

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

Benjamin Lafrenière-Carrier¹, Martin Lauzier² et Martin Yelle³

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

²Université du Québec en Outaouais, Institut du Savoir Montfort

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

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

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

Contexte de l'étude

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Méthodologie

Échantillons

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

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

Instruments

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

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

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

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

Tableau 1

Caractéristiques des échantillons selon chacune des années d'administration

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

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

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

Procédures

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

Résultats

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

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

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

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

Tableau 2

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

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

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

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

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

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

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

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

Tableau 3

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

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

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

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

Discussion générale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion

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

Références

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

- Public Personnel Management*, 43(2), 259-282. doi : 10.1177/0091026014524540.
- Carsten, J. M. et Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 374-381. doi : 10.1037/0021-9010.72.3.374.
- Cho, S., Johanson, M. M. et Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381. doi : 10.1016/j.ijhm.2008.10.007.
- Choi, B. K., Moon, H. K., Nae, E. Y. et Ko, W. (2013). Distributive justice, job stress, and turnover intention: cross-level effects of empowerment climate in work groups. *Journal of Management & Organization*, 19(03), 279-296. doi: 10.1017/jmo.2013.35.
- Cossette, M. et Gosselin, A. (2012). Quitter, rester ou progresser? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels. *Relations industrielles*, 67(4), 703-725. doi : 10.7202/1013201ar.
- Dalton, D. R., Johnson, J. L. et Daily, C. M. (1999). On the use of "Intent to..." variables in organizational research: an empirical and cautionary assessment. *Human Relations*, 52(10), 1337-1350. doi: 10.1177/001872679905201006.
- Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W. et Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and validity of a single-item measure of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 19(3), 194-198. doi : 10.4278/0890-1171-19.3.194.
- Fishbein, M. et Ajzen, I. (2011). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. New York: Taylor & Francis.
- Fisher, G. G., Matthews, R. A. et Gibbons, A. M. (2015). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*. 21(1), 3-23. doi : 10.1037/a0039139.
- Fuchs, C. et Diamantopoulos, A. (2009). Using single-item measures for construct measurement in management research. *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 69(2), 195-210.
- Ghiselli, R. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37. doi: 10.1016/S0010-8804(01)80036-7.
- Gnambs, T. et Buntins, K. (2017). The measurement of variability and change in life satisfaction: A comparison of single-item and multi-item instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 33(4), 224-238. doi: 10.1027/1015-5759/a000414
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. doi: 10.1177/014920630002600305.
- Hindelang, R. L., Schwerin, M. J. et Farmer, W. L. (2004). Quality of life (QOL) in the US Marine Corps: The validation of a QOL model for predicting reenlistment intentions. *Military Psychology*, 16(2), 115. doi: 10.1207/S15327876MP1602_3.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. et Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909. doi: 10.1037/0021-9010.77.6.890.
- Hom, P. W. et Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W. et Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096. doi: 10.1037/a0028610.
- Johnston, N. et Spinks, W. (2013). Organisational climate and employee turnover intention within a franchise system. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 11(1), 20-41.
- Joo, B.-K., Hahn, H.-J. et Peterson, S. L. (2015). Turnover intention: the effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116-130. doi: 10.1080/13678868.2015.1026549.
- Jung, C. S. (2012). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover

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

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