l'hiver 2022, 87 travailleurs de deux manufactures (taux de participation de 36.3 %) ont rempli deux questionnaires portant sur les antécédents de la rétention et leur intention de rester dans l'organisation. L'utilisation de la QCA a permis d'identifier neuf configurations équifinales de premier ordre expliquant l'intention de rester (ou son absence) des répondants et d'illustrer que leur intention de rester est majoritairement influencée par des antécédents intraorganisationnels.

Mots clés : *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), Rétention de personnel, Intention de rester, Secteur manufacturier, Pénurie de main-d'œuvre

Abstract

The Quebec region of Abitibi-Témiscamingue is greatly affected by the labour shortage. In a context where the mining industry offers highly competitive wages and benefits to its workers, the manufacturing industry, which covets a pool of workers similar to that of the mining industry, is struggling to keep its staff. In response to Rubenstein et al. (2018) and Hom et al. (2017) call to deepen and contextualize the phenomenon of staff retention, this research aims to explore, in the context of regional labour shortage, what are the configurations of the antecedents of the staff

retention in factories of Abitibi-Témiscamingue using a cross-sectional configurational approach (Qualitative Comparative Analysis (QCA)). This research has identified different configurations explaining the intention to stay (or lack thereof) of manufacturing workers and illustrated that the intention to stay of these workers is mainly influenced by intra-organizational antecedents.

Keywords: Staff retention, Intention to stay, Manufacturing sector, *Qualitative Comparative Analysis (QCA)*

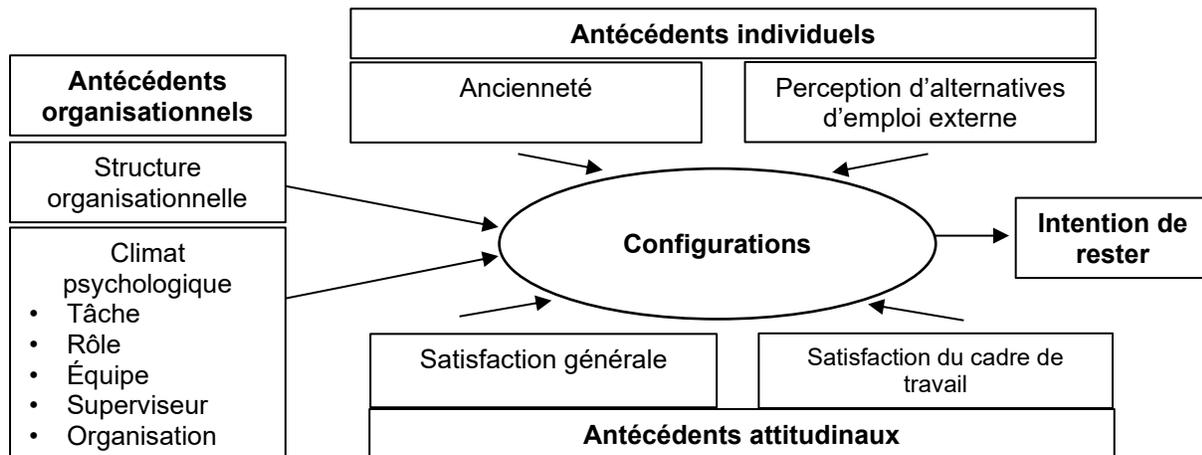
1. Problématique

Avec un taux de chômage de 4.1 % en octobre 2022 (Statistique Canada), le Québec vit actuellement une pénurie de main-d'œuvre importante qui affecte les entreprises (Deschênes et al., 2015 ; Dodier, 2019). En 2021, la proportion des emplois du secteur primaire (notamment de l'industrie minière) en Abitibi-Témiscamingue (14.4%) occupe une place plus importante que la moyenne québécoise (2.2 %) (Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), 2021), et ce, avec des salaires significativement plus élevés pour ses travailleurs (Collini, 2017). Le secteur de la fabrication, comme les manufactures, représente quant à lui une proportion inférieure (6.8 %) à la moyenne québécoise (11.3 %) (MEI, 2021). Considérant que ces deux secteurs convoitent un bassin de travailleurs semblable, l'industrie manufacturière témiscabitiébienne peut sembler désavantagée en termes d'accessibilité à la main-d'œuvre et doit donc s'assurer de fidéliser son personnel. Alors que la littérature sur la rétention du personnel est foisonnante (Lee et al., 2017; Zimmerman et al., 2019), il semble nécessaire d'explorer ce phénomène afin d'en avoir un portrait approfondi et de mieux saisir ses antécédents (Rubenstein et al., 2018) et son contexte (Hom et al., 2017). Par l'utilisation d'un devis qualitatif transversal, réalisé selon la méthode d'analyse *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), cet article vise à explorer, en contexte de pénurie de main-d'œuvre, quelles sont les configurations des antécédents de la rétention du personnel des manufactures témiscabitiébennes.

2. Cadre théorique et modèle conceptuel

Bien que l'intention de quitter ou de rester soient des construits régulièrement utilisés de façon interchangeable afin d'apprécier la rétention ou le roulement de personnel et qu'un bon nombre de prédicteurs de l'intention de quitter ou de rester soient semblables (Zamel et al., 2020), il s'agirait de deux construits différents (Cho et al., 2009 ; Nannarow et al., 2014 ; Zamel et al., 2020). À ce sujet, Cho et al. (2009) proposent qu'il soit davantage pertinent pour les organisations et les chercheurs de s'intéresser aux facteurs influençant les employés à rester dans l'organisation, plutôt que de mettre l'accent sur les raisons qui font que ces derniers quittent l'organisation. Déjà en 1981, Price et Mueller ont démontré que l'intention de rester était un prédicteur du taux de roulement et ont identifié plusieurs antécédents. Dans le cadre de cette recherche, à partir des résultats de récentes études d'envergure (Hom et al., 2017 ; Price, 2001 ; Rubenstein et al., 2018 ; Zimmerman et al., 2019) et à l'instar du modèle proposé par Hopkins et al. (2010), qui offre une synthèse pertinente des principaux facteurs multiniveaux influençant le roulement de personnel, nous avons ciblé des antécédents de l'intention de rester et les avons divisés en trois niveaux. La Figure 1 présente le modèle conceptuel proposé.

Figure 1
Modèle conceptuel



2.1 Antécédents individuels : Ancienneté et perception d'alternatives d'emploi externe

Parmi les antécédents individuels, Rubenstein et al. (2018) situe l'ancienneté dans l'organisation comme un des facteurs explicatifs du départ volontaire le plus puissant. En ce sens, différents auteurs appuient la relation négative entre cette variable et le roulement de personnel (p. ex. Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Rubenstein et al., 2018).

Par ailleurs, Price et Mueller ont démontré, déjà en 1981, que la présence de perspectives d'emplois externes était un prédicteur important du roulement de personnel et présentait un lien négatif avec l'intention de rester. De plus, plusieurs méta-analyses indiquent une relation positive entre la disponibilité des emplois alternatifs sur le marché du travail et le roulement de personnel (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Mor Barak et al., 2001 ; Rubenstein et al., 2018). À cet effet, Deschênes (2019), à partir des travaux de March et Simon (1958), soutient que la perception d'alternatives externes d'emploi représente la « disponibilité des emplois pour lesquels un individu est qualifié et qu'il est prêt à accepter » (Deschênes, 2019, p. 38).

2.2 Antécédents organisationnels : Structure organisationnelle et climat psychologique au travail

Hom et al. (2017) suggèrent que les études portant sur la rétention de personnel devraient s'intéresser aux différents types d'organisation. Il existerait en effet, selon le mode de production des organisations, des structures organisationnelles plus adaptées (Woodward et al., 1980). En situation de production de masse, les organisations devraient miser sur des structures mécanistes (i.e. structure hiérarchique, simplification et routinisation des tâches), alors qu'en cas d'une production unitaire, les organisations devraient favoriser des modèles organiques (i.e. structure aplatie, intégralité des tâches, participation aux prises de décision, etc.) (Mintzberg, 1982). À cet effet, il a été démontré

que le degré de routinisation des tâches (Price, 2001 ; Price et Mueller, 1981) et la participation aux décisions (Das et Baruah, 2013) avaient un effet sur l'intention de rester. D'un autre côté, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'effet du climat ou de la perception de l'environnement de travail sur la rétention de personnel. (p. ex. Hartman et Rutherford, 2015 ; Huang et al., 2016 ; Rubenstein et al., 2018 ; Zimmerman et al., 2019). Le climat de travail est un concept multidimensionnel qui correspond à la perception des individus à l'égard de différents attributs organisationnels (Brunet et Savoie, 2016). La centralité des processus psychologiques associés à la perception et à l'interprétation de l'environnement de travail amène Gagnon et al. (2008) à qualifier ce concept de « climat psychologique au travail ». Ces derniers proposent un modèle du climat psychologique au travail selon cinq dimensions subdivisées en 15 sous-dimensions (Gagnon et al., 2009; Dupuis et al., 2009). Chacune de ces cinq dimensions semble d'ailleurs être liée à la rétention ou au roulement de personnel. D'abord, on y retrouve la dimension associée à l'importance de la tâche, au niveau d'autonomie et à la présence de défis (p. ex. Kossivi et al., 2016 ; Rubenstein et al., 2018). Ensuite, il y a la dimension rôle, qui fait référence à la clarté du rôle, à l'absence de conflits ou d'ambiguïté de rôles et à une charge de travail équilibrée (p. ex. Kossivi et al., 2016 ; Rubenstein et al., 2018). Troisièmement, il y a la dimension leadership, qui comprend le soutien du supérieur, la confiance envers ce dernier et la facilitation au travail (p. ex. Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Hopkins et al., 2010 ; Kossivi et al., 2016 ; Xuecheng et al., 2022). Quatrièmement, il y a la dimension équipe de travail, associée à la chaleur humaine au sein de l'équipe, à la fierté et à la coopération des équipiers (p. ex. Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Hopkins et al., 2010 ; Kossivi et al., 2016). Enfin, la cinquième dimension, l'organisation, est associée à la place à l'innovation, à la justice et au soutien organisationnels (p. ex. Griffeth et al., 2000 ; Mor Barak et al., 2001 ; Rubenstein et al., 2018).

2.3 Antécédents attitudeux : Satisfaction au travail

En plus d'être l'un des construits les plus étudiés dans le domaine des attitudes (Judge et Church, 2000 ; Judge et al., 2017), le lien positif entre la satisfaction au travail et la rétention a été démontré à maintes reprises (Price, 2001 ; Price et Mueller, 1981; Rubenstein et al., 2018 ; Xuecheng et al., 2022). De plus, le modèle de Hopkins et al. (2010), qui est vérifié partiellement dans la présente étude, inclut la satisfaction au travail comme antécédent de la rétention. Puisque 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* » (Spector, 1997, p. 2, traduction libre), nous nous intéressons particulièrement à deux dimensions de la satisfaction au travail afin d'apprécier, en partie, le caractère multidimensionnel de ce concept. La première dimension correspond à une appréciation générale de satisfaction envers le travail (Bérubé et al., 2016), alors que la seconde dimension concerne plus spécifiquement la satisfaction à l'égard du cadre de travail. En effet, il apparaît que certains aspects du cadre de travail, comme les avantages sociaux, le salaire, les horaires, etc., peuvent influencer la rétention de personnel (Chatzoudes et Chatzoglou, 2022 ; Hopkins et al., 2010 ; Rubenstein et al., 2018 ; Xuecheng et al., 2022).

3. Méthodologie

3.1 Déroulement de la collecte de données et profils des participants

La présente recherche s'inscrit dans un projet plus large pour lequel une collecte de données est toujours en cours auprès d'organisations de divers secteurs d'activité, visant à recenser les facteurs de la rétention de personnel reconnus dans la littérature et à tester ces facteurs sur une population de travailleurs de l'Abitibi-Témiscamingue. La collecte de données du présent échantillon a été réalisée en deux temps (six à huit semaines séparent les deux temps de mesure), auprès de travailleurs de deux organisations manufacturières témiscabitiennes. Les données ont été recueillies à l'automne 2021 auprès d'employés d'une première manufacture (n = 110) et à l'hiver 2022 auprès d'une seconde manufacture (n = 130). Dans un premier temps, les participants ont eu à remplir un questionnaire portant sur les différents antécédents associés à la rétention. Dans un second temps, les employés ont rempli un questionnaire mesurant leur intention de rester. Notons qu'un code différent a été attribué à chaque répondant afin de regrouper les données collectées à chacun des temps de mesure. Au total, 87 répondants ont rempli les deux questionnaires (taux de participation de 36.3 %). L'échantillon est constitué de 63 hommes (72.4 %) et 24 femmes (27.6 %). La majorité (41.4 %) des répondants sont âgés de 31 à 50 ans (26.4 % ont moins de 30 ans alors que 32.2 % ont plus de 51 ans). Les employés de production représentent 63.2 % des répondants, alors que 10.3 % occupent un poste de soutien, 21.8 % occupent des postes de professionnels ou de cadres et 4.6 % n'ont pas indiqué leur poste.

3.2 Instruments de mesure

3.2.1 L'ancienneté

L'ancienneté a été mesurée à l'aide d'un simple énoncé pour lequel les répondants devaient indiquer depuis combien d'années ils travaillaient dans l'organisation. En moyenne, ils présentaient une ancienneté de près de neuf ans et demi ($\bar{É}T = 10.42$).

3.2.2 La perception d'alternative d'emploi externe

La perception d'alternative d'emploi externe a été mesurée à partir d'une version francophone de l'échelle développée par Griffeth et al. (2005). Les versions anglophones et francophones contiennent trois énoncés mesurés sur une échelle de Likert en cinq points (« *Fortement en désaccord* » à « *Fortement en accord* ») et présentent des qualités psychométriques ainsi que des coefficients alpha de Cronbach satisfaisants, entre .66 et .87 (Allen et al., 2005 ; De Cuyper et al., 2011 ; Deschênes, 2019). Dans le cadre de cette étude, l'échelle présente un faible niveau de consistance interne ($\alpha = .54$). Cependant, puisque, dans les recherches citées précédemment, l'échelle présentait des qualités psychométriques satisfaisantes et que l'échantillon, notamment par sa taille, peut influencer le coefficient alpha de Chronbach (Taber, 2016), l'échelle a été préservée intégralement.

3.2.3 La structure organisationnelle

Des discussions avec les dirigeants des deux manufactures à l'étude ont permis de constater que la première opérait selon une structure de production unitaire par projet, alors que la seconde correspondait à une structure de production de masse (Woodward, 1980). Ainsi, 37 répondants provenaient de la première organisation et 50 provenaient de la seconde.

3.2.4 Le climat psychologique

Le climat psychologique au travail a été mesuré à l'aide du questionnaire, validé empiriquement, de Gagnon et al. (2009). Il s'agit d'un questionnaire de 60 énoncés mesurant cinq dimensions : la tâche, le rôle, le leadership, l'équipe de travail et l'organisation (12 énoncés par dimension). Les énoncés se rapportent sur une échelle de Likert en cinq points (« *Fortement en désaccord* » à « *Fortement en accord* »). Dans le cadre de cette étude, les dimensions mesurées présentent de bons coefficients alpha de Cronbach (.87 à .95).

3.2.5 La satisfaction au travail

Deux dimensions de la satisfaction au travail ont été mesurées. La première dimension visait à apprécier la satisfaction générale des participants à l'égard de leur travail en tant que sphère de leur vie. La seconde dimension visait à apprécier la satisfaction des participants à l'égard du cadre de travail en matière d'avantages sociaux, de salaires, d'horaires, etc. Afin de mesurer la première dimension, une traduction validée empiriquement du *Work Domain Satisfaction Scale* (WDSS) (Bérubé et al., 2016) a été utilisée. Cette échelle comprend cinq énoncés (échelles de Likert en cinq points). Dans la présente étude, son coefficient alpha de Cronbach est de .86. La seconde dimension a été mesurée à l'aide d'une échelle maison développée à partir des travaux de Weiss et al. (1967). Cette échelle comprend cinq énoncés (échelle de Likert en cinq points) et présente un coefficient alpha de Cronbach de .82. Afin de nous assurer de la cohérence interne de ces deux dimensions et qu'il s'agit bien de deux construits distincts, nous avons soumis les dix énoncés à une analyse en composante principale (ACP) à deux facteurs forcés avec rotation Oblimin. La mesure de l'adéquation de l'échantillon présente un indice acceptable (KMO = .84) et le test de sphéricité de Bartlett s'avère significatif ($p < .001$). Cet ACP explique 50.40 % de la variance, et tous les énoncés ont un poids factoriel supérieur à .32 dans leur dimension respective (Tabachnick et Fidell, 2013). La première dimension proposée par l'analyse regroupe les cinq énoncés du WDSS. Leur poids factoriel varie entre .57 et .90. La seconde dimension proposée par l'analyse regroupe les cinq énoncés de l'échelle maison et leur poids factoriel varie entre .49 et .90. Soulignons, cependant, que deux énoncés présentaient des poids factoriels supérieurs à .32 dans les deux dimensions. Ces énoncés ont été regroupés dans la dimension pour laquelle leur poids factoriel était le plus élevé. Enfin, ces deux dimensions de la satisfaction au travail présentent un coefficient de corrélation (r) de .63 ($p < .001$).

3.2.6 L'intention de rester

L'intention de rester a été mesurée à partir de trois énoncés (échelle de Likert en cinq points : « *Fortement en désaccord* » à « *Fortement en accord* ») développés et traduits selon l'échelle proposée par Sikora et al. (2015). Nous avons aussi soumis les trois énoncés de cette adaptation à une ACP afin de confirmer la cohérence interne de cette variable déterminée a priori. L'examen des corrélations interitems indique qu'il existe une corrélation entre les énoncés. La mesure de l'adéquation de l'échantillon présente un indice acceptable (KMO = .74), et le test de sphéricité de Bartlett s'avère significatif ($p < .001$). L'ACP à un facteur forcé explique 89.78 % de la variance, et tous les énoncés ont un poids factoriel supérieur à .32 (Tabachnick et Fidell, 2013). Le coefficient alpha de Cronbach est de .94.

Enfin, le Tableau 1 présente l'ensemble des analyses descriptives des variables à l'étude. Notons que l'analyse de la matrice de corrélation révèle qu'aucun coefficient (r) entre les variables n'excède .80, alors que pour l'ensemble des variables, l'analyse du facteur d'inflation de la variance (FIV) indique qu'il n'excède pas le seuil recommandé de 10 (Myers, 1990), et que les indices de tolérance sont supérieurs à .1 (Bowerman et O'Connell, 1990). Ainsi, il ne semble pas y avoir de multicolinéarité entre les variables.

Tableau 1
Analyses descriptives des variables à l'étude (n = 87)

Variables	α^1	M ²	ÉT ³	Min. ⁴	Max. ⁵	Calibration		
						Appartenance	Point inflexion	Non Appartenance
Ancienneté	-	9.44	10.42	.08	46.25	15.00	5.00	1.25
Perception d'alternatives d'emploi externes	.54	3.98	.78	2.00	5.00	4.67	4.00	3.67
Structure de l'organisation	-	.43	-	.00	1.00	1.00	-	.00
Climat psychologique au travail								
Perception de la tâche	.89	3.89	.59	1.75	5.00	4.25	3.92	3.58
Perception du rôle	.87	3.38	.67	1.92	4.83	4.00	3.33	2.83
Perception du leadership du supérieur	.93	3.71	.74	1.58	4.92	4.33	3.83	3.25
Perception de l'équipe de travail	.95	3.72	.80	1.08	4.92	4.33	3.92	3.25
Perception de l'organisation	.94	3.47	.82	1.33	4.83	4.00	3.75	2.83
Satisfaction au travail								

Satisfaction générale	.82	3.32	.82	1.40	3.32	3.80	3.40	2.80
Satisfaction à l'égard du cadre	.82	3.58	.72	1.80	5.00	4.00	3.60	3.20
Intention de rester	.94	3.85	1.00	1.33	3.84	5.00	4.00	3.33

¹Coefficient alpha de Cronbach, ²Moyenne, ³Écart-type, ⁴Minimum, ⁵Maximum

3.3 Analyses et résultats

L'étude des phénomènes organisationnels comme la rétention de personnel à travers une approche corrélacionnelle, comme la régression, ne nous permet pas de comprendre l'interaction entre les éléments centraux de ce phénomène (Ragin, 2008). En revanche, une approche configurationnelle nous permet de mieux comprendre ces éléments ainsi que leurs interactions. Plus précisément, l'approche configurationnelle permet l'équifinalité, c.-à-d. qu'il puisse exister différentes configurations qui vont expliquer la présence d'un même résultat de façon équivalente (Meyer et al., 1993 ; Gresov et Drazin, 1997). Ainsi, dans cette recherche, la méthode QCA a été utilisée afin d'explorer les conditions favorisant l'intention de rester des travailleurs manufacturiers témiscabitiens. Basée sur l'algèbre de Boole et étendue aux valeurs continues à partir des travaux de Zadeh (1965), la méthode QCA permet d'identifier différentes combinaisons de conditions qu'il est possible de mettre en relation avec un résultat cible en tenant compte de la complexité causale (Ragin, 1987; 2000). Soulignons que la méthode QCA est moins sensible à la taille de l'échantillon que les analyses de régressions ; d'ailleurs, cette méthode a d'abord été développée pour de petits échantillons (Greckhamer et al., 2018).

La calibration, opération fondamentale de la méthode QCA, permet de transformer des données numériques brutes en valeurs d'appartenance à un ensemble (Duşa, 2019). Chaque variable peut être calibrée de façon dichotomique ou se situer sur un vecteur continu entre 0 et 1 selon un processus mi-conceptuel et mi-empirique pour identifier les seuils représentatifs des différences de degré entre les cas (Greckhamer et al., 2018). Outre la variable « Structure organisationnelle », qui est une variable dichotomique où 1 représentait une structure de production unitaire par projet et 0 une structure de production de masse, la méthode indirecte combinée à des percentiles (i.e. appartenance complète = quartile supérieur, point d'inflexion = médiane, non-appartenance complète = quartile inférieur) a été utilisée afin de déterminer les seuils (Pappas et Woodside, 2021). Les données calibrées ont par la suite été converties en une table de vérité qui, à son tour, a été réduite à un ensemble d'expressions booléennes (Rubinson, 2019) en spécifiant la fréquence et la cohérence. La fréquence représente le nombre de configurations conservées pour analyse dans la table de vérité. Cela doit être fait de façon à conserver autant de cas possibles tout en éliminant les erreurs de mesure et les cas exceptionnels (Rutten, 2020). De son côté, la cohérence indique dans quelle mesure les données empiriques sont conformes avec un sous-ensemble pour chaque variable postulée (Schneider et Wagemann, 2012). Étant donné la taille et la dispersion de l'échantillon, le seuil de fréquence a été fixé à 1, alors que le seuil de cohérence a été fixé à .75 (Ragin, 2008). Enfin, pour s'assurer qu'aucune condition n'est nécessaire au résultat final (Ragin, 2006), un test de nécessité des conditions causales pour la présence

de l'intention de rester a été effectué. Le Tableau 2 démontre que pour l'ensemble des conditions causales, les seuils sont en deçà de .90 ; elles ont donc toutes été conservées pour l'analyse des conditions suffisantes (Schneider et Wagemann, 2012).

Tableau 2
Analyse des conditions nécessaires

Conditions	Intention de rester	
	Cohérence	Couverture
Ancienneté	.59	.55
Perception d'alternatives d'emploi externes	.58	.50
Structure de l'organisation	.65	.71
Climat psychologique au travail		
Perception de la tâche	.69	.61
Perception du rôle	.74	.66
Perception du leadership du supérieur	.73	.68
Perception de l'équipe de travail	.67	.63
Perception de l'organisation	.84	.75
Satisfaction au travail		
Satisfaction générale	.77	.71
Satisfaction à l'égard du cadre	.81	.71

Le logiciel fsQCA (version 3.1b) (Ragin et Davey, 2017) a proposé trois solutions selon la simplification des différentes combinaisons de conditions causales de la table de vérité (i.e. complexe, parcimonieuse et intermédiaire). Nous avons présumé que la contribution de chaque condition causale était présente, à l'exception de la condition « Perception d'alternative d'emploi externe », qui a été présumée absente. Le Tableau 3 présente les configurations jugées suffisantes et équifinales pour représenter l'intention de rester des répondants. Les cercles noirs (●) indiquent la présence d'une condition, les cercles barrés (⊗) indiquent son absence et les espaces vides indiquent que la condition est non pertinente pour la présence du résultat cible. Les grands cercles indiquent les conditions centrales et les petits cercles, les conditions périphériques (Ragin et Fiss, 2008).

On peut voir qu'il y a deux configurations présentant une équifinalité de premier ordre (IR1 et IR2), c'est-à-dire que les conditions centrales diffèrent d'une configuration à l'autre. Chacune de ces deux configurations présente aussi une équifinalité de second ordre, c'est-à-dire que chacune de ces configurations se subdivise en quatre (IR1a, IR1b, IR1c et IR1d) et en deux (IR2a et IR2b) configurations pour lesquelles les conditions périphériques diffèrent. Dans la première configuration (IR1), on constate qu'il y a deux conditions centrales et de deux à six conditions périphériques. Ainsi, les répondants ayant une perception positive de l'organisation et étant satisfaits de leur cadre de travail démontrent une intention de rester dans l'organisation. Dans cette configuration (IR1), on remarque que les conditions périphériques diffèrent entre les configurations présentant une équifinalité de second ordre. Entre autres, on peut voir que lorsqu'un employé a plus d'ancienneté (IR1a), son intention de rester n'est pas influencée par sa perception du leadership et de l'équipe de travail. De plus, lorsqu'il ne perçoit pas d'alternative d'emploi

externe (IR1c et IR1d), son intention de rester est influencée par plusieurs conditions, dont la structure organisationnelle. Dans la seconde configuration (IR2), on observe qu'il y a trois conditions centrales et trois conditions périphériques. Ainsi, les répondants avec peu d'ancienneté qui ont une perception positive de leur équipe de travail et de leur tâche, mais qui présentent une absence de perception positive à l'égard de leur rôle ont aussi l'intention de rester dans l'organisation. D'ailleurs, on remarque la compensation de la satisfaction générale par la perception positive du leadership et de l'organisation dans l'intention de rester.

La cohérence de chaque configuration indique dans quelle mesure une configuration aboutit systématiquement au résultat cible (Park et Mithas, 2020). Dans cette recherche, la cohérence des configurations est comprise entre .84 et .95, ce qui est supérieur au seuil recommandé de .75 (Ragin et Fiss, 2008). C'est aussi le cas pour la cohérence globale, qui est acceptable (.84). De son côté, la couverture est une mesure de « l'explication » de l'ensemble d'un résultat Y par une condition causale X (Duşa, 2019). Il n'y a pas de règle spécifique pour évaluer l'acceptabilité de la couverture de chaque configuration et de la solution globale, mais une faible couverture globale indique qu'il existe de nombreux cas qui ne sont pas expliqués par le modèle (Rubinson et al., 2019). Ici, la couverture globale est de .64.

Tableau 3
Conditions suffisantes contribuant à l'intention de rester

Configurations	Intention de rester					
	IR1a	IR1b	IR1c	IR1d	IR2a	IR2b
Ancienneté	●				⊗	⊗
Perception d'alternatives d'emploi externes			⊗	⊗	⊗	
Structure de l'organisation			●	●		
Climat psychologique au travail						
Perception de la tâche	●	●	●		●	●
Perception du rôle				●	⊗	⊗
Perception du leadership du supérieur		●	●	●		●
Perception de l'équipe de travail		●	●	●	●	●
Perception de l'organisation	●	●	●	●		●
Satisfaction au travail						
Satisfaction générale		●		●	●	
Satisfaction à l'égard du cadre	●	●	●	●		
Conditions testées						
Cohérence	.85	.88	.90	.95	.84	.84
Couverture brute	.39	.31	.21	.29	.08	.11
Couverture unique	.12	.04	.02	.04	.02	.02
Cohérence globale	.84					
Couverture globale	.64					

Légende

●	: Présence d'une condition centrale	●	: Présence d'une condition périphérique
⊗	: Absence d'une condition centrale	⊗	: Absence d'une condition périphérique
Vide	: Condition non pertinente		

L'utilisation d'une approche configurationnelle à l'aide de la méthode QCA permet de prendre en considération non seulement l'équifinalité des configurations, mais aussi l'asymétrie causale, c'est-à-dire que les conditions menant à l'intention de rester peuvent différer des conditions menant à son absence. Le Tableau 4 présente les configurations jugées suffisantes et équifinales pour représenter l'absence d'intention de rester. Tout d'abord, il est intéressant de constater que l'on peut séparer les configurations en trois grandes catégories. La première catégorie est composée de configurations où l'absence de l'intention de rester est influencée principalement par l'absence de satisfaction à l'égard du cadre de travail (NIR1). La deuxième catégorie est composée de configurations où l'absence de l'intention de rester est influencée par une combinaison de l'absence d'une perception positive de l'équipe de travail et de l'organisation sans égards à la satisfaction quant au cadre de travail (NIR2, NIR3 et NIR4). Finalement, la troisième

catégorie est composée de configurations où l'absence de l'intention de rester est influencée par une combinaison de l'absence d'une perception positive de l'équipe de travail, de l'organisation, mais en prenant en considération l'absence de satisfaction à l'égard du cadre (NIR5, NIR6 et NIR7).

Tableau 4
Conditions contribuant à l'absence d'intention de rester

Configurations Conditions	Intention de rester							
	NIR1a	NIR1b	NIR2	NIR3	NIR4	NIR5	NIR6	NIR7
Ancienneté		⊗		⊗				
Perception d'alternatives d'emploi externes	●		●					
Structure de l'organisation	⊗	⊗			⊗	⊗	⊗	⊗
Climat psychologique au travail								
Perception de la tâche							⊗	
Perception du rôle					⊗	⊗	⊗	
Perception du leadership du supérieur					⊗		⊗	⊗
Perception de l'équipe de travail			⊗		⊗	⊗		⊗
Perception de l'organisation				⊗	⊗		⊗	⊗
Satisfaction au travail								
Satisfaction générale		⊗		⊗		⊗	⊗	⊗
Satisfaction à l'égard du cadre	⊗	⊗				⊗	⊗	⊗
Conditions testées								
Cohérence	.93	.85	.74	.90	.90	.93	.94	.94
Couverture brute	.31	.22	.27	.38	.30	.22	.33	.36
Couverture unique	.03	.03	.07	.04	.04	.02	.01	.04
Cohérence globale	.81							
Couverture globale	.74							

Légende

<p>● : Présence d'une condition centrale</p> <p>⊗ : Absence d'une condition centrale</p> <p>Vide : Condition non pertinente</p>	<p>● : Présence d'une condition périphérique</p> <p>⊗ : Absence d'une condition périphérique</p>
---	--

4. Discussion

Dans notre échantillon, il existe deux configurations (IR1 et IR2) présentant une équifinalité de premier ordre où les conditions centrales diffèrent. Pour la première configuration (IR1), la perception positive de l'organisation (justice et soutien

organisationnels) ainsi que la satisfaction à l'égard du cadre de travail (salaire, horaire, vacances, etc.) sont centrales à l'intention de rester des travailleurs. Ces résultats sont cohérents avec la littérature. En effet, en lien avec la dimension « Organisation » du climat psychologique au travail, Rubenstein et al. (2018) ont relevé, dans leur méta-analyse, que le soutien organisationnel est un déterminant du départ volontaire. À ceci, trois méta-analyses s'entendent sur le fait que la justice organisationnelle est aussi un déterminant du roulement de personnel (Griffeth et al., 2000 ; Mor Barak et al., 2001 ; Rubenstein et al., 2018). Ensuite, au regard de la satisfaction à l'égard du cadre de travail, Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000) rapportent que la satisfaction envers le salaire fait diminuer l'intention de quitter, alors que Kossivi et al., (2016) soutiennent que les horaires de travail flexibles sont liés au roulement. Malgré que la relation entre le salaire et les départs volontaires ne fasse pas l'unanimité dans la littérature (Das et Baruah, 2013 ; Kossivi et al., 2016), il semble que la perception positive à l'égard de divers éléments associés au cadre de travail puisse avoir un effet sur la rétention de personnel (Chatzoudes et Chatzoglou, 2022).

Au regard de la seconde configuration (IR2), les conditions centrales proposées sont intéressantes. Bien que l'ancienneté et une perception positive à l'égard de l'équipe de travail ainsi qu'à l'égard de la tâche soient cohérentes avec la littérature (p. ex. Hopkins, 2010 ; Kossivi et al., 2016 ; Rubenstein et al., 2018), nous remarquons qu'à ces conditions s'ajoute l'absence d'une perception positive à l'égard du rôle. Cette situation s'inscrit donc en porte-à-faux avec Griffeth et al. (2000), qui rapportaient une relation négative entre la clarté du rôle et le roulement de personnel, ainsi qu'avec Mor Barak et al. (2001) et Rubenstein et al. (2018), qui rapportaient une relation positive entre l'ambiguïté du rôle et le départ volontaire. Une explication possible est que la présence de tâches et de rôles clairement définis et formalisés par l'organisation pourrait contrevenir à la flexibilité attendue des travailleurs à l'égard de leur travail, de même qu'elle pourrait augmenter la routinisation du travail qui, elle, est associée positivement à l'intention de quitter (Rubenstein et al., 2018). En ce qui concerne l'absence de l'intention de rester, nos résultats démontrent que l'absence de satisfaction à l'égard du cadre de travail ainsi que l'absence d'une perception positive de l'équipe de travail se retrouvent dans cinq des sept configurations menant à l'absence d'intention de rester. De son côté, l'absence d'une perception positive de l'organisation revient dans quatre des sept configurations proposées. Ces résultats sont cohérents avec la littérature, où ces configurations sont considérées comme des conditions importantes pour favoriser l'intention de rester (p. ex. Das et Baruah, 2013 ; Hopkins et al., 2010 ; Kossivi et al., 2016 ; Rubenstein et al., 2018). Selon la présente étude, leur absence est aussi importante pour affecter négativement l'intention de rester des travailleurs. De plus, on remarque que la perception des alternatives d'emplois externes est une condition périphérique dans seulement deux des sept conditions proposées pour l'absence d'intention de rester. Cette situation ne permet donc pas de situer la perception d'alternatives d'emplois comme un facteur central dans l'explication de l'absence de l'intention de rester. Elle vient nuancer les constats de Price et Mueller (1981), qui soutenaient que la présence de perspectives d'emplois externes présentait un lien négatif avec l'intention de rester, ainsi que les conclusions de plusieurs méta-analyses qui indiquent une relation positive entre la disponibilité des emplois

alternatifs sur le marché du travail et le roulement de personnel (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Mor Barak et al., 2001 ; Rubenstein et al., 2018).

5. Contribution à la théorie et à la pratique

L'utilisation de la méthode QCA a permis de mettre en lumière qu'il existe différentes configurations pouvant favoriser ou freiner l'intention de rester des travailleurs et que les conditions qu'elles sous-tendent ne répondent pas à une relation linéaire causale. Cette situation renforce la pertinence de continuer à s'intéresser aux conditions et facteurs influençant l'intention de rester, et ce, dans une perspective plus large de contextualisation intra- et extraorganisationnelle du phénomène. Il apparaît donc plus pertinent d'identifier les conditions dans lesquelles les employés demeurent que les conditions qui poussent les employés à quitter afin de mettre sur pied des stratégies favorisant la rétention plutôt que des stratégies réduisant les départs (Cho et al., 2009), l'objectif général étant d'aider les organisations manufacturières à cibler les conditions ayant le plus d'impact sur l'intention de rester afin de centraliser et de maximiser les efforts de rétention de personnel, et, par transitivité, de diminuer les effets négatifs du roulement de personnel, comme des pertes au niveau monétaire et social (Cascio, 2006; Dess et Shaw, 2001; Podsakoff et al., 2007; Rubenstein et al., 2018). En ce sens, les résultats de cette étude montrent qu'il ne semble pas exister de conditions nécessaires précises à l'intention de rester ou pour lesquelles leur présence ou absence nuit systématiquement à cette dernière. Par ailleurs, nous avons démontré que certains aspects du climat psychologique ainsi que la satisfaction des travailleurs à l'égard du cadre de travail (contexte intraorganisationnel) semblent plus importants pour l'intention de rester que les éléments contextuels extraorganisationnels, comme la pénurie de main-d'œuvre et la perception d'alternatives d'emplois externes.

Les facteurs environnementaux, dans un contexte particulier d'étude, pourraient donc devenir marginaux dans l'explication de l'intention de rester/quitter comparativement aux facteurs organisationnels entourant la gestion quotidienne des employés. Cela rejoint également la littérature sur l'importance de la cohérence interne entre les pratiques de gestion, ainsi qu'entre celles-ci et les caractéristiques d'une organisation pour une meilleure performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996). Au regard de la pratique, les résultats de notre étude renforcent l'idée que les organisations disposent d'un certain niveau de contrôle sur les pratiques de gestion à mettre en place afin de susciter l'intention de rester de leurs travailleurs. Plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines ont été démontrées comme étant des facteurs de rétention : une organisation du travail qui permet la meilleure utilisation des compétences, la reconnaissance lors de la rétroaction, les possibilités de développement de carrière, et le soutien social du superviseur (Merkouche, 2019). En effet, le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre conduit certainement l'organisation à offrir des conditions de travail satisfaisantes pour les employés, mais les perspectives d'alternatives d'emplois externes en situation de pénurie ne semblent pas centrales dans la décision des travailleurs de rester dans l'entreprise. Se concentrer sur de bonnes pratiques de gestion perçues favorablement par les employés pourrait éclipser les tentatives de séduction de la part des concurrents. Il apparaît en effet que soutenir le personnel, offrir un environnement sain dans l'équipe

de travail, offrir des tâches stimulantes aux employés ainsi que des conditions de travail perçues positivement sont des conditions centrales favorables à l'intention de rester des travailleurs. Dans cette perspective, ces résultats invitent les organisations à se responsabiliser et à se mobiliser afin de mettre en place une culture et des pratiques de gestion pouvant renforcer ces éléments d'impact. Ainsi, autant le service des ressources humaines que les gestionnaires pourront s'inspirer de ces résultats pour aider à prioriser leurs actions. Pour terminer, les organisations semblent avoir une marge de manœuvre sur l'intention de rester des travailleurs et ne semblent pas simplement tenues de subir la pénurie de personnel et les diverses occasions d'emplois extérieures qui en découlent.

6. Limites et conclusion

L'une des premières limites identifiées pour cette étude est l'utilisation de questionnaires autoadministrés, qui peut engendrer un biais de la méthode commune. Nous avons tenté de limiter ce biais en employant deux temps de mesure (l'un mesurant les conditions (VI) et l'autre le résultat cible (VD)), en utilisant des échelles validées et en structurant les questionnaires de manière logique (Podsakoff et al., 2003). Une seconde limite est associée au caractère exploratoire de la présente étude. En effet, la littérature démontre un nombre important de facteurs pouvant influencer l'intention de rester, mais les auteurs ont dû faire un choix afin de pouvoir appliquer l'analyse QCA aux données collectées ; ainsi, les antécédents considérés dans cette étude ne sont pas exhaustifs. De plus, le fait que l'échantillon étudié soit plutôt restreint et que les participants proviennent de deux organisations manufacturières témiscabitiennes seulement peut limiter la généralisation de nos résultats. D'ailleurs, ce faible échantillon pourrait expliquer en partie le faible coefficient alpha de Cronbach de l'échelle évaluant les perceptions d'alternatives d'emplois externes. Une autre limite identifiée est inhérente à l'utilisation de la méthode QCA. Ainsi, les résultats peuvent être affectés par l'étalonnage des conditions. Nous avons tenté de réduire les effets de l'étalonnage en utilisant une approche appropriée pour les échelles de Likert avec l'utilisation des quartiles inférieur et supérieur comme seuils d'appartenance. De plus, nous avons effectué une analyse de sensibilité en faisant varier les seuils d'appartenance ainsi que les paramètres de la table de vérité pour constater que les différentes solutions issues de la minimisation logique demeuraient stables.

En somme, la présente recherche a permis d'illustrer que l'intention de rester des travailleurs est influencée par des facteurs intraorganisationnels et qu'il existe différentes configurations permettant de soutenir (ou de freiner) cette intention. Cependant, il apparaît nécessaire d'explorer d'autres contextes ou conditions pouvant affecter l'intention de rester des travailleurs. Il serait pertinent de concentrer l'analyse sur d'autres facteurs organisationnels afin de déceler de nouvelles configurations, ou encore d'opter pour des comparaisons de ces mêmes conditions entre plusieurs secteurs d'activités. De plus, il serait intéressant de faire la comparaison des résultats obtenus avec d'autres approches habituellement utilisées, comme la régression, ou encore de nouvelles approches, comme la Necessary Condition Analysis (NCA) (Dul, 2015), qui viennent souvent bonifier la compréhension d'un phénomène.

7. Références

- 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>
- Bérubé, N., Donia, M. B. L., Gagné, M., Houliort, N. et Lvina, E. (2016). Validation evidence for the *Work Domain Satisfaction Scale* in two languages. *International Journal of Psychological Studies*, 8(3), 26-38. doi: [10.5539/ijps.v8n3p26](https://doi.org/10.5539/ijps.v8n3p26)
- Bowerman, B. L. et O'Connell, R. T. (1990). *Linear statistical models: An applied approach* (2^e éd.). Duxbury.
- Brunet, L. et Savoie, A. (2016). *Le climat de travail: Au cœur de la dynamique organisationnelle*. Édition Management et Société.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work-life, profits* (7^e éd.). Burr Ridge.
- Chatzoudes, D. et Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, X(1), 49-76. doi: [10.35808/ijeba/748](https://doi.org/10.35808/ijeba/748)
- 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, 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Collini, M. (2017). Emploi et main-d'œuvre. *Le Bulletin de l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, Juillet-Août 2017*, 1-4.
- Cotton, J. et Turtle, J. M. (1986). Employee Turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70. doi: [10.2307/258331](https://doi.org/10.2307/258331)
- Das, B. L. et Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *IOSR-Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16. doi: [10.9790/487X-1420816](https://doi.org/10.9790/487X-1420816)
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I. J. M. et De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: A matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486–1503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561962>
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- 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. Corpus. <https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/aada0d4e-0b5d-4299-922e-572b1244f531>
- 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.
- 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 et Territoires*, 24(1), 97-104. doi :<https://doi.org/10.1522/revueot.v24i1.126>
- Dess, G. G. et Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456. <https://doi.org/10.2307/259187>
- Dul, J. (2015). Necessary condition analysis (NCA): Logic and methodology of «necessary but not sufficient» causality. *Organizational Research Methods*, 19, 10-52. <https://doi.org/10.1177/1094428115584005>
- Dupuis, G., Martel, J.-P., Voirol, C., Bibeau, L. et Hébert-Bonneville, N. (2009). La qualité de vie au travail - Bilan de connaissances: L'inventaire systémique 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>
- Duşa, A. (2019). *QCA with R: A comprehensive resource*. Springer.
- Dodier, D. (2019). Alarme provinciale: Grande pénurie de main-d'œuvre! *Vecteur Environnement*, 52(1), 36-37.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2^e éd.). Sage Publications, Inc.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Gagnon, S., Paquet, M. et Courcy, F. (2008, août). *Climat psychologique et « santé » du milieu de travail*. Actes du 15^e congrès annuel de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF), Université Laval, Québec, Canada.
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0840-4704\(10\)60294-3](https://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60294-3)
- Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C. et Aguilera, R. V. (2018). Studying configurations with qualitative comparative analysis: Best practices in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 16(4), 482-495. <https://doi.org/10.1177/1476127018786487>
- Gresov, C. et Drazin, R. (1997). Equifinality: Functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*, 22(2), 403-428. <https://doi.org/10.2307/259328>
- 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>

- 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. doi: [10.13140/RG.2.1.4966.8969](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4966.8969)
- 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, 1380-1387. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2010.06.006>
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H. et Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248-257. doi: [10.1016/j.apergo.2015.10.007](https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007)
- Judge, T. A. et Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. Dans C. L. Cooper et E. A. Locke (éds.), *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>
- Kossivi, B., Xu, M. et Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Junchao Li, J. et Mitchell, T. R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201-221. doi: [10.5465/amp.2016.0123](https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123)
- March, J. G. et Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley Organization.
- Merkouche, W. (2019). *Les déterminants du retrait organisationnel: Le cas du cynisme et du départ volontaire* [thèse de doctorat]. Université de Montréal. Papyrus. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/23493>
- Ministères de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (2021). Portrait régional – Structure économique. <https://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/abitibi-temiscamingue/portrait-regional/structure-economique/>
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. et Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A. et Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-661. doi: [10.1086/323166](https://doi.org/10.1086/323166)
- Myers, R. (1990). *Classical and modern regression with applications* (2^e éd). Duxbury.
- Nancarrow, 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. doi: [10.1539/joh.14-0027-OA](https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-OA)
- Pappas, I. O. et Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in information systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58, 1-23. doi: [10.1016/j.ijinfomgt.2021.102310](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102310)
- Park, Y. et Mithas, S. (2020). Organized complexity of digital business strategy: A configurational perspective. *MIS Quarterly*, 44(1), 85-127. doi: [10.25300/MISQ/2020/14477](https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14477)
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. et LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006233>
- Price, J. L., et Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political Analysis*, 14(3), 291-310.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. et Davey, S. (2017). FsQCA computer program, v.3.0.
- Ragin, C. C. et Fiss, P. (2008). Net effects versus configurational analysis: An empirical demonstration. Dans C. C. Ragin (éd.), *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and beyond* (p. 190-212). University of Chicago Press.
- 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. doi: [10.1111/peps.12226](https://doi.org/10.1111/peps.12226)
- Rubinson, C. (2019). Presenting qualitative comparative analysis: Notation, tabular layout, and visualization. *Methodological Innovations*, 12(2), 1-22. <https://doi.org/10.1177/2059799119862110>
- Rubinson, C., Gerrits, L., Rutten, R. et Greckhamer, T. (2019). Avoiding common errors in QCA: A short guide for new practitioners (*Working Paper*). <https://compass.org/wp-content/uploads/2019/07/Common Errors in QCA.pdf>
- Rutten, R. (2020). Applying and assessing large-N QCA: Causality and robustness from a critical realist perspective. *Sociological Methods & Research*, 51(3), 1-33. <https://doi.org/10.1177/0049124120914955>

- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6^e éd.). Boston, MA: Pearson.
- Taber, K. S. (2016). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296. doi:[10.1007/s11165-016-9602-2](https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2)
- Schneider, C. Q. et Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge University Press.
- 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 Publications, Inc.
- Statistique Canada (octobre 2022). Tableau 14-10-0287-03. Caractéristiques de la population active selon la province, données mensuelles désaisonnalisées. <https://doi.org/10.25318/1410028701-fra>
- 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). University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project.
- Woodward, J., Dawson, S. et Wedderburn, D. (1980). *Industrial organization: Theory and practice* (2^e éd.). Oxford University Press.
- Xuecheng, W., Iqbal, Q. et Saina, B. (2022) Factors affecting employee's retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8(3), 338-353. [https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X)
- Zamel, L. G., Lim Abdullah, K., Chan, C. M., et Piaw, C. Y. (2020). Factors influencing nurses' intention to leave and intention to stay: An integrative review. *Home Health Care Management & Practice*, 32(4), 218-228. doi: [10.1177/1084822320931363](https://doi.org/10.1177/1084822320931363)
- 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>