



**UNIVERSITÉ DE MONCTON  
CAMPUS DE MONCTON**

**ENGAGEMENT ENVERS LE SUPÉRIEUR  
ET INTENTION DE QUITTER**

PROJET DE FIN D'ÉTUDE (ADMI 6681) PRÉSENTÉ À LA FACULTÉ DES ÉTUDES  
SUPÉRIEURES ET DE LA RECHERCHE EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE  
EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES-MBA

Par

Marthe Isabelle GRADON

Directeur du projet :

Gilles MARCOUX

FACULTÉ D'ADMINISTRATION

AVRIL 2014

## RÉSUMÉ

S'appuyant essentiellement sur une revue de la littérature, ce rapport examine les relations entre l'engagement des employés envers leur supérieur et leurs intentions de quitter dans le milieu des coopératives. Dans cette étude, il est montré que l'engagement envers le supérieur est associé à une réduction des intentions de quitter seulement lorsque les antécédents de l'engagement envers le supérieur sont convenablement pris en considération et appliqués en conséquence. À cet égard, les antécédents relatifs à la réduction des intentions de quitter du personnel correspondent à leur expérience de travail et à leurs caractéristiques individuelles. Somme toute, la présente étude demeure plutôt conceptuelle. Toutefois, à notre avis, elle peut servir de tremplin à une recension de données empiriques puisqu'elle pourrait permettre aux gestionnaires en coopératives d'élaborer des pratiques de gestion des ressources humaines. Cela en vue de favoriser un meilleur engagement de leurs employés envers le supérieur et aussi une diminution considérable de leurs intentions de quitter.

## REMERCIEMENTS

La rédaction de ce projet de fin d'études m'a permis d'acquérir une expérience très formatrice sur la persévérance et le travail de recherche. Ce travail n'aurait pu être réalisé sans le soutien et l'encouragement de certaines personnes.

Je tiens tout d'abord à remercier la Chaire des caisses populaires acadiennes ainsi que son titulaire, M. André Leclerc, pour la bourse de recherche qui m'a été attribuée. Cela m'a incité à viser l'excellence dans mon rapport afin d'honorer la confiance qui m'a été témoignée.

Je remercie aussi mon directeur de projet, M. Gilles Marcoux, professeur à la faculté d'administration de l'Université de Moncton, pour son assistance, sa disponibilité, ses conseils, ses commentaires et ses instructions. Chacune de nos rencontres m'a permis d'améliorer mes connaissances dans la recherche et de me développer sur le plan académique et personnel.

À mes très chers parents, merci pour votre soutien financier et affectif durant tout mon parcours académique. Sans votre soutien et vos prières, ce travail n'aurait jamais pu être accompli.

Un grand merci à tous ceux qui m'ont accompagné et épaulé à un moment ou un autre de ce périple. Je pense particulièrement à Fanta Sirifou Touré, Yves René Bangweni et Aïssatou Bah pour les moments de réflexion, de rire, de pleurs et d'amour partagés ensemble.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION GÉNÉRALE ET PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>5</b>
<b>2. REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Les coopératives.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 L'intention de quitter .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 L'engagement envers le supérieur .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Les antécédents de l'engagement envers le supérieur.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.1 Les antécédents liés à l'expérience de travail.....</b>	<b>16</b>
2.4.1.1 La perception de justice.....	16
2.4.1.2 La confiance à l'égard du supérieur.....	18
2.4.1.3 Le soutien perçu du supérieur.....	19
2.4.1.4 La relation d'échange.....	20
2.4.1.5 le feedback du supérieur.....	21
2.4.1.6 Les conditions de travail.....	22
<b>2.4.2 Les antécédents liés aux caractéristiques individuelles.....</b>	<b>23</b>
2.4.2.1 La culture.....	23
2.4.2.2 L'ancienneté avec le supérieur.....	24
<b>3. MODÈLE DE RECHERCHE.....</b>	<b>25</b>
<b>4. DISCUSSION.....</b>	<b>28</b>
<b>5. CONCLUSION.....</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>47</b>
ANNEXE A.....	47
ANNEXE B.....	49

# 1. INTRODUCTION GÉNÉRALE ET PROBLÉMATIQUE

Le monde est en perpétuelle mutation, les marchés sont de plus en plus compétitifs et les entreprises cherchent constamment à améliorer leur performance et leur efficacité organisationnelle. L'apport des employés est crucial dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle. À ce sujet, Becker & Huselid (1999) sont en accord sur le fait que les ressources humaines représentent une source d'avantage concurrentiel pour l'organisation. Ils peuvent apporter des idées sur l'optimisation des processus de travail et ainsi accroître le niveau de créativité de l'organisation. Sans la coopération active des employés, tout projet organisationnel de l'entreprise est voué à l'échec. Dans cet ordre d'idées, dans les coopératives, les employés occupent aussi une place très importante dans l'atteinte des résultats souhaités d'autant plus que la coopérative n'agit pas comme une entreprise privée à but lucratif. En effet, l'un de ses objectifs fondamentaux est de satisfaire les divers besoins et aspirations de ses membres volontairement réunis (Alliance Coopérative Internationale, 1995). Dans ces conditions, l'intention de ce travail est de s'intéresser aux relations qui peuvent exister entre les employés et leur supérieur immédiat dans les coopératives afin de déceler leurs impacts sur les comportements des employés et, éventuellement, sur l'atteinte des objectifs organisationnels.

Par ailleurs, parler de l'importance des employés dans le contexte d'une relation d'emploi peut nous amener à examiner la nature des relations qu'ils entretiennent avec leur supérieur. En fait, dans presque tous les domaines de travail, un contrôle permanent tend à s'instaurer; que ce soit dans les bureaux, les usines, les supermarchés, etc. Depuis quelques années, un autre type de supervision de nature plutôt « indirecte » s'est instauré afin de permettre aux employés d'être plus responsables, autonomes et performants. Bien que cette surveillance se soit quelque peu modifiée au fil des années par l'adoption de la supervision indirecte en utilisant des mécanismes bureaucratiques (caméra de surveillance, logiciels de surveillance, etc.), la supervision directe par l'intermédiaire du supérieur immédiat reste le moyen le plus plausible dans le suivi de la performance des

employés. Ainsi, le suivi de la performance par le superviseur immédiat s'avère essentiel dans le but de permettre à l'organisation de développer son efficacité tout en ayant à son actif des employés qualifiés. C'est pourquoi les employés doivent être supervisés, d'une manière ou d'une autre, pour mener à bien les tâches qui leur sont confiées et pour qu'ils soient engagés envers l'organisation.

En effet, parler de la capacité à développer un sentiment d'engagement chez les employés envers leur supérieur nous pousse à mieux examiner les moyens qui peuvent être utilisés ou adoptés en vue de les fidéliser et les retenir dans l'organisation. Il est vrai que des employés qualifiés sont en mesure d'augmenter la performance de l'entreprise. Pour atteindre cette performance, l'entreprise investit dans la formation de chaque employé embauché et s'il arrive que certains quittent, elle sera dans l'obligation de réembaucher et de réinvestir dans la formation. Ceci engendre des coûts supplémentaires pour l'entreprise et il s'agit donc, pour elle, de trouver des moyens d'attraction et de rétention de ses employés. Selon Becker & Kernan (2003), l'engagement envers un supérieur est un déterminant plus influent du comportement de l'employé que l'engagement à l'égard de l'entreprise. Le supérieur est l'intermédiaire entre le subordonné et l'organisation et il a la charge de rétablir les liens entre eux. Si l'employé se sent mal vis-à-vis de l'organisation et que le supérieur direct parvient à rétablir les liens avec l'employé, cela pourra avoir un effet positif sur le comportement de ce dernier envers l'organisation. Ainsi, le maintien d'une bonne relation peut souvent être un grand atout pour une entreprise. Instaurer la confiance mutuelle et une transmission fluide des informations peut permettre à l'entreprise de diffuser une bonne image auprès de sa main d'œuvre. Dans un tel cas, les relations entre les superviseurs et les employés s'avèrent être un sujet très sensible à évaluer de près

À ce sujet, il a été constaté que le manque d'interaction entre les employés et leur supérieur immédiat est l'une des sources de stress ressenti chez les employés pouvant mener à un roulement du personnel. De ce fait, le roulement du personnel constitue donc un véritable enjeu pour les organisations (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). Par conséquent, les supérieurs doivent être en mesure de maintenir de bonnes relations avec

leurs subordonnés en vue de prédire le comportement et réduire les intentions de quitter de ces derniers.

De nombreuses recherches ont été effectuées au cours des 30 dernières années sur les questions de l'intention de quitter et du roulement du personnel. Selon Laczko & Hanisch (1999), l'intention de quitter s'identifie par des comportements individuels adoptés par l'employé qui envisage de quitter l'organisation. Les modèles qui ont été développés considèrent souvent la variable de l'engagement organisationnel pour expliquer ces phénomènes (Meyer, Stanley, Herscovitch & topolnytsky, 2002; Mathieu & Zajac, 1990). Il est essentiel pour les organisations de connaître les causes liées à l'intention de quitter afin de prévenir le roulement du personnel. Par ailleurs, il a été constaté que la satisfaction au travail est souvent liée au bien-être des employés et affecte en grande partie leurs comportements au travail. Les organisations doivent donc cerner les effets qui peuvent amener les employés à atteindre un niveau de satisfaction élevé pour ainsi réduire leur intention de quitter.

Bien que la question relative aux bonnes relations entre les employés et leur supérieur ainsi que celle de l'engagement et de la fidélisation de la main d'œuvre revêtent une importance capitale pour l'organisation, il importe de souligner que le domaine de la GRH est un domaine peu développé dans les organisations d'économie sociale. Cela semble être principalement dû à un manque de formation en gestion des entrepreneurs sociaux. En effet, dans le milieu des coopératives, le concept de GRH s'apparente beaucoup plus à des pratiques de gouvernance (liées à l'atteinte des objectifs) favorisant une démocratie riche et participative. Ces pratiques de gouvernance visent avant tout la réalisation de la mission de la coopérative, qui est la contribution au bien-être économique et social des personnes et des collectivités. Selon Davister (2007), les dirigeants perçoivent mal le concept de GRH dans les coopératives, car ils associent le concept de GRH à une conception capitaliste des travailleurs comme étant une ressource à exploiter de la même manière que les ressources matérielles, énergétiques, etc.

En revanche, les coopératives ont besoin de plus en plus, elles aussi, tout comme les entreprises à but lucratif, d'une main-d'œuvre qualifiée pour assurer leur survie face à la

concurrence. Cette catégorie de main d'œuvre est fortement convoitée par les entreprises pour assurer leur compétitivité, mais il n'est pas facile non plus de les retenir. Étant donné que les observations empiriques dans les coopératives ont démontré certaines lacunes en matière de pratiques de GRH (Davister, 2007), il importe de disposer d'un modèle de rétention du personnel pour les coopératives.

L'objectif de ce travail est donc de déterminer comment l'engagement envers le superviseur peut faire varier les comportements des employés en termes d'intention de quitter, et ce, dans le milieu des coopératives. En premier lieu nous expliquerons ce qu'est une coopérative et les enjeux qui s'y rattachent. Par la suite, pour mieux comprendre l'intention de quitter, ce travail sera orienté vers l'engagement envers le superviseur et ses antécédents. Ce qui nous permettra d'apporter des propositions et de construire un modèle de recherche qui expliquera l'intention de quitter des employés en coopérative. Enfin, la dernière section sera consacrée à une discussion qui apportera quelques pratiques qui pourraient être utiles aux gestionnaires des coopératives.

## 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Pour établir le fondement et la pertinence de notre étude, nous allons effectuer une revue de la littérature. Dans cette section, nous essayerons de présenter les principaux concepts qui nous aideront à résoudre la problématique qui a été mise en exergue précédemment. Elle nous permettra de situer notre analyse des recherches antérieures et fournira un créneau pour notre étude. En ayant une vue d'ensemble sur ce qui a été déjà effectué sur le sujet, nous pourrons formuler certaines propositions et ainsi construire notre modèle de recherche.

Le sujet dont il est question dans notre étude est un sujet assez délicat et a fait l'objet de plusieurs études au cours des dernières années. En effet l'intention de quitter est un sujet qui soulève bien des questions relatives à ses causes et aux façons d'y remédier. Souvent, elle est l'effet d'une mauvaise relation entre les employés et leur supérieur immédiat. Partant de ce point de vue, la revue de la littérature se composera en quatre parties. La première sera axée sur les concepts généraux des coopératives. La seconde sera consacrée aux concepts liés à l'intention de quitter. La troisième partie sera axée sur l'engagement envers le supérieur. La dernière partie quant à elle sera consacrée aux antécédents de l'engagement envers le supérieur.

### **2.1 Les coopératives :**

La coopérative est une entité économique (organisation publique ou privée) basée sur le principe de coopération. L'Alliance coopérative internationale (1995 : 262) la définit comme étant « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». L'objectif de la coopérative est donc de servir les intérêts économiques de ses adhérents. Elle se distingue des corporations financières qui ont pour

but l'enrichissement personnel et qui interdisent la distribution des bénéfices aux associés. Elle s'inscrit plutôt dans une économie solidaire basée sur le social et l'investissement dans les projets collectifs. Au sein de la coopérative, les salariés ainsi que les membres-usagers sont égaux en droit. Selon Coopératives et Mutuelles Canada (2014), l'identité coopérative se rapporte à sept principes de coopération, à savoir :

- Une adhésion volontaire et ouverte à tous;
- Un pouvoir démocratique exercé par les membres (une personne égale à une voix);
- Une participation économique des membres;
- L'autonomie et l'indépendance;
- L'éducation, la formation et l'information;
- Une coopération entre les coopératives ;
- Et l'engagement envers la communauté.

L'adhésion à ces principes change complètement l'objectif de maximisation de profit de l'entreprise. Bien que la coopérative soit aussi une entreprise privée, ces différents principes font en sorte qu'elle se distingue tout de même de l'entreprise privée (Juvénat, 2012). La coopérative regroupe des personnes qui visent la satisfaction de leurs besoins communs. Elle permet à ses membres, qui sont eux aussi des propriétaires, de renforcer leur rôle social au sein de leur communauté. Au sein de la coopérative, l'accent est mis sur la solidarité et elle est guidée par le principe « un membre, un vote ». L'entreprise privée, quant à elle, peut être classée suivant sa taille (très petite, petite, moyenne et grande entreprise) et sa juridiction (entreprise individuelle, société, société anonyme). Elle est constituée de différents partenaires internes et externes et elle doit donc assurer une coordination efficace avec eux. Dans l'entreprise privée, une action égale à un vote. Elle ne compte donc que sur l'apport des actionnaires qui participent à la distribution de leur profit. En d'autres termes l'entreprise privée vise l'enrichissement de ses actionnaires ce qui n'est pas le cas dans les coopératives. Il a été remarqué par ailleurs que les coopératives sont constamment en compétition avec les entreprises privées. L'un des exemples les plus rencontrés à ce sujet est celui des caisses et des banques.

Il existe différentes formes de coopératives :

- Les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers;
- Les banques coopératives;
- Les assurances coopératives;
- Les coopératives d'entreprises;
- Les coopératives de production.

Les coopératives sont généralement impliquées dans la communauté dans laquelle elles se trouvent. Que ce soit en termes d'offres d'emploi, de contribution dans le domaine de la santé, de l'éducation ou de la jeunesse, les coopératives effectuent des dons tous les ans à leur communauté ainsi qu'à leurs membres. Les principes du milieu coopératif impliquent le travail d'équipe, le processus de décision démocratique, la transparence et l'échange d'informations (Novkovic, 2008).

Les coopératives contribuent à réduire les inégalités et à renforcer la solidarité entre les membres. Nous constatons qu'à travers toutes les définitions de l'économie sociale, les coopératives privilégient le capital humain sur le capital financier contrairement aux organisations à but lucratif (corporations financières). Par conséquent, leurs pratiques de gestion des ressources humaines devraient mettre de l'avant cette valeur de primauté du travail (Everaere, 2011). Toutefois, il semble que les organisations d'économie sociale gèrent leurs ressources humaines de manière intuitive et informelle (Davister, 2007).

## **2.2 L'intention de quitter:**

L'intention de quitter se définit comme la volonté consciente éprouvée par l'employé de quitter l'entreprise (Laczo & Hanisch, 1999). Cela s'identifie par les comportements adoptés vis-à-vis de l'organisation. Le comportement de l'employé peut donc indiquer si oui ou non il envisage de quitter (Jacquet, Clark, Morazes & Withers, 2008). Au cours des trente dernières années, plusieurs chercheurs se sont penchés sur le sujet de l'intention de quitter (Mowday, Porter & Steers, 1982; Taing, Granger, Groff, Jackson & Johnson, 2011). Cet intérêt pour ce sujet peut s'expliquer par le fait que les entreprises

subissent des coûts liés au départ volontaire des employés. En effet, sur chaque départ volontaire, l'organisation subit des coûts en temps et en argent (le recrutement et la formation des employés). L'intention de quitter peut être l'effet de nombreux facteurs et les superviseurs semblent jouer un rôle prédominant dans ce phénomène. Les principaux facteurs qui poussent les employés à quitter incluent en général un niveau élevé de stress ou d'épuisement professionnel, le manque de satisfaction au travail (Freund, 2005) et le manque de soutien de la part des superviseurs (Mor Barak, Nissly & Levin, 2001).

Le stress chez les employés peut avoir une dimension psychologique et physiologique (Mcshane, Steen & Benabou, 2013). Du point de vue psychologique, les employés peuvent faire face à une situation qui leur semble difficile ou menaçante. Il s'agit par là d'une évaluation personnelle de l'employé concernant la présence et l'interprétation d'une situation donnée ainsi que sa capacité à y faire face. C'est donc cette évaluation qui donne naissance à une réaction physiologique chez les employés. Cela peut souvent déclencher chez ces derniers des problèmes de santé tels que la tension qui monte ou encore le cœur qui bat plus vite. Le corps humain est beaucoup plus sensible en situation de stress et plus celui-ci persiste, plus l'individu manque de ressources pour affronter la situation. Par conséquent, cela affecte non seulement sa santé mentale et physique, mais aussi son travail, ce qui peut entraîner un phénomène d'absentéisme, voire même son intention de quitter l'entreprise. En outre, le stress dépend essentiellement de l'adaptation de l'employé à son environnement. En raison du stress élevé qui se fait ressentir dans les entreprises de service, les dirigeants devraient être sensibles aux besoins de leurs employés.

Pour pallier au problème de manque de satisfaction au travail, Wagner, Van Reyk & Spence (2001) ont déterminé quelques facteurs de satisfaction qui pourraient répondre à certains besoins des employés tels que l'aide à la charge de travail, des horaires flexibles, les récompenses, etc. Ils ont aussi identifié quelques facteurs insatisfaisants tels que le manque de support, le manque de priorité donnée à la surveillance, etc. Tenir compte de la satisfaction des employés permet au gestionnaire de minimiser le niveau de stress au travail.

L'intention de quitter peut être aussi liée à l'insatisfaction ou encore une mauvaise relation entre les employés et leur superviseur immédiat (Samantrai, 1992). Rycraft (1994) a trouvé que les travailleurs sociaux préfèrent que les superviseurs soient des personnes qu'ils peuvent consulter au besoin ou une sorte de guide (coach) plutôt que des instructeurs. Seuls les employés sont en mesure de percevoir chez le supérieur les critères spécifiques qu'ils qualifieraient de satisfaisants ou pas. Les qualités que ces travailleurs sociaux recherchent chez un superviseur sont l'accessibilité, la connaissance des systèmes, des traits de leadership, mais surtout le soutien.

Freund (2005), a aussi trouvé que le manque d'engagement envers le supérieur était associé à l'intention de quitter. Les études ont montré que le soutien du superviseur et l'engagement ont un rapport avec l'intention de quitter (Ellis, Ellet & DeWeaver, 2006; Smith, 2005). Bon nombre de chercheurs ont examiné le lien entre l'engagement envers le supérieur et l'intention de quitter l'organisation ou les cognitions de retrait (Becker, 1992; Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004). Selon eux, l'engagement envers le supérieur explique une petite partie de la variance de l'intention de quitter, l'engagement organisationnel en explique une plus grande. Selon Vandenberghe *et al.*, (2004), il semblerait qu'aux yeux des employés, l'organisation soit plus saillante que le supérieur quand il est question de rester ou de quitter l'organisation. Pour Vandenberghe (2008 : 206), « l'engagement envers le supérieur est associé à une réduction des intentions de départ seulement lorsque les employés perçoivent leur supérieur comme possédant une forte identité organisationnelle ». Si les employés perçoivent que le supérieur possède une forte identité organisationnelle, seul l'engagement envers le supérieur permet de prédire le roulement. Force est de reconnaître que le supérieur joue un rôle très important car il est le représentant direct de l'entreprise. C'est donc avec eux que les employés sont le plus en contact dans l'organisation. Par conséquent il serait important de se pencher sur l'aspect de l'engagement de l'employé envers son supérieur.

### **2.3 L'engagement envers le supérieur :**

Le supérieur désigne tout employé qui détient une autorité directe par rapport à un autre et qui est responsable de l'atteinte des résultats de ses subordonnés (Becker, 1992). Il est chargé d'établir des normes de rendement, de fixer des objectifs, de faire le suivi du travail, d'évaluer, d'améliorer et aussi de récompenser la performance des employés. Le superviseur est une "cible d'engagement" (Stinglhamber & Vandenberghe, 2002) qui a suscité l'attention de certains chercheurs au cours des deux dernières décennies afin de déterminer les relations entre le supérieur et ses subordonnés. Ces relations peuvent être le fait de la confiance envers le supérieur (Dirks & Ferrin, 2002; Tan & Tan, 2000) ou encore du soutien perçu du supérieur (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharrski & Rhoades, 2002).

Des recherches antérieures sur la théorie du support organisationnel ont été effectuées pour expliquer l'engagement envers le supérieur (Eisenberger *et al.*, 2002). D'après cette théorie, le supérieur est un agent de l'organisation qui a la charge de diriger et d'évaluer la performance de ses employés. De ce point de vue, les employés perçoivent le supérieur comme étant un support organisationnel. Selon Stinglhamber & Vandenberghe (2002), la plupart des organisations se transforment et se décentralisent de plus en plus, de sorte que leur crédibilité ainsi que leur visibilité ont diminué aux yeux des employés. Cela laisse beaucoup de place aux supérieurs qui ne sont plus seulement des représentants de ces dernières, mais aussi en partie des remplaçants.

Meyer & Allen (1997) distinguent trois formes d'engagement organisationnel pouvant aussi s'appliquer à l'engagement envers le supérieur. Selon eux, l'engagement affectif, normatif et de continuité s'applique aussi directement à une cible humaine telle que le superviseur. L'engagement affectif correspond à la volonté de maintenir une identification et un attachement émotif auprès du supérieur. L'engagement normatif est lié à une certaine obligation morale de continuer les relations de travail avec le supérieur et de lui être loyal. Dans le cadre de la compréhension de l'engagement envers le supérieur, Gellaty, Meyer & Luchak (2006) et Wasti (2005) distinguent que l'engagement normatif peut avoir des traits de valeur morale et de dette. Quant à

l'engagement de continuité, il est associé au besoin de vouloir continuer cette relation à cause des coûts qui pourraient être associés au fait de quitter le supérieur. En ce sens, si un employé doit changer de supérieur, cela engendrerait des coûts pour lui, car il devra ainsi changer ses habitudes de travail (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000).

Sachant que le rôle d'un leader est un facteur clé dans l'atteinte des objectifs de l'organisation (Erdogan & Enders, 2007), il est important de porter un regard sur l'engagement envers le supérieur et de connaître ce qui pourrait être une source de dévouement et de désir de suivre le supérieur. Cela a trait à la volonté d'un employé à se consacrer à son supérieur et sa satisfaction de travailler avec lui en tenant compte du soutien perçu de sa part. Le supérieur immédiat occupe une place privilégiée pour prédire les comportements de retraits des employés. Il est l'agent essentiel de l'organisation puisqu'il agit en son nom et les employés sont le plus en contact avec lui. Les relations entre les employés et leur supérieur se développent à travers des échanges sociaux et s'expriment par le biais de l'engagement affectif (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). S'il est vrai que le supérieur est un représentant de l'organisation, alors l'engagement des employés à son égard aura un impact très important sur leurs cognitions de retrait vis-à-vis de l'organisation.

En somme, tout comme Erdogan & Enders (2007) l'ont démontré, une bonne relation entre subordonné et supérieur conduit à une satisfaction et à un rendement de travail plus élevé au point que le supérieur se sent lui-même soutenu par l'organisation. Cela conduit l'employé à s'identifier davantage à l'organisation. Pour détenir une forte identité organisationnelle, le supérieur doit avoir des valeurs, objectifs et croyances identiques à ceux de l'organisation. Il doit détenir des caractéristiques et comportements organisationnels visibles pour le subordonné. L'employé perçoit dans ce sens le supérieur comme agissant pour le bien de l'organisation. En revanche, si le supérieur n'est pas vu comme un digne représentant de l'organisation, l'engagement envers l'organisation aura plus d'influence sur les intentions de départ que l'engagement envers le supérieur. Dans ce cas, le supérieur sera perçu par les employés comme agissant en son propre nom et ayant des objectifs et valeurs différentes de ceux de l'organisation. Ainsi, il est possible de formuler la proposition suivante :

***Proposition 1 : Lorsque le supérieur possède une identité organisationnelle faible, alors l'engagement envers le supérieur sera positivement associé aux intentions de départ de l'employé.***

## **2.4 Les antécédents de l'engagement envers le supérieur :**

Sept études ont été effectuées sur les antécédents de l'engagement envers le supérieur jusqu'à date. Parmi ces études, cinq portent sur l'engagement affectif envers le supérieur et les deux autres portent sur d'autres formes d'engagements envers le supérieur (Clugston, Howell & Dorfman, 2000; Stinglhamber & Vandenberghe, 2002). Les antécédents ont donc été répartis en deux catégories distinctes à savoir : les antécédents liés à l'expérience de travail et les antécédents liés aux caractéristiques individuelles.

### **2.4.1 Les antécédents liés à l'expérience de travail<sup>1</sup> :**

#### **2.4.1.1 La perception de justice :**

La justice se définit comme étant une valeur morale qui peut paraître de manière instinctive (éprouver un sentiment de justice ou d'injustice) et complexe (difficile de déterminer les traits du juste). L'idée de justice fait référence à l'égalité ou à l'équilibre dans les relations entre les hommes, elle implique la stabilité dans les relations. Selon Camerman, Stinglhamber & Vandenberghe (2002), l'antécédent le plus étudié est la perception de justice établie par le supérieur ou encore la justice perçue du supérieur. D'autres études indiquent que la justice a un effet sur l'engagement (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001) et qu'elle est utilisée en vue d'expliquer les pratiques de gestion sur l'engagement (Meyer & Allen, 1997). Ces différentes études en sont venues à la conclusion que les formes de justice distributive, procédurale, informationnelle et

---

<sup>1</sup> Pour élaborer la structure et la réflexion de cette section et mettre en lumière les antécédents de l'engagement envers le supérieur, cette étude s'est largement inspirée du travail de Ben Mansour *et al.* (2009).

interpersonnelle ont des effets significatifs sur l'engagement envers le supérieur. Les différentes formes de justice se distinguent comme suit :

- a) La justice distributive : Les employés réagissent aux pratiques de rémunération liée aux résultats du rendement (prime). Cette forme de justice prédit mieux les résultats individuels tels que la satisfaction envers la rémunération. Selon Wolf & Piquero (2011), la justice distributive renvoie à la perception de l'employé sur la distribution équitable des ressources organisationnelles comme le salaire et les promotions. Elle est centrée sur les résultats et joue le rôle de médiateur entre la prime et l'engagement de continuité. Un employé qui estime recevoir une prime équitable par rapport à ses contributions peut arriver à la conclusion qu'il lui sera coûteux de démissionner, car il devra renoncer à cet avantage en cas de départ.
- b) La justice procédurale : Les employés réagissent aux procédures utilisées pour déterminer les résultats. La justice procédurale renvoie à la perception de l'employé sur l'utilisation équitable des procédures qui mènent à la distribution des ressources organisationnelles (Thibaut & Walker, 1975). Ce type de justice prédit les résultats liés à l'organisation comme l'engagement organisationnel. Meyer & Allen (1997) expliquent que la justice procédurale a une influence sur l'engagement affectif par ce qu'elle met une cohérence dans l'application des procédures et n'admet pas de préjugés chez les décideurs. Cela ramène l'employé à développer un engagement de continuité et non un engagement affectif.
- c) La justice informationnelle : Les employés se soucient des informations et explications fournies sur les procédures. La responsabilité du supérieur dans la communication d'informations sur les régimes de rémunération est importante (Thériault & St-Onge, 2006).
- d) La justice interactionnelle : Les employés se soucient de la qualité du traitement interpersonnel reçu. Selon Simard, Doucet & Bernard (2005), la justice interactionnelle renvoie à la perception d'équité de l'employé sur la qualité du traitement interpersonnel et des explications données sur l'application des procédures organisationnelles. La façon de traiter les personnes lors de la

distribution des primes engendre des perceptions de justice interactionnelle. Il revient donc au superviseur immédiat d'effectuer cette tâche (McMullen & Stark, 2008).

Les différentes recherches sont venues à la conclusion que pour stimuler l'engagement des employés envers leur supérieur, il faudrait prêter une attention particulière aux trois formes de justice (procédurale, informationnelle et interactionnelle), car c'est par rapport à celles-ci que les employés développent leur engagement affectif. La justice distributive, quant à elle, développe un engagement de continuité. Dans ces conditions, il est possible de formuler les propositions suivantes :

***Proposition 2a : Les perceptions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle de la part des employés sont liées positivement à l'engagement affectif envers le supérieur.***

***Proposition 2b : La perception de justice distributive de la part des employés est liée négativement à l'engagement affectif envers le supérieur et liée positivement à l'engagement de continuité.***

#### 2.4.1.2 La confiance à l'égard du supérieur :

Camerman *et al.* (2002) ainsi que Wong, Wong & Ngo (2002) prennent en considération l'aspect de la confiance à l'égard du supérieur. Comme le souligne Rousseau (1998), « la confiance est un état psychologique dont l'acceptation de la vulnérabilité est fondée sur des attentes positives en rapports aux intentions ou au comportement d'une autre personne ». En d'autres termes, la confiance désigne des attentes se rattachant à une relation particulière avec l'autre partie. L'employé commence à avoir confiance en son supérieur quand il sent qu'il est traité de manière juste. Grâce à cette confiance, l'employé aura la conviction qu'à l'avenir il sera traité de la même manière. Par conséquent, il adoptera une attitude positive et développera un certain engagement à l'égard de son supérieur.

Les relations entre les employés et leur supérieur peuvent avoir des caractéristiques affectives et calculées dépendamment de son ouverture d'esprit, de son sens de la justice, de sa disponibilité, de sa bienveillance, de son honnêteté, de ses compétences, etc.). Selon Robinson (1996), la confiance d'un employé se nourrit des obligations qu'il perçoit de la part de son supérieur, l'employé tient compte du degré de détermination du supérieur à effectuer son propre travail. Il se sert de cela pour évaluer si effectivement les valeurs du superviseur convergent avec celles de l'organisation et s'il peut se fier à lui. Ainsi, cette confiance formée génère chez l'employé un sentiment d'obligation d'agir pour le bien de l'organisation. Le supérieur confie une tâche à son subordonné lorsqu'il a la certitude que ce dernier est capable de l'exécuter. Il s'attend donc à ce que le subordonné atteigne les objectifs. De ce fait, l'employé se voit dans l'obligation de mener à bien la tâche qui lui a été confiée pour que le supérieur continue à lui porter confiance. Si le niveau de confiance organisationnelle est élevé, cela peut accroître considérablement le niveau d'implication des employés dans l'organisation et ainsi réduire les intentions de départ, car ils auront un sentiment d'obligation envers l'organisation. Campoy & Neveu (2006), dans leur étude, ont démontré que la confiance est un moyen d'améliorer les attitudes et les comportements des employés au sein de l'organisation. Dans ces conditions, il est possible de formuler la proposition suivante :

***Proposition 3 : La confiance à l'égard du supérieur a un lien positif sur l'engagement envers le supérieur.***

#### 2.4.1.3 Le soutien perçu du supérieur :

La notion de soutien est liée à l'aide qu'une personne apporte à une autre personne lorsque le besoin se fait sentir. Les employés portent beaucoup à cœur le degré de soutien et aussi le niveau de considération qu'ils reçoivent de la part de leurs supérieurs. Cela se remarque au cours des processus d'échange que l'employé entretient avec son supérieur (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). L'organisation doit être à mesure de répondre aux différents besoins (sociaux et affectifs) de ses employés et aussi de récompenser leurs

efforts. Par conséquent, cela engendrerait en retour chez l'employé un sentiment d'obligation et contribuerait à son bien-être et à l'atteinte de ses objectifs.

Des recherches ont démontré qu'en comblant les besoins socio-émotifs des salariés, tels que l'estime de soi ou l'approbation des autres (Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998), le soutien perçu du supérieur contribuerait à apporter un certain réconfort aux employés et à développer leur perception de compétence. Étant donné que le supérieur est l'intermédiaire entre l'organisation et les employés, il doit être un bon leader. Bien que la théorie du leadership comporte plusieurs caractéristiques, Meyer & Allen, (1997) ont démontré que le leadership transformationnel est la forme de leadership la mieux adaptée pour stimuler l'engagement des employés.

Un leader transformationnel est une personne qui motive et encourage ses subordonnés à développer leur plein potentiel et à se surpasser pour le bien de l'organisation. Il doit agir comme un coach et un mentor, être un exemple à suivre et accorder de l'importance à ses subordonnés. Stinglhamber & Vandenberghe (2003) démontrent qu'il existe un lien fort entre le soutien perçu du supérieur et l'engagement envers lui. Un employé qui se sent soutenu et en confiance adoptera des comportements et des attitudes positives comme l'engagement affectif. Dans ces conditions, il est possible de formuler la proposition suivante :

***Proposition 4 : Le soutien perçu du supérieur est lié positivement à l'engagement envers le supérieur.***

#### 2.4.1.4 La relation d'échange :

Vandenberghe *et al.* (2004) explique que la qualité de la relation entre le supérieur et l'employé a un effet significatif sur l'engagement envers le supérieur. L'affection mutuelle et le respect que l'employé et le supérieur ressentent l'un pour l'autre expliquent le degré d'engagement de l'employé envers lui. Selon Stinglhamber & Vandenberghe (2002), c'est par la loyauté démontrée par le supérieur que son subordonné développe un engagement affectif envers lui. Cela signifie que l'engagement de l'employé envers son

supérieur dépendrait de la volonté de ce dernier à prendre le parti (défendre et soutenir en public) de son employé. Ainsi, les comportements du superviseur perçus par les employés et la relation qu'ils entretiennent peuvent avoir un effet très significatif sur l'engagement envers le supérieur. Dans ces conditions, il est possible de formuler la proposition suivante :

***Proposition 5 : La qualité de la relation d'échange entre l'employé et son supérieur a un effet positif sur l'engagement envers le supérieur.***

#### 2.4.1.5 Le feedback du supérieur :

Une bonne communication entre l'employé et son supérieur demande de la rétroaction des deux côtés. Le feedback est devenu de nos jours une technique d'évaluation courante (Mcshane *et al.*, 2013) dans le développement du management et la mesure des performances. Selon Stinglhamber & Vandenberghe (2002), le feedback donné aux employés par le supérieur sur la qualité de leur travail peut générer un sentiment d'attachement envers ce dernier. Donner un feedback à un employé permet de faire un suivi continu sur les objectifs qu'il doit atteindre. Cela est un moyen de le motiver et de l'encourager à faire ce qui lui a été demandé de faire, tout en adoptant des manières qui ne frustreront pas en retour l'employé. Il faut donc s'assurer qu'il y ait une bonne rétroaction pour qu'un retour positif sur la performance de l'employé se concrétise.

Mathieu & Zajac (1990) ont démontré des relations positives entre la qualité de la communication avec le supérieur, la direction participative du superviseur et l'engagement organisationnel. Le feedback donné aux employés sur la qualité de leur travail représente une expérience de travail positive. Si l'employé sent qu'il peut avoir une communication fluide avec son supérieur, basé sur le respect de chacun, il sera stimulé à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés, de sorte qu'il développera un sentiment d'engagement envers son supérieur. En fait, il aura la conviction que le supérieur est pour lui une sorte de guide qui lui donne les directives et interagit avec lui

pour s'assurer que les objectifs sont atteints. Dans ces conditions, il est possible de formuler la proposition suivante :

***Proposition 6 : Le feedback du supérieur a un lien positif sur l'engagement envers le supérieur.***

#### 2.4.1.6 Les conditions de travail :

Les conditions de travail sont plutôt en rapport avec la satisfaction des employés au travail. Selon Weiss (2002), la satisfaction au travail est une attitude positive ou négative d'une personne à l'égard de son emploi et de son milieu de travail. Pour développer l'engagement de l'employé envers son supérieur, Stinglhamber & Vandenberghe (2003) ont démontré que dans le contexte de satisfaction de l'employé, le supérieur doit tenir compte des conditions de travail intrinsèque. On parle de travail intrinsèque lorsque les employés font des activités pour le plaisir et aussi pour la satisfaction qu'ils en retirent. Il s'agit là de mettre en avant des pratiques que l'employé considère comme satisfaisantes telles que le sentiment d'accomplissement personnel, l'opportunité d'utiliser ses compétences ou l'opportunité de réaliser des tâches stimulantes.

Pour qu'un employé éprouve une satisfaction de travail intrinsèque, Hackman & Oldham (1975) expliquent qu'il faudrait être capable de faire varier les tâches, de donner à l'employé de l'autonomie et de lui faire une rétroaction continue. De ce fait, par l'entremise du soutien perçu du supérieur, des conditions de travail intrinsèques satisfaisantes auront un effet stimulateur chez les employés et développeront leur engagement envers leur supérieur. La satisfaction au travail affecte le bien-être des employés (Georges, 2008; Schmitt, 1982).

Par conséquent, le bonheur et la réussite d'un employé dépendent du degré de leur satisfaction. Le supérieur doit donc être figure présente pour aider les employés à faire face aux problèmes liés à leur fonction et leur donner l'occasion de mettre à l'épreuve leurs compétences. Dans ces conditions, il est possible de formuler la proposition suivante :

***Proposition 7 : Des conditions de travail satisfaisantes ont un effet positif sur l'engagement envers le supérieur.***

#### **2.4.2 Les antécédents liés aux caractéristiques individuelles :**

##### **2.4.2.1 La culture :**

La culture se rapporte aux règles et aux valeurs instaurées par le supérieur et qui sont partagées et acceptées par tous. Elle permet de maintenir une cohésion entre les employés et de les motiver en les poussant à travailler ensemble pour devenir performants. Clugston, Howell & Dorfman (2000) montrent que le collectivisme est positivement associé à l'engagement affectif et normatif envers le supérieur. Le collectivisme peut être défini comme étant un système d'organisation fondé sur la mise en commun des moyens de production et dont la légitimité du pouvoir décisionnel et exécutif repose sur les membres du groupe de travail (Mcshane *et al.*, 2013). Les entreprises actuelles sont de plus en plus multiculturelles. Il en découle de ce fait qu'il faut beaucoup plus favoriser le travail d'équipe pour partager les idées et travailler ensemble quand il est nécessaire de le faire. En effet, tout le monde n'est pas collectiviste, certains employés se sentent mieux à travailler individuellement. Mais parfois il arrive d'avoir besoin de l'aide d'un de ses coéquipiers. Les études ont démontré que la culture des individus n'explique qu'une faible partie de l'engagement envers le supérieur. Mais il en découle que lorsque les valeurs individuelles de l'employé sont conformes à celles du supérieur, alors cela peut évidemment resserrer les liens entre eux. Ainsi, il est possible de formuler la proposition suivante :

***Proposition 8 : La culture des individus a un effet positif mais faible sur l'engagement envers le supérieur.***

#### 2.4.2.2 L'ancienneté avec le supérieur :

L'ancienneté de travail avec le supérieur constitue un important indicateur des investissements de l'employé dans sa relation avec son supérieur. Stinglemer & Vandenberghe (2002) expliquent que l'ancienneté de travail avec le supérieur est corrélée positivement à l'engagement normatif et de continuité avec lui. En effet, plus un employé travaille longtemps avec son supérieur, plus il développe naturellement un attachement envers lui. Un lien se forme au fil des ans, mais cela n'engendre pas forcément un engagement affectif envers le supérieur. De plus, les recherches parcourues ont démontré que l'ancienneté a un effet sur l'engagement normatif et de continuité. De ce fait, l'ancienneté n'explique qu'une petite partie de l'engagement de l'employé envers le supérieur. Dans ces conditions, il est possible de formuler la proposition suivante :

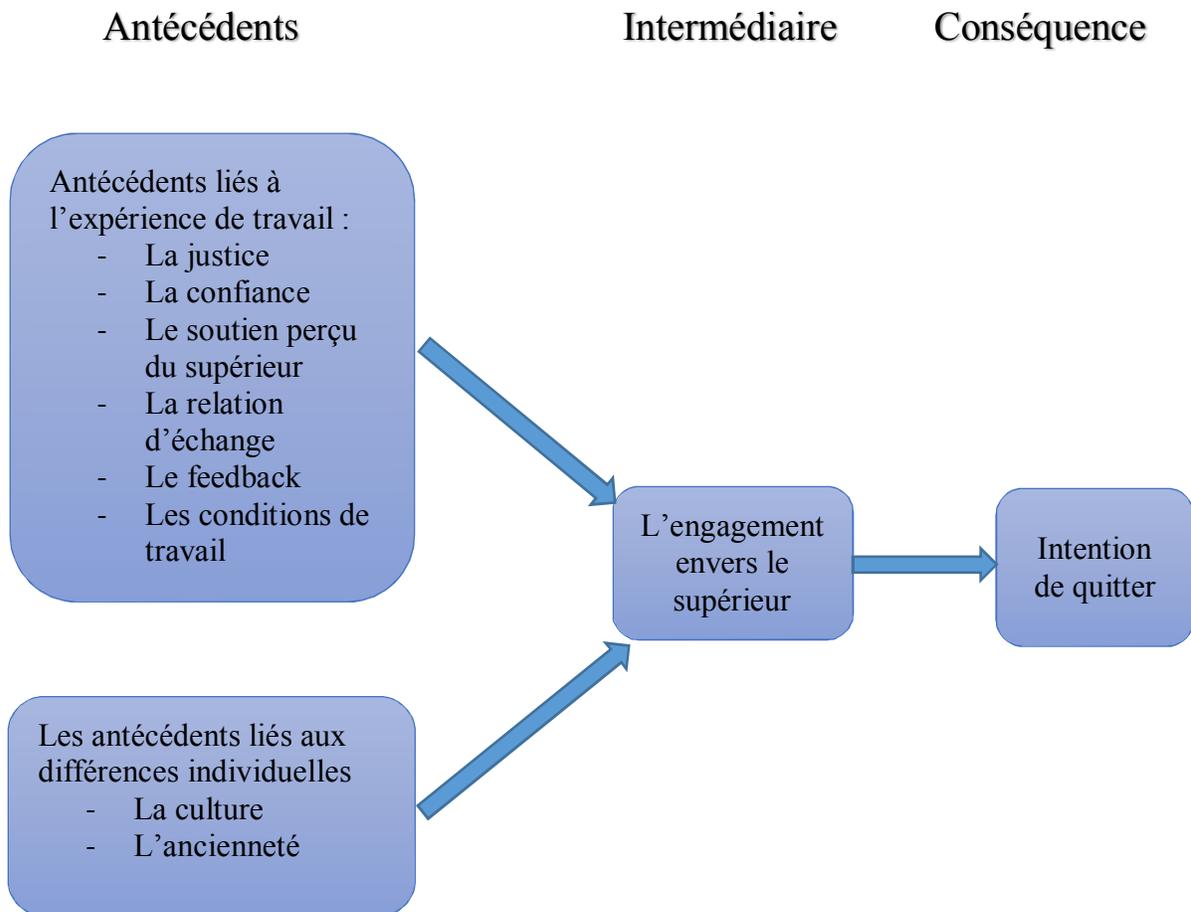
***Proposition 9 : L'ancienneté de travail avec le supérieur a un effet positif mais faible envers les trois dimensions d'engagement organisationnel et sur l'engagement envers le supérieur.***

### 3. MODÈLE DE RECHERCHE

Depuis le début de cette recherche, nous avons tenté de travailler à l'élaboration d'un modèle qui pourrait expliquer l'intention de quitter des employés dans un contexte de coopératives. En effet, les conditions socioéconomiques constatées amènent toutes les entreprises à faire face à un problème de rétention. En raison du manque de recherches, voire de données, portant sur la problématique de l'intention de quitter dans un contexte de coopératives, une recension de la littérature sur ce problème nous a permis de proposer un modèle de recherche qui pourrait être appliqué dans ce milieu. Ce modèle pourra certainement faciliter la gestion de l'intention de quitter des employés dans ces organisations.

Au regard de la revue de littérature présentée précédemment, l'engagement affectif envers le supérieur peut être considéré comme un facteur explicatif de l'intention de quitter des employés. La figure 1 à la page suivante présente le modèle de recherche qui pourrait expliquer l'intention de quitter dans les coopératives. D'une part, cette figure montre un système constitué de relations entre l'engagement envers le supérieur et de ses antécédents. D'autre part, elle met en lumière la relation entre l'engagement envers le supérieur et l'intention de quitter.

**Figure 1 : Modèle de recherche qui pourrait expliquer l'intention de quitter au sein des coopératives.**



De façon générale, cette figure suggère que l'intention de quitter dépend de l'engagement de l'employé envers son supérieur direct. Pour arriver à expliquer ce phénomène, il faut tout d'abord comprendre la notion de l'engagement envers le supérieur. En d'autres mots, ce modèle stipule que l'engagement envers le supérieur lui-même est influencé par d'autres variables qui sont les antécédents de l'engagement envers le supérieur. Ces derniers ont été regroupés en deux volets distincts. D'une part, on retrouve ceux liés à l'expérience de travail tels que la justice, la confiance, le soutien perçu du supérieur, la relation d'échange, le feedback et les conditions de travail. D'autre part, on retrouve ceux liés aux différences individuelles telles que la culture et l'ancienneté.

De ce fait, l'intention de quitter semble donc découler directement de l'engagement envers le supérieur et indirectement de l'ensemble agrégé des antécédents de l'engagement envers le supérieur. Par conséquent, il faut tenir compte de ces antécédents pour créer un sentiment d'engagement chez les employés envers leur supérieur immédiat, ceci dans le but de réduire le phénomène de l'intention de quitter.

À partir des propositions précédemment énoncées, nous effectuerons dans la prochaine section une discussion sur les pratiques à mettre en œuvre pour diminuer le phénomène de l'intention de quitter en milieu coopératif.

## 4. DISCUSSION

Cette section propose aux gestionnaires des coopératives quelques conseils qui pourraient leur être utiles dans la prédiction des comportements de leurs employés relativement à la réduction de leur intention de quitter. À la lumière des recherches précédemment examinées, il a été constaté qu'il existe des lacunes dans les pratiques de gestion des ressources humaines dans les coopératives. Nous estimons qu'il est très important pour les gestionnaires d'améliorer leurs pratiques en gestion de ressources humaines. De ce fait, nous tenterons donc de mettre en lumière quelques pratiques que les gestionnaires pourraient envisager et appliquer dans le but de développer et de consolider l'engagement des employés envers leur supérieur. Cela les aidera à améliorer leurs pratiques managériales de gestion des ressources humaines et, éventuellement, à rehausser le niveau de performance de leur organisation. Pour ce faire, nous procéderons par étape en abordant une à une les propositions énumérées plus haut.

***Proposition 1 : Lorsque le supérieur possède une identité organisationnelle faible, alors l'engagement envers le supérieur sera positivement associé aux intentions de départ de l'employé.***

Les théories déployées pour expliquer l'engagement de l'employé envers son supérieur nous ont effectivement démontré que plus le supérieur possède une faible identité organisationnelle, plus les employés adopteront un comportement négatif vis-à-vis de lui. Ce qui entrainerait évidemment une imminente intention de départ chez les employés.

Pour remédier à cela, le supérieur doit posséder une forte identité organisationnelle afin que ses subordonnés puissent s'identifier à lui. Le supérieur représente l'image de l'organisation pour les employés, il agit en son nom et pour son compte. Il doit susciter le désir et l'intérêt des employés à vouloir le suivre et à avoir confiance en lui. Il doit développer chez l'employé un sentiment d'appartenance. Pour ce faire, il peut avoir recours à divers moyens comme l'établissement de liens étroits avec ses employés, la

satisfaction de ses besoins, sa présence et son support lorsque l'employé a besoin de lui, etc. Par ces actes, le supérieur peut parvenir à éveiller le sentiment d'engagement de ses subordonnés, notamment normatif, car ils se sentiront redevables envers leur supérieur. Ce sera donc pour eux une obligation de rester en vue d'honorer leur dette. Par ailleurs, les employés peuvent aussi développer un engagement affectif en éprouvant des émotions ou un attachement personnel vis-à-vis de leur supérieur. C'est ce type d'engagement que l'on recherche le plus dans les organisations. Par contre si l'employé développe un engagement de continuité, il s'en suivra par la suite un départ de l'employé parce que le seul but pour lequel il restera dans l'organisation sera lié aux coûts que son départ engendrerait.

De ce fait, les gestionnaires en coopérative devraient parvenir à développer chez leurs employés un engagement normatif, voire encore plus un engagement affectif envers eux. Les gestionnaires en coopérative doivent refléter une image positive de l'organisation. Par conséquent, une forte identité organisationnelle du supérieur entraînerait un engagement de la part du subordonné envers lui et réduirait les intentions de quitter. Pour confirmer cette proposition, il serait intéressant d'aller sur le terrain pour évaluer les faits en milieu coopératif et ainsi apporter des recommandations aux gestionnaires.

***Proposition 2a : Les perceptions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle de la part des employés sont liées positivement à l'engagement affectif envers le supérieur.***

***Proposition 2b : La perception de justice distributive de la part des employés est liée négativement à l'engagement affectif envers le supérieur et liée positivement à l'engagement de continuité.***

La littérature mobilisée sur la perception de justice a démontré que seules les perceptions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle de la part des employés pouvaient avoir un impact sur leur engagement affectif envers leur supérieur. La justice distributive, quant à elle, était en lien avec leur engagement de continuité. Le gestionnaire

doit donc parvenir à maintenir l'engagement des employés en s'assurant de l'établissement de ces procédures de justice dans leur environnement de travail.

Pour mieux établir la justice en milieu de travail, il faut mettre à contribution les employés. Il est tout à fait important qu'ils soient informés, par exemple, sur les procédures utilisées en matière de gestion de la rémunération dans l'organisation. Cela leur permettra de ne pas se sentir discriminés vis-à-vis de leurs collègues de travail. Par conséquent, les diverses formes de rémunération telles que les primes ou encore les avantages sociaux doivent être équitablement réparties entre les employés pour ne pas susciter de frustration de leur part. Pour mieux gérer ces formes de rémunération, il est du devoir du gestionnaire de reconnaître à prime à bord les compétences, les responsabilités et les contributions de chaque employé dans l'organisation.

Le gestionnaire doit donc établir des procédures équitables sur lesquelles sont basées les diverses récompenses (primes, avantages sociaux, etc.) des employés. Ces procédures doivent être utilisées équitablement afin de prédire les résultats de chaque employé et ainsi leur attribuer la récompense qui leur est due. Si les gestionnaires arrivent à appliquer les procédures de manière cohérente et équitable, il n'y aura aucun préjugé. Toutefois, pour bien appliquer ces procédures, les gestionnaires ont le devoir d'informer et d'expliquer aux employés comment les régimes de rémunération seront attribués. Plus ils sont informés des procédures, plus ils se sentent concernés et impliqués dans l'organisation. À cela vient s'ajouter la façon de traiter les employés lors de la distribution des récompenses. En accordant une quelconque rémunération à un employé, le gestionnaire doit s'assurer qu'il adopte les bonnes manières et un comportement approprié pour ne pas dénigrer ou frustrer ses subordonnés.

En ce qui a trait aux coopératives, les gestionnaires devraient donc parvenir à établir des procédures de rémunération équitables. De plus, ils devraient aussi informer les employés et leur expliquer de façon claire et précise la manière dont ces procédures seront utilisées. Il est très important de bien gérer toutes les composantes de la rémunération parce que cela influence énormément les comportements et le niveau de rendement des employés relativement à la qualité de leur travail, à la qualité du service offert aux clients, à leur

volonté d'acquérir de nouvelles compétences, à leur esprit de collaboration et à leur volonté de rester. Par conséquent, il serait certainement bénéfique de faire des études approfondies en milieu coopératif pour vérifier si ces éléments peuvent servir à l'élaboration de meilleures pratiques de GRH.

***Proposition 3 : La confiance à l'égard du supérieur a un lien positif sur l'engagement envers le supérieur.***

Suite à notre revue de la littérature, nous avons constaté qu'il était pratiquement impossible que les employés éprouvent un quelconque engagement envers leur supérieur immédiat s'ils n'ont pas confiance en ce dernier. La confiance est la base de tout engagement, il est donc important pour tout gestionnaire de construire cette confiance avec leurs subordonnés.

Pour établir la confiance entre deux personnes, il faut tout d'abord qu'il y ait une interaction positive entre ces deux personnes. Pour inspirer confiance aux employés, les gestionnaires doivent avoir des intentions et des comportements positifs vis-à-vis des employés. Le gestionnaire a plusieurs moyens à sa disposition pour inspirer confiance. Il peut bien traiter son subordonné, être honnête envers lui, être à son écoute, être ouvert d'esprit, être disponible, etc. Par ailleurs, plus le niveau de confiance est élevé, plus l'employé est impliqué dans l'organisation et a à cœur l'atteinte des tâches qui lui sont confiées. La confiance donne donc à l'employé un sentiment d'obligation et le pousse à tout faire pour mériter et préserver cette confiance.

C'est dans cet esprit que les gestionnaires des coopératives devraient agir pour créer un sentiment de confiance chez leurs subordonnés. Évidemment, nous devons effectuer de plus amples études sur le terrain pour mieux vérifier cet aspect en milieu coopératif afin de fournir des recommandations solides qui seraient utiles aux gestionnaires des coopératives.

***Proposition 4 : Le soutien perçu du supérieur est lié positivement à l'engagement envers le supérieur.***

Dans notre étude il a été démontré que les employés avaient besoin de se sentir soutenus par leur supérieur immédiat. Ils s'attendent à ce que leur supérieur soit présent quand ils ont besoin de lui, qu'il soit un guide pour eux et qu'il les aide à accomplir convenablement les tâches qui leur sont confiées au sein de l'organisation.

Les employés recherchent des gestionnaires qui sont en mesure de répondre à leurs divers besoins sociaux et affectifs, cela dans le but de contribuer à leur bien-être et aussi pour leur permettre d'atteindre les objectifs organisationnels. Le soutien du supérieur à ses subordonnés permet aux employés d'éprouver un réconfort et de développer leurs compétences. En étant un bon leader transformationnel, le gestionnaire peut apporter aux employés le soutien auquel ils s'attendent. Par le biais de la motivation, le gestionnaire encourage ses subordonnés à développer leur potentiel et à se surpasser pour le bien de l'organisation. Il doit avant tout être un exemple à suivre, un coach, être à leur écoute et leur accorder de l'importance.

Un bon leader doit avoir du charisme il doit être capable de faire faire à ses subordonnés ce qu'il veut qu'ils fassent. Il doit savoir les stimuler et les motiver. Il doit pouvoir susciter l'admiration, le respect et la confiance de ses subordonnés. Cela lui permettra d'être vu comme un modèle aux yeux de ceux-ci qui voudront lui ressembler. Un bon gestionnaire doit faire preuve d'une intégrité et d'une moralité exemplaire dans sa conduite, car il est le représentant direct de l'organisation.

Pour devenir un leader transformationnel, tout gestionnaire devrait favoriser le travail d'équipe. Cela signifie qu'il doit donner un sens au travail de ses employés en leur donnant des défis à relever, par exemple. De plus, « l'union fait la force », les individus s'organisent en groupe pour réaliser des objectifs qu'ils ne peuvent atteindre individuellement. Il est d'autant plus important de nos jours d'accorder un peu de liberté aux employés afin de favoriser leur créativité et leur sens de l'innovation. Les employés doivent donc prendre part aux processus de résolution des problèmes de l'organisation, cela permettant de stimuler leur intellect. Pour y arriver, le gestionnaire doit être capable d'écouter convenablement les besoins de chacun de ses subordonnés et ainsi s'assurer d'une communication bidirectionnelle efficace. Il doit agir comme un coach pour

permettre à ses subordonnés de grandir sur le plan professionnel. Cela lui permettra de déterminer si certains d'entre eux ont besoin de plus d'apprentissage ou de soutien.

Par conséquent, les gestionnaires des coopératives devraient mettre beaucoup d'emphasis à forger leur comportement de leader transformationnel. Ils devraient miser sur la relation d'échange et le développement professionnel des employés. Ils devraient parvenir à stimuler le comportement citoyen ainsi que la créativité ou l'innovation des employés au sein de la coopérative. La vérification de cet aspect du leadership transformationnel permettra sûrement aux employés d'adhérer à la vision de la coopérative et d'accroître leur attachement envers leur supérieur et la coopérative elle-même. Par ailleurs, davantage d'études seront nécessaires pour évaluer la véracité de cet aspect en coopérative en vue d'apporter des recommandations qui serviront aux gestionnaires des coopératives dans leurs pratiques de gestion de ressources humaines.

***Proposition 5 : La qualité de la relation d'échange entre l'employé et son supérieur a un effet positif sur l'engagement envers le supérieur.***

La revue de la littérature nous a démontré que pour maintenir l'engagement des employés envers leur supérieur, il faut tout d'abord qu'il y ait une bonne relation d'échange entre les deux. L'entreprise est en quelque sorte une collectivité humaine qui a non seulement besoin d'être coordonnée, mais aussi d'être organisée dans le but de créer une communication interne efficace entre les individus. De plus, la communication du gestionnaire avec chacun de ses subordonnés s'avère importante dans la performance de toute entreprise. Cette relation permet aux employés d'être motivés, de travailler plus fort et aussi d'être beaucoup plus attachés aux objectifs et aux valeurs de l'organisation. Étant donné que les employés dans l'entreprise ont une grande influence sur la performance de celle-ci, il est donc utile pour les gestionnaires d'implanter une relation d'échange efficace par une gestion sociale appropriée pour les employés.

Pour ce faire, les gestionnaires peuvent servir de guide et de soutien aux employés en les aidant à développer leurs habilités et à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien. Cela permettrait au gestionnaire de gagner la confiance de ses subordonnés et

de créer une bonne harmonie entre eux. Plus la relation est solide et basée sur le respect mutuel, plus l'employé éprouve de l'affection vis-à-vis de son supérieur. Par conséquent, pour mieux aider les gestionnaires des coopératives, il serait judicieux de vérifier en profondeur la véracité de ce phénomène pour ensuite apporter quelques recommandations en vue d'améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

***Proposition 6 : Le feedback du supérieur a un lien positif sur l'engagement envers le supérieur.***

À l'instar de ce qui a été discuté plus haut, le feedback en milieu de travail est important pour les employés, car il leur permet de revoir leurs lacunes en vue d'exécuter à bien les objectifs organisationnels. Donner du feedback permet aussi de réduire les conflits inutiles qui peuvent être causés par un manque de directives et de compréhension chez les employés. L'objectif général du feedback en milieu de travail consiste à donner aux employés la possibilité d'améliorer leurs connaissances.

Le gestionnaire doit transmettre une rétroaction à ses subordonnés au sujet de leurs actes afin que ces derniers soient en mesure de corriger et d'améliorer leur prestation future. Lorsqu'il s'agit d'une appréciation du gestionnaire face au travail de ses subordonnés, il donne un feedback positif qui signifie que les employés ont effectué du bon boulot et qu'ils devraient continuer sur cette voie, voire même se surpasser. Par ailleurs, pour maintenir l'efficacité des employés, le feedback doit se faire de manière régulière. Ainsi, le gestionnaire doit fournir des indications claires à ses subordonnés. Il doit s'assurer de ne pas frustrer les employés en leur donnant ses commentaires. Le mieux serait d'ailleurs que le gestionnaire vienne voir l'employé en privé, de manière respectueuse, pour lui faire part de ses commentaires.

Par conséquent, si les gestionnaires des coopératives parviennent à fournir régulièrement du feedback à leurs subordonnés, ils arriveront sûrement à améliorer en partie leurs lacunes en gestion des ressources humaines. Mais, pour ce faire, il serait important d'effectuer une vérification adéquate de cet aspect en milieu coopératif.

***Proposition 7 : Des conditions de travail satisfaisantes ont un effet positif sur l'engagement envers le supérieur.***

Nous avons pu déterminer précédemment que les conditions de travail regroupant non seulement l'environnement de travail dans lequel évoluent les employés, mais surtout leur satisfaction au travail, ont un impact important sur leur engagement. En général, un employé satisfait démontre une bonne performance au travail. De ce fait, en rendant les employés heureux, ils deviennent plus performants et l'entreprise profite de cet avantage pour croître.

Pour faire en sorte que les employés soient satisfaits, les gestionnaires doivent créer un environnement de travail et des conditions adéquates favorisant la performance de leurs employés. La plupart des employés ont besoin d'éprouver un sentiment d'accomplissement, un sentiment d'estime de soi et ils aspirent à ce qu'on leur donne l'opportunité d'utiliser leurs compétences pour aller au-delà de ce qui leur est demandé. Parfois ils aimeraient exécuter des tâches beaucoup plus stimulantes et attrayantes. Le gestionnaire doit donc en premier lieu connaître parfaitement ses subordonnés, identifier leurs attentes et étudier les comportements de chacun d'entre eux. Grâce à cela, il sera en mesure de distinguer les besoins de chacun de ses employés en déterminant qui peut ou veut faire quoi, qui peut ou veut faire plus, qui a besoin d'aide, etc.

Par conséquent, en milieu coopératif, les gestionnaires doivent avoir le souci de la satisfaction de leurs employés. En vue d'améliorer leurs pratiques en gestion de ressources humaines, ils ont le devoir de connaître les comportements et besoins de chacun de leurs employés. Ils doivent déterminer la capacité de travail des employés pour mieux affecter les tâches qui conviendraient à chacun en vue de remédier à un handicap que cela pourrait causer à la performance et à l'accroissement de l'organisation. Pour vérifier la véracité de ce phénomène, il serait évidemment important d'effectuer des études approfondies sur le terrain qui permettront de donner des recommandations plus concrètes et plus adaptées au milieu des coopératives.

***Proposition 8 : La culture des individus a un effet positif mais faible sur l'engagement envers le supérieur.***

Bien que la littérature nous ait démontré que la culture individuelle n'expliquait que faiblement l'engagement des employés face à leur supérieur, elle reste tout de même assez importante dans le milieu de travail. Elle se rapporte aux valeurs individuelles de chaque individu. La culture est un ensemble de valeurs, de symboles et de savoirs partagés ou acceptés par les individus. Plus les individus ont des valeurs convergentes, plus ils sont aptes à collaborer et à travailler ensemble dans le but de devenir performants. De plus, cela renforce le travail d'équipe dans les entreprises.

La plupart des entreprises sont devenues multiculturelles et favorisent beaucoup le collectivisme (travail d'équipe) dans le but d'être beaucoup plus performantes. Les gestionnaires doivent, en ce sens, aider les personnes qui sont de différentes cultures à mieux s'intégrer. Les gens ont tous des styles et des comportements différents, la plupart aiment mieux travailler de manière individuelle. De plus, le travail d'équipe contribue à bâtir une confiance réciproque. Il revient donc au gestionnaire d'intégrer chaque employé dans les valeurs et les règles qu'il a instaurées.

Pour rapporter cet aspect au contexte de la coopérative, des études sur place seraient nécessaires dans le but d'une vérification. Cela permettrait sûrement d'apporter des recommandations plus concrètes aux gestionnaires des coopératives.

***Proposition 9 : L'ancienneté de travail avec le superviseur a un effet positif mais faible envers les trois dimensions d'engagement organisationnel et sur l'engagement envers le supérieur.***

Nos recherches ont aussi démontré que l'ancienneté de l'employé dans son milieu de travail était souvent reliée à son attachement envers son supérieur. L'employé est tenté de rester lorsqu'il éprouve un sentiment d'engagement envers son supérieur. Comme on le dit souvent, « on ne change pas une équipe qui gagne ».

L'ancienneté est beaucoup plus liée à un engagement normatif dans le but d'être loyal à son supérieur et à un engagement de continuité des employés par rapport aux coûts. Bien que le lien soit minime, l'ancienneté a tout de même un lien avec l'engagement affectif par le biais d'un sentiment d'affection et d'attachement des employés envers leur supérieur et l'organisation. En général, les employés qui demeurent en emploi pendant plusieurs années dans l'organisation sont ceux qui se disent satisfaits de la façon dont leur supérieur et aussi l'organisation les traitent. Mais, pour arriver à ce point, il faut passer par tous les éléments énumérés plus haut à savoir les antécédents liés à l'expérience de travail et aussi la culture individuelle, bien que cette dernière soit faible. En tenant compte de ces antécédents et en améliorant leurs aspects, cela permettra aux employés de penser à rester plus longtemps dans l'organisation.

Par conséquent, pour faire en sorte que l'ancienneté ait un impact positif dans les coopératives, les gestionnaires doivent examiner en profondeur les divers antécédents de l'engagement. Cela leur permettra de mieux retenir leurs employés et d'améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, il serait nécessaire d'effectuer de plus amples études sur le terrain pour apporter des recommandations qui pourraient être utiles aux gestionnaires des coopératives.

Nous venons de voir quelques pratiques qui pourraient aider les gestionnaires des coopératives à améliorer leurs façons de gérer leur personnel. Par ailleurs, notre étude est plutôt de nature conceptuelle, de sorte qu'elle comporte des limites importantes. Toutefois, nous sommes tout de même convaincus qu'elle peut avoir un effet positif sur les éventuels changements relatifs aux pratiques de gestion des ressources humaines au sein des coopératives.

## 5. CONCLUSION

De prime abord, il semble opportun de rappeler que le modèle théorique général de notre étude repose sur deux relations explicatives (voir la Figure 1). La première met en relief l'engagement envers le supérieur et ses antécédents. La seconde, quant à elle, suggère que l'intention de quitter est déterminée par l'engagement envers le supérieur et, par conséquent, elle dépend indirectement de l'ensemble agrégé des antécédents de l'engagement envers le supérieur. Construit sur une base de recherches antérieures entre l'engagement envers le supérieur et l'intention de quitter, le cadre d'analyse évoque deux types d'antécédents de l'engagement envers le supérieur soit ceux liés à l'expérience de travail et ceux liés aux différences individuelles. Le premier type d'antécédents regroupe la justice, la confiance, le soutien perçu du supérieur, la relation d'échange, le feedback et les conditions de travail. Le second type est constitué de la culture et de l'ancienneté.

De ces neuf déterminants des antécédents de l'engagement envers le supérieur retrouvés dans la littérature, il s'avère que deux d'entre eux ne sont pas fortement liés à l'engagement envers le supérieur. Il s'agit de la culture et de l'ancienneté. Néanmoins, nous trouvons qu'ils ne sont pas pour autant à laisser pour compte. Pour le reste, les recherches confirment que les sept autres déterminants des antécédents de l'engagement envers le supérieur sont techniquement liés à l'engagement envers le supérieur. Nous avons ainsi réussi à établir ces principaux déterminants de l'engagement des employés envers leur supérieur dans un contexte de coopérative. Aussi, après plusieurs constats, il s'avère que les coopératives ont quelques lacunes en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Toutefois, en répondant aux objectifs de notre recherche, ces neuf déterminants des antécédents de l'engagement envers le supérieur sont à la base de ce qu'un gestionnaire en coopérative doit considérer dans son programme de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, l'environnement de plus en plus concurrentiel implique que toutes les entreprises veulent obtenir de meilleures ressources, incluant les ressources humaines.

Les coopératives sont en constante compétition avec les entreprises privées. Parfois, elles ne peuvent pas concurrencer les entreprises privées sur le plan de la taille. Cependant, elles peuvent se concentrer à développer l'engagement affectif des employés, ce qui implique l'amélioration de leurs pratiques de la gestion des ressources humaines. Une organisation de plus petite taille, avec des ressources minimales, peut toutefois acquérir une main-d'œuvre qualifiée, dévouée et engagée dans son développement et sa réussite. Il lui suffit tout simplement de miser sur une bonne gestion de ses ressources humaines. De plus, la dimension coopérative représente un véritable atout (en œuvrant dans l'humanitaire, le social et la satisfaction des besoins communs) parce qu'elle a un impact positif sur l'engagement affectif des employés.

Comme nous le montre la figure 1, il est important de retenir de cette étude que l'objectif premier de tout gestionnaire est de se concentrer sur le développement de l'engagement affectif des employés en misant en grande partie sur l'établissement de liens ou de meilleures relations avec les employés. Pour cela, il devrait prêter beaucoup d'attention aux divers antécédents de l'engagement envers le supérieur. Premièrement, les employés doivent se sentir soutenus par leur supérieur immédiat. Il faudrait aussi établir des procédures et un système équitable de redistribution des ressources. Les informations transmises aux employés doivent être claires et précises afin qu'ils puissent bien exécuter les tâches qui leur sont confiées. Deuxièmement, le gestionnaire doit créer un climat favorable pour que les employés se sentent dans un environnement de travail harmonieux. Troisièmement, le supérieur doit être attentif à ses subordonnés parce que ceux-ci le perçoivent comme agissant au nom de l'organisation. Enfin le gestionnaire doit chercher à comprendre et connaître le comportement et les compétences de chacun de ses employés en vue de satisfaire leurs besoins.

Évidemment, la présente étude demeure plutôt conceptuelle. Le modèle que nous avons proposé est basé sur des études antérieures. L'absence de vérification des propositions apportées dans la présente étude, en contexte de coopérative, fait que la validité de notre modèle demeure fragile. Ainsi, nous la considérons comme une étude préliminaire qui devra être approfondie. Toutefois, il pourrait être très intéressant pour les études qui seront effectuées dans le futur, dans un contexte de coopératives, de chercher à travers la

recension de données empiriques de vérifier la véracité du modèle que nous avons proposé. Cette vérification permettra aux coopératives d'avoir en leur possession un modèle pertinent visant à atténuer la menace relative aux intentions de quitter de leurs employés.

## BIBLIOGRAPHIE

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24 (2), 48-64.

Alliance coopérative Internationale (1995). *Statistical Information on the Co-operative Movement*. Saisi de [<http://www.ica.coop/coop/statistics.html>].

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 288-297.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.

Becker, B. E, & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 38 (4), 287-301.

Becker, T. E., & Kernan, M. (2003). Matching commitment to supervisors and organization to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16, 327-348.

Ben Mansour, J., Chinara, M. & Bentein, K. (2009). L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur. Dans Rojot, J., Roussel, P. & Vanderberghe, C. (dir.), *Comportement organisationnel. Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Volume 3, 307-338, Bruxelles : Éditions de Boeck.

Bentein, K., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue Québécoise de psychologie*, 21 (3), 1-25.

Camerman, J., Stinglhamber, F. & vandenberghes, C. (2002). Justice et engagement affectif: un examen du rôle du médiateur de la confiance. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8 (3), 115-135.

Campoy, E. & Neveu, V. (2006). Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 62, 21-38.

Maertz, C. P. J., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8), 1059-1075.

Clugston, M., Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26 (1), 5-30.

Colquitt, J. A., Conlon, D.E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng. K. Y. (2001). Justice at the millenium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.

Coopératives et Mutuelles Canada (2014). *Valeurs et principes*. Ottawa : CMC. Récupéré le 12 Mars 2014 de : <http://www.cccm.coop/site.asp?page=element&nIDElement=2642>.

Davister, C. (2007). Cahiers du centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). *La Gestion des Ressources Humaines en Économie Sociale*. Collection Études Théoriques-n°ET0706.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.

Ellis, J., Ellet, A. J., & DeWeaver, K. (2006). Human caring in the social work context: Continued development and validation of a complex measure. *Research on Social Work Practice*, 17 (1), 66-76.

- Erdogan, B. & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisor's perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 321-330.
- Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue Française de Gestion*, 217, 15-33.
- Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*, 29 (2), 5-21.
- Gellaty, I. R., Meyer, J. P. & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components of focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2), 331-345.
- Georges, J. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. Fifth edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hackman, R. & Oldham, G.R (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Jacquet, S. E., Clark, S. J., Morazes, J. L., & Withers, R. (2008). The role of supervision in the retention of public child welfare workers. *Journal of Public Child Welfare*, 1 (3), 27-54.
- Juin, H. (2012). *La coopérative, l'entreprise autrement*. Blogue l'expansion. Récupéré le 10 avril 2014 de : <http://blogs.lexpansion.com/cooperative-2012/2011/05/05/la-cooperative-lentreprise-autrement/>
- Laczo, R. M. & Hanisch, K. A. (1999). An examination of behavioural families of organizational withdrawal in volunteer workers and paid employees. *Human Resource Management Review*, 9, 453-477.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

McMullen, T. & Stark, M. (2008). The Role of Line Managers and HR in Reward Program Effectiveness. *World at Work Journal*, 17 (2), 30-43.

Mcshane, S. L., Steen, S. L. & Benabou, C. (2013). *Comportements humains et organisations dans un environnement complexe. Comportement Organisationnel*, 2<sup>e</sup> Édition, Montréal : Chenelière McGraw-Hill.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Mor Barak, M., Nissly, J., & 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, 625-661.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2168-2177.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.

Rycraft, J. (1994). The party isn't over: The agency role in the retention of public child welfare caseworkers. *Social Work, 39*, 75-80.

Samantrai, K. (1992). Factors in the decision to leave: Retaining social workers with MSWs in public child welfare. *Social Work, 37*, 454-458.

Schmitt, F. (1982). A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of hypothesized job satisfaction-life satisfaction reciprocal relationship. *Journal of Applied Psychology, 67* (6), 806-817.

Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice. *Relations Industrielles, 60*, 296-319.

Smith, B. D. (2005). Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value. *Children and Youth Services Review, 27* (2), 153-169.

Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). L'engagement envers l'organisation et le supérieur: un examen de leurs antécédents. *Psychologie du Travail et des Organisations, 8* (3), 137-165.

Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24* (3), 251-270.

Tan, H. H. & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and Psychology Monographs, 126*, 241-260.

Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M. & Johnson, R. E. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchange versus lack of employment alternatives. *Journal of Business and Psychology, 26*, 269-284.

Thériault, R. & St Onge, S. (2006). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*. 2e Édition, Montréal : Chenelière éducation.

Thibaut, J. W. & Laurens, W. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 47-71.

Vandenberghe, C. (2008). Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés : le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 40, 200–210.

Wagner, R., Van Reyk, P., & Spence, N. (2001). Improving the working environment for workers in child welfare agencies. *Child & Family Social Work*, 6, 161-178.

Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational behavior*, 67 (2), 290-308.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.

Wolfe, S. E., & Piquero, A. R. (2011). Organizational justice and police misconduct. *Criminal Justice and Behavior*, 38, 332-353.

Won, Y. T., Wong, C. S. & Ngo, H. Y. (2002). Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: A test of two competing models. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (6), 883-900.

## ANNEXES

### ANNEXE A : Les sept principes coopératifs :

N°	Intitulé	Description
1	Adhésion volontaire et ouverte à tous	Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.
2	Pouvoir démocratique exercé par les membres	Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix » : les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.
3	Participation économique des membres	Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents, en tout ou en partie, en fonction des

		objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.
4	Autonomie et indépendance	Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.
5	Éducation, formation et information	Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.
6	Coopération entre les coopératives	Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.
7	Engagement envers la communauté	Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Source : Coopératives et Mutuelles Canada (2014).

## **ANNEXE B : Tableau récapitulatif des propositions de la recherche**

Proposition	Énoncé de la proposition
1	Lorsque le supérieur possède une identité organisationnelle faible, alors l'engagement envers le supérieur sera positivement associé aux intentions de départ de l'employé.
2a	Les perceptions de justice procédurale, informationnelle et interactionnelle de la part des employés sont liées positivement à l'engagement affectif envers le supérieur.
2b	La perception de justice distributive de la part des employés est liée négativement à l'engagement affectif envers le supérieur et liée positivement à l'engagement de continuité.
3	La confiance à l'égard du supérieur a un lien positif sur l'engagement envers le supérieur.
4	Le soutien perçu du supérieur est lié positivement à l'engagement envers le supérieur.
5	La qualité de la relation d'échange entre l'employé et son supérieur a un effet positif sur l'engagement envers le supérieur.
6	Le feedback du supérieur a un lien positif sur l'engagement envers le supérieur.
7	Des conditions de travail satisfaisantes ont un effet positif sur l'engagement envers le supérieur.
8	La culture des individus a un effet positif mais faible sur l'engagement envers le supérieur.
9	L'ancienneté de travail avec le supérieur a un lien positif mais faible envers les trois dimensions d'engagement organisationnel et sur l'engagement envers le supérieur.