

HEC MONTRÉAL

L'influence du style d'attachement dans la relation entre la qualité de l'échange entre un supérieur et son employé et différentes attitudes au travail

par

Marie-Yue Corriveau Petrone

Sciences de la gestion

(Option Développement organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)

Octobre 2021

© Marie-Yue Corriveau Petrone, 2021

Résumé

Ce mémoire explore l'influence du style d'attachement adulte dans la relation entre la qualité de l'échange entre un supérieur immédiat et l'un de ses employés et différentes attitudes au travail. La qualité de l'échange entre les deux individus est mesurée par le *Leader-Member Exchange* (LMX) et la supervision abusive, deux concepts relationnels distincts. Les différentes attitudes au travail ont été évaluées par quatre indicateurs : l'intention de quitter, l'engagement affectif, le sens du travail, ainsi que le sens au travail. Nous avons également intégré trois profils d'attachement comme variables modératrices qui sont l'attachement sécurisant, l'attachement anxieux et l'attachement évitant. Nous émettons l'hypothèse que ces styles d'attachement pourraient intensifier ou diminuer l'association entre la qualité de l'échange et les différentes attitudes au travail retrouvées auprès d'un employé. Afin de tester ces hypothèses, nous proposons un modèle conceptuel qui comporte ces différentes variables.

Nous avons recruté 120 participants provenant de divers secteurs qui ont répondu anonymement à un questionnaire en ligne. Les échelles ont été vérifiées et nous avons effectué les analyses corrélationnelles et les régressions multiples. Les résultats obtenus indiquent que la présence d'une relation de qualité entre le supérieur et l'un de ses employés tend à diminuer ses intentions de quitter et à augmenter son engagement affectif et son sens au travail. Inversement, en situation de supervision abusive, les résultats suggèrent une augmentation de l'intention de quitter et une diminution à la fois de l'engagement affective et du sens au travail auprès de l'employé. Finalement, nous avons identifié un effet de modération du style d'attachement sécurisant dans la relation entre la qualité de l'échange entre le supérieur et le subordonné et le sens au travail. Cet effet est négatif. Cela signifie que lorsque le style d'attachement sécurisant augmente, l'effet du LMX sur le sens au travail diminue. Nous avons testé les deux autres styles d'attachement et nous n'avons pas trouvé d'effet de modération. Ces résultats doivent toutefois être pris avec prudence, en raison du type d'échantillonnage, de la taille de l'échantillon et de la faible variance des scores des sujets. Ces résultats seront discutés dans les derniers chapitres. En dernier lieu, ce mémoire expose les limites et les forces de sa démarche scientifique, avant de présenter les contributions théoriques et pratiques, ainsi que les avenues possibles de recherche.

Mots clés : Leader-Member Exchange, qualité de la relation avec son supérieur, supervision abusive, style d'attachement, attachement sécurisant, attachement anxieux, attachement évitant, intention de quitter, engagement affectif, sens du travail, sens au travail

Table des matières

Résumé.....	2
Liste des tableaux.....	8
Liste des figures	9
Remerciements.....	10
Introduction.....	11
Contexte de la recherche	11
La pénurie de main-d'œuvre	11
La problématique de recherche	13
Question de recherche.....	17
Objectifs de la recherche	18
Structure de la recherche	19
Chapitre 1. Recension des écrits.....	21
1.1. La rotation de personnel	21
1.1.1. Taxonomie de la rotation du personnel.....	22
1.1.2. Conséquences négatives et positives de la rotation du personnel.....	23
1.1.3. Les raisons pouvant mener un employé à vouloir quitter son emploi.....	25
1.2. L'intention de quitter	28
1.2.1. Le modèle de Mobley (1977)	28
1.2.2. Le modèle de Porter et Steers (1973)	30
1.3. L'engagement organisationnel	32
1.3.1. L'engagement affectif	33
1.4. Le sens	34
1.4.1. Le sens du travail et le sens au travail.....	35
1.5. La théorie du <i>Leader-member exchange</i> (LMX).....	36
1.5.1. Les bienfaits des relations interpersonnelles positives au travail.....	37
1.5.2. Le Vertical Dyad Linkage (VDL).....	38

1.5.3. La théorie du <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX).....	40
1.6. La supervision abusive	45
1.6.1. Définition de la supervision abusive	46
1.6.2. L'évaluation subjective.....	47
1.6.3. La manifestation hostile.....	47
1.6.4. Le caractère volontaire et intentionnel	49
1.6.5. La durabilité et l'évolution de la supervision abusive	50
1.6.6. Conséquences de la supervision abusive	51
1.6.7. Conséquences pour les subordonnés	52
1.6.8. Conséquences pour les supérieurs	54
1.6.9. Conséquences pour l'organisation.....	55
1.7. La théorie de l'attachement	56
1.7.1. Modèles opérants internes.....	56
1.7.2. Les styles d'attachement	57
1.7.3. Attachement sécurisant.....	58
1.7.4. Attachement insécurisant : ambivalent - résistant.....	59
1.7.5. Attachement insécurisant : évitant.....	60
1.7.6. Attachement désorganisé.....	61
1.7.7. L'attachement adulte.....	63
1.7.8. L'attachement au travail	65
1.7.9. L'attachement auprès du leader	67
1.8. Synthèse	68
1.8.1. Question de recherche.....	69
Chapitre 2 : Le cadre conceptuel	70
2.1. Variables indépendantes : LMX et supervision abusive.....	72
2.2. Variables dépendantes : intention de quitter, engagement affectif, sens du travail et sens au travail	74
2.2.1. LMX, la supervision abusive et l'intention de quitter	74
2.2.2. LMX, la supervision abusive et l'engagement affectif.....	76
2.2.3. LMX, la supervision abusive, le sens du travail et le sens au travail	77
2.3. Variable modératrice : Style d'attachement	79
2.3.1. L'attachement sécurisant dans la relation entre LMX et les variables dépendantes.....	79

2.3.2. L'attachement anxieux, la supervision abusive et les quatre variables dépendantes	81
2.3.3. L'attachement évitant, la supervision abusive et les quatre variables dépendantes	84
2.4. Schématisation du cadre conceptuel avec hypothèses	86
Chapitre 3 : La méthodologie de recherche	89
3.1. Participants	89
3.2. Échelles : analyse factorielle et indice de consistance interne.....	94
3.2.1. L'intention de quitter	97
3.2.2. L'engagement organisationnel – la composante affective	98
3.2.3. Le sens du travail et le sens au travail.....	99
3.2.4. Leader-Member Exchange (LMX).....	101
3.2.5. La supervision abusive	102
3.2.6. Le style d'attachement adulte	103
3.3. Analyse des données.....	109
3.3.1. Corrélations.....	109
3.3.2. Régressions linéaires.....	110
3.4. Considérations éthiques.....	111
Chapitre 4 – Analyse des résultats	112
4.1. Statistiques descriptives des variables.....	112
4.1.1. Histogrammes des variables indépendantes et modératrices.....	114
4.2. Analyses corrélationnelles.....	120
4.3. Analyses de régressions	124
4.3.1. Régressions entre les variables indépendantes et dépendantes.....	124
4.3.2. Régressions entre les variables indépendantes et modératrices.....	126
Chapitre 5 : Discussion	131
5.1. Interprétation des résultats obtenus	134
5.1.1. Les hypothèses 1 abcd : LMX et les quatre variables dépendantes.....	134
5.1.2. Les hypothèses 2 abcd : la supervision abusive et les quatre variables dépendantes.....	136
5.1.3. Les hypothèses 3 abcd : l'effet modérateur de l'attachement sécurisant entre LMX et les quatre variables dépendantes	138

5.1.4. Les hypothèses 4 abcd : l'effet modérateur de l'attachement anxieux dans la relation entre la supervision abusive et les quatre variables dépendantes.....	139
5.1.5. Les hypothèses 5 abcd : l'effet modérateur de l'attachement évitant dans la relation entre la supervision abusive et les quatre variables dépendantes.....	139
5.2. Limites et forces de l'étude	140
5.3. Contributions théoriques et pratiques.....	141
5.4. Avenues futures de recherche	142
<i>Index analytique.....</i>	<i>145</i>
Annexe I — Directives du questionnaire.....	146
Annexe II — Les échelles de mesure utilisées	148
Annexe III — Certificat d'approbation éthique	163
<i>RÉFÉRENCES</i>	<i>164</i>

Liste des tableaux

Tableau 1. Conséquences négatives et positives provoquées par le départ d'un employé	24
Tableau 2. Liste des motifs les plus souvent invoqués par les employés ayant décidé de quitter volontairement leur organisation	27
Tableau 3. Comparaison des caractéristiques retrouvées dans la supervision hostile	48
Tableau 4 : Tableau synthèse des différents leaderships destructifs de Schyns et Schilling (2013)	51
Tableau 5 : Comparaison des différents instruments mesurant l'attachement adulte	64
Tableau 6 : Synthèse des hypothèses formulées.....	88
Tableau 7. Portrait de l'échantillon selon le sexe et l'âge	91
Tableau 8. Portrait de l'échantillon selon le niveau de scolarité des participants.....	92
Tableau 9. Portrait de l'échantillon selon les années de travail	92
Tableau 10. Portrait de l'échantillon selon la position occupée	93
Tableau 11. Portrait de l'échantillon selon le secteur d'activité	94
Tableau 12. Analyse en composantes principales de l'intention de quitter.....	97
Tableau 13. Indice de consistance interne de l'intention de quitter.....	98
Tableau 14. Analyse en composantes principales de l'engagement affectif	98
Tableau 15. Indice de consistance interne de l'engagement affectif	99
Tableau 16. Analyse en composantes principales pour le sens du travail et sens au travail	99
Tableau 17. Factorisation des axes principaux pour le sens du travail et sens au travail	100
Tableau 18. Indice de consistance interne du sens du travail et du sens au travail.....	100
Tableau 19. Analyse en composantes principales pour LMX.....	101
Tableau 20. Indice de consistance interne du LMX	101
Tableau 21. Analyse en composantes principales pour la supervision abusive.....	102
Tableau 22. Factorisation des axes principaux pour la supervision abusive	103
Tableau 23. Indice de consistance interne de la supervision abusive	103
Tableau 24. Analyse en composantes principales du style d'attachement	104
Tableau 25. Énoncés de l'attachement sécurisant	106
Tableau 26. Énoncés de l'attachement anxieux	107
Tableau 27. Énoncés de l'attachement évitant	107
Tableau 28. Indice de consistance interne pour les différents styles d'attachement	108
Tableau 29. Résumé des indices de consistance interne des variables	109
Tableau 30. Statistiques descriptives.....	112
Tableau 31. Matrice de corrélation des variables	120
Tableau 32. Régressions linéaires entre les variables indépendantes et dépendantes	125
Tableau 33. Régressions linéaires avec l'attachement sécurisant comme variable modératrice.....	127
Tableau 34. Régressions linéaires avec l'attachement anxieux comme variable modératrice	128
Tableau 35. Régressions linéaires avec l'attachement évitant comme variable modératrice.....	129
Tableau 36. Synthèse des résultats	132

Liste des figures

Figure 1. Taxonomie de la rotation du personnel	23
Figure 2. Modèle de rotation du personnel de Steers et Mowday (1981).....	25
Figure 3. Modèle du processus décisionnel d'un employé désirant quitter ou rester dans son organisation de Mobley (1977)	29
Figure 4. Approche du leadership basé sur les relations	40
Figure 5. Adaptation simplifiée du modèle Life Cycle of Leadership Making de Graen et Uhl-bien (1995)	42
Figure 6. Cadre conceptuel proposé	71
Figure 7 : Cadre conceptuel proposé avec hypothèses.....	87
Figure 8. Histogramme de LMX	115
Figure 9. Histogramme de la supervision abusive	116
Figure 10. Histogramme de l'attachement sécurisant	117
Figure 11. Histogramme de l'attachement anxieux.....	118
Figure 12. Histogramme de l'attachement évitant.....	119

Remerciements

C'est avec fébrilité et enthousiasme que je présente ce mémoire, le résultat d'un long voyage qui m'aura tant appris. Ce projet de recherche représente tout ce que j'ai toujours souhaité transmettre dans les différentes sphères de ma vie : l'attachement dans les relations interpersonnelles et le bonheur d'avoir un travail qui nous permette de nous épanouir. Devant un projet d'une telle envergure, je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont directement et indirectement contribué à l'écriture de ce mémoire. Car celui-ci n'aurait pas pu se concrétiser sans le soutien et l'écoute de plusieurs personnes.

Tout d'abord, je tiens à remercier mes parents qui m'ont toujours encouragée et supportée dans mes rêves. Votre détermination, votre fougue et votre curiosité sans fin ne cessent de m'inspirer. En souvenir de la petite fille que j'étais en maternelle et qui se demandait jusqu'où j'irais, vous m'avez donné la force dans ce long parcours. La réalisation de ce projet vous revient.

Je tiens également à remercier mon copain David. Merci d'avoir été mon compagnon durant cette aventure. Ta patience, ta compréhension m'auront permis de persévérer. Je t'en serai éternellement reconnaissante. Bambou, mon amie de camp de jour, merci pour ton écoute et ta présence. Je suis choyée de t'avoir dans ma vie ! Je remercie aussi Francis qui a su éclairer mon chemin lorsque j'en avais le plus besoin. Je t'en dois une ! Un gros merci à Marie-Ève et à Gab, pour leur soutien en fin de parcours. Je remercie également toutes les personnes qui m'ont accompagnée, qui ont partagé de nombreux cafés avec moi et qui ont su être là.

Je profite également de cette occasion pour remercier les membres du jury, Mélanie Robinson, Caroline Aubé et Michel Cossette pour le temps consacré à la lecture et l'évaluation de ce mémoire.

Finalement, j'aimerais remercier chaleureusement ma directrice de mémoire, Estelle Morin. Originellement inscrite au profil projet supervisé, elle m'a convaincue de sauter dans la recherche. Encore aujourd'hui, je me souviens de l'excitation qui m'habitait lors de notre rencontre. Merci pour ta patience, ton soutien et de m'avoir guidé à travers cet ambitieux projet de recherche. Je suis contente d'avoir sauté dans cette aventure avec toi !

Introduction

Contexte de la recherche

Le monde des affaires est en constante mutation. Alors que l'environnement actuel est de plus en plus compétitif, les organisations font face à de nouveaux défis, comme l'utilisation accrue de la technologie (françaiseHolland & Bardoel, 2016) ou encore le délaissement de l'emploi traditionnel pour l'émergence de nouveaux emplois dits atypiques (Bourhis & Wils, 2001), pour ne nommer qu'eux.

Plus que jamais, nous avons besoin des uns et des autres pour évoluer dans ce monde changeant. Dans cette optique, comment peut-on s'assurer de favoriser l'échange et la collaboration entre les travailleurs ? Quelle est la place des relations saines et satisfaisantes au travail ? La perte du contact humain peut-elle avoir des répercussions sur les individus et les organisations ? Avant de nous attaquer à la problématique que souhaite explorer ce mémoire, nous allons d'abord mettre la table en exposant l'un des plus grands défis auxquels doivent faire face les entreprises d'aujourd'hui, c'est-à-dire la pénurie de main-d'œuvre.

La pénurie de main-d'œuvre

Le phénomène de pénurie de main-d'œuvre est bien présent dans le milieu du travail qui, malheureusement, en sévit les conséquences. Pour commencer, nous allons essayer de cerner l'enjeu, puis nous allons présenter différentes statistiques illustrant l'ampleur de celui-ci.

D'après le thésaurus de l'activité gouvernementale du Québec, la pénurie de main-d'œuvre est définie comme suit : « État de l'économie d'un pays, d'une région ou d'une communauté plus restreinte dans lequel l'offre d'emploi l'emporte sur le nombre de travailleurs disponibles » (Gouvernement du Québec, 2021). Cette définition concorde avec les propos de Montmarquette et Laure (2005) qui définissent le phénomène selon deux perspectives, une perspective technique et une perspective contextuelle. La première désigne la pénurie de main-d'œuvre comme étant un phénomène de déséquilibre entre l'offre et la demande de travail. Dans cette perspective, la demande est souvent supérieure à l'offre où celle-ci n'arrive pas à être comblée. Cependant, les

auteurs précisent que dans certains cas, une entreprise peut se trouver dans une situation de pénurie, sans pour autant qu'il y ait une absence d'employés qualifiés, c'est ce qui caractérise la perspective contextuelle (Montmarquette & Laure, 2005). Dans cette situation, l'entreprise est dans l'impossibilité ou encore elle ne désire pas payer ce que le marché du travail juge comme étant un salaire adéquat. Ainsi, cette situation de pénurie ne serait donc pas réelle, car la pénurie serait perçue uniquement par l'entreprise et non par le manque de travailleurs disponibles sur le marché. Les auteurs poursuivent en précisant que lorsque ce déséquilibre s'inscrit dans un court laps de temps, on dira qu'il s'agit d'une pénurie de court terme (Montmarquette & Laure, 2005). Or, si elle s'éternise sur plusieurs années, minimalement cinq ans, la documentation définit la pénurie comme étant de long terme. Si l'on se fie à différents rapports publiés récemment, on constate que ce déséquilibre entre l'offre et la demande persiste depuis plusieurs années sur le marché du travail, définissant le phénomène actuel comme étant une pénurie de long terme.

Voici quelques chiffres qui permettent de saisir l'ampleur du phénomène. Selon une enquête du ManpowerGroup (2020) effectuée auprès de 15 pays où plus de quatorze mille individus ont été sondés, 54 % des entreprises avouent rencontrer des difficultés de recrutement en 2019. Ce qui représente une augmentation de presque le double en une décennie de tous secteurs confondus. Néanmoins, si l'on se concentre sur un secteur en particulier, les chiffres sont tout aussi alarmants. À titre d'exemple, selon le rapport de Deloitte Insights sur l'avenir du travail dans le milieu manufacturier, d'ici 2028, plus de 2,4 millions d'emplois pourraient s'avérer non comblés dans ce secteur aux États-Unis (Deloitte, 2018). Longtemps, le départ à la retraite et la croissance économique ont longtemps été les principaux facteurs de cause. Cependant, d'après leurs analyses, il semblerait que la cause première serait la pénurie de compétences qui d'après une projection pourrait affecter plus de 454 milliards de dollars du PIB du secteur manufacturier en 2028 (Deloitte, 2018). Récemment, le *U.S Bureau of Labor Statistics* (2021) a annoncé qu'aux États-Unis, le nombre d'offres d'emploi avait atteint un niveau record avec plus de 10,1 millions d'offres d'emploi et plus de 5,6 millions de démissions, ce qui représente une augmentation de 2,7 %. En comparaison, au Québec, le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale estime que plus de 1,4 million d'emplois devront être pourvus entre 2019 et 2028 (Ministère du Travail, 2021).

Enfin, difficile d'ignorer les impacts de la situation pandémique du COVID-19 sur le marché du travail. D'après Statistique Canada, le nombre de postes vacants s'élève à plus de 553 500 au premier trimestre de 2021, ce qui représente une augmentation de plus de 7,9% en comparaison au même trimestre un an plus tôt et une hausse de 9,4% en comparaison au premier trimestre de 2019 (Canada, 2021). Le rapport indique que les secteurs les plus touchés seraient les secteurs des soins de santé, de la construction et des services professionnels, scientifiques et techniques. En examinant les différentes régions entre elles, le rapport confirme que le Québec demeure la région avec le plus haut taux de postes vacants observé au premier trimestre de 2021, avec une augmentation de plus de 14,4% et une hausse du nombre de chômeurs de 21 % par rapport au trimestre enregistré un an plus tôt (Canada, 2021).

Ces différentes statistiques démontrent sans détour la situation précaire dans laquelle se retrouve le monde du travail face à la pénurie de main-d'œuvre. La demande est bien présente et les organisations doivent revoir leurs pratiques de gestion pour pourvoir les postes vacants et ainsi contrer ce phénomène.

La problématique de recherche

Dans ce contexte de pénurie de main-d'œuvre, les organisations savent qu'elles doivent mettre en place des stratégies adéquates afin, d'une part savoir attirer les nouveaux talents, c'est-à-dire la main-d'œuvre qualifiée et de l'autre, s'assurer de conserver leurs talents actuels (Frank, Finnegan, & Taylor, 2004; Hiltrop, 1999). L'augmentation des postes vacants accentue les conséquences liées aux enjeux d'attraction et de rétention ou encore de fidélisation des employés (Arthur, 2001; L. Morin & Renaud, 2009). Par définition, le concept d'attraction fait référence à la capacité d'accéder et de sélectionner les candidats potentiels, alors que le concept de rétention renvoie plutôt à la capacité de conserver les talents qualifiés (Arthur, 2001). Dès lors, pour les organisations, il est impératif d'avoir les compétences nécessaires pour attirer, recruter, mais aussi développer leur personnel. Ainsi, elles s'assurent d'accéder à la main-d'œuvre qualifiée, de recruter les candidats potentiels, mais aussi de conserver les employés performants afin d'atteindre leurs objectifs (Arthur, 2001). De plus, en agissant ainsi, les entreprises s'assurent de prévenir le départ volontaire de leurs employés.

Bien que ces deux stratégies soient tout aussi importantes, il va de soi qu'avant d'attirer de nouveaux employés, une entreprise se doit d'abord et avant tout d'être en mesure de mobiliser et de garder ses employés polyvalents actuels. Comment les organisations s'y prennent-elles pour conserver leurs employés et ainsi diminuer le taux de rotation ? Comment prévenir les départs volontaires ?

Les études empiriques se sont intéressées à la question. D'emblée, il existe un lien indéniable entre le départ volontaire et l'intention de quitter auprès d'un employé. En fait, certains affirment que l'intention de quitter représente un puissant prédicteur au départ volontaire (Belete, 2018; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). À cet effet, il n'est donc pas surprenant que la documentation académique et managériale se soit penchée sur les motivations qui pousseraient les employés à développer ces intentions de quitter. Parmi ces nombreuses raisons, aléatoirement on retrouve le stress au travail (Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004; Mayes & Ganster, 1988) ou encore l'épuisement émotionnel (Geurts, Schaufeli, & De Jonge, 1998), mais aussi l'insatisfaction quant aux pratiques organisationnelles ou encore insatisfaction envers le contenu du travail (Porter & Steers, 1973). Ces quelques exemples peuvent devenir ainsi des pistes d'analyse pour les organisations afin de prévenir les départs volontaires.

Outre ces éléments, il existe un lien entre l'intention de quitter et l'engagement organisationnel (Allen & Meyer, 1996; Campbell, Perry, Maertz, Allen, & Griffeth, 2013). Parmi les nombreuses écoles de pensées concernant l'engagement organisationnel, le modèle tridimensionnel de Allen et Meyer (1996) définit l'engagement organisationnel par l'état interne d'un employé le liant à l'organisation pour laquelle il travaille. Pour ces auteurs, l'engagement organisationnel est lié à la stabilité du personnel, la performance au travail et la manifestation de comportements professionnels qui dépassent les exigences attendues. Ainsi, pour les organisations, il est important d'avoir d'évaluer le niveau d'engagement de ses employés et d'identifier les éléments favorisant leur engagement, car plus l'employé est engagé, plus il aura tendance à vouloir rester dans son organisation.

Dans le même ordre d'idées, le sens du travail serait également un élément à observer auprès d'un employé, car il permettrait d'identifier certaines attitudes de ce dernier vis-à-vis son travail. À ce

propos, il est important de distinguer le sens **du** travail et le sens **au** travail. Le sens **du** travail renvoie au contenu du travail, c'est-à-dire les tâches que doit accomplir l'employé (E. M. Morin, 2010).

D'après le modèle de Porter et Steers (1973), l'un des facteurs pouvant influencer le départ volontaire d'un employé est le contenu du travail lui-même, ce qui implique les tâches et les responsabilités. Par conséquent, il n'est pas exagéré d'affirmer qu'il existe une certaine influence entre le sens du travail et le départ volontaire. En contrepartie, le sens **au** travail fait référence à l'environnement de travail de l'employé, plus précisément à son sentiment d'appartenance envers ses collègues, mais aussi l'organisation (E. M. Morin, 2010). Cela comprend également le soutien et la reconnaissance des autres. Cette distinction entre les deux concepts permet de mieux comprendre comment un employé pourrait trouver du sens au travail, mais sentirait que son travail n'est pas cohérent avec ses valeurs fondamentales. L'inverse est aussi possible, c'est-à-dire que l'employé trouve du sens dans ce qu'il accomplit, sans pour autant qu'il y ait un sens au travail, avec ses collègues. Dans tous les cas, les organisations ont intérêt à s'intéresser au sens que donnent leurs employés à l'organisation. En s'y préoccupant, ils s'assurent de mieux satisfaire les besoins des employés, ce qui à long terme favorise leur engagement et leur envie d'y rester.

Enfin, qui n'a pas déjà entendu l'expression : « On ne quitte pas un emploi, on quitte un patron » ? C'est bien connu, parmi les raisons poussant les employés à quitter, une mauvaise relation avec son supérieur peut engendrer le départ de certains (Porter & Steers, 1973). À l'inverse, la manifestation de certains comportements du supérieur agirait aussi comme protection et ferait en sorte que, malgré l'adversité les employés seraient moins enclins à démissionner. Par exemple, un supérieur qui a confiance envers ses employés, augmenterait le niveau d'*empowerment*, le sentiment de contrôle perçu et diminuerait l'intention de quitter de ceux-ci (Gill et al., 2019). Alors que nombreuses sont les études exposant les bienfaits de relations saines entre le supérieur et son employé, il est vrai que la documentation s'est également intéressée aux conséquences découlant d'une relation dite insatisfaisante ou encore néfaste. Comment alors évaluer la qualité de l'échange entre un supérieur immédiat et l'un de ses subordonnés ?

La théorie du *Leader-Member Exchange* (LMX) vient répondre à cette question en proposant un modèle d'évaluation de la relation entre un supérieur et un employé (Graen & Uhl-Bien, 1995). Adoptant une perspective relationnelle au concept de leadership, cette théorie stipule que l'influence du leader se manifeste à travers la qualité de la relation établie par le leader et l'un de ses *followers*, pour reprendre les termes de l'auteur. Puisque chaque relation se distingue des autres, il va sans dire qu'il est peu probable que le supérieur entretienne la même relation avec chacun de ses employés. Cette conceptualisation du leadership à travers la relation fait de ce modèle sa force, car il fournit un moyen d'évaluer la qualité d'échange entre un supérieur et l'un de ses subordonnés, et ce, indépendamment des autres.

Poussant la réflexion encore plus loin, cette recherche souhaite avoir un comparatif afin d'en ressortir le plus d'information possible. C'est pour cette raison qu'elle utilisera le concept de supervision abusive en contrepartie afin d'avoir un autre point de vue sur la qualité de l'échange. La supervision abusive renvoie à la présence de comportements hostiles récurrents de la part du supérieur à l'égard d'un ou de plusieurs de ses employés (Tepper, 2000). Ces comportements peuvent être verbaux ou non et renvoient au caractère subjectif de l'employé qui les subit. Il va sans dire qu'un employé se percevant dans une relation de supervision abusive avec son supérieur aura tendance à qualifier sa relation avec ce dernier comme étant négative. Ainsi, la juxtaposition de ce concept avec le *Leader-Member Exchange* permettra d'avoir un point de comparaison quant à la qualité perçue de l'échange entre un supérieur et l'un de ses employés.

À cet égard, nous proposons donc qu'il existe des relations entre l'intention de quitter, l'engagement organisationnel, le sens du travail, le sens au travail et la qualité de la relation avec le supérieur immédiat dans l'influence des départs volontaires. Creusant la question davantage, alors que ces études mettent en évidence les différents bienfaits d'être dans une relation interpersonnelle positive (Morrison & Nolan, 2007; Reich & Hershcovis, 2011; D. Szostek, 2019), il serait intéressant d'identifier les caractéristiques individuelles impliquées dans l'établissement et le maintien de ces relations et plus précisément, d'une relation entre un employé et son supérieur immédiat. À ce propos, E. M. Morin (1996) précise qu'une relation humaine se produit grâce à deux processus : la socialisation et l'attachement. Alors que la socialisation renvoie aux normes et aux manières d'interagir avec l'autre et nécessite une structure externe, l'attachement se produit à

l'intérieur de l'individu où ce dernier se sent lié à l'autre, par un besoin d'être avec ce dernier. À maintes reprises, la recherche scientifique a souvent fait appel aux conditions externes pour expliquer la relation entre un supérieur et un subordonné. Toutefois, le rôle de l'attachement dans cette relation demeure, à ce jour, peu documenté.

Forgés durant l'enfance, les styles d'attachement correspondent à des attitudes et des comportements relativement stables chez les adultes (Bowlby, 1988b; Hazan & Shaver, 1990). Ils déterminent entre autres l'attitude et les comportements des supérieurs, mais également des employés sous leur charge (Bennett, Mohr, BrintzenhofeSzoc, & Saks, 2008; Crawshaw & Game, 2010; Wu & Parker, 2017). C'est ce qui nous a amenés à vouloir explorer l'influence du style d'attachement sur la relation entre la qualité de la relation entre un supérieur et l'un de ses subordonnés et son attitude au travail. À noter que dans ce mémoire, les termes subordonné et employé sont tous les deux synonymes, tout comme supérieur et superviseur le sont.

Question de recherche

Face à cette pénurie de main-d'œuvre et au phénomène de rotation de personnel, cette étude a pour objectif d'explorer l'importance du style d'attachement à travers la relation entre le supérieur immédiat et l'employé, afin de prévenir la présence de départs volontaires. Dès lors, ce mémoire souhaite répondre à la question suivante :

Dans quelles circonstances, le style d'attachement est-il un modérateur de la relation entre la qualité de l'échange entre un supérieur et un employé et l'attitude au travail de ce dernier ?

Par la même occasion, ce mémoire tente de répondre à ces différentes questions de recherche :

- Cette interaction est-elle plus présente lorsque la relation est perçue comme étant satisfaisante ?
- Existe-t-il un style d'attachement plus enclin à adopter une certaine attitude au travail ?
- Dans le cas d'une relation néfaste, quel style aura plus d'influence ?

Nous émettons l'hypothèse qu'une personne au profil d'attachement sécurisant modère la relation entre la qualité de l'échange positive entre supérieur et un employé et diverses attitudes au travail,

telles que l'intention de quitter, l'engagement affectif organisationnel, le sens du travail et le sens au travail. Inversement, nous émettons l'hypothèse que l'attachement anxieux ou évitant d'une personne aura tendance à modérer la relation d'une moins bonne qualité entre un supérieur et l'un de ses employés et les mêmes attitudes de travail nommées.

Objectifs de la recherche

Le principal objectif de cette recherche est d'enrichir les connaissances théoriques portant sur les différents styles d'attachement dans un environnement organisationnel. Ces derniers ont longtemps été étudiés dans les relations amicales durant l'enfance (Park & Waters, 1989), durant l'adolescence (Zimmermann, 2004), ou encore dans les relations amoureuses (Judith A Feeney & Noller, 1990; Mikulincer & Erev, 1991). Toutefois, l'étude de la théorie d'attachement dans un contexte relationnel au travail demeure un sujet relativement récent.

Selon Harms (2011), longtemps la recherche sur le milieu du travail s'est concentrée sur la personnalité pour expliquer divers concepts tels que la performance au travail, le leadership ou encore les attitudes professionnelles. Cependant, peu d'études ont observé l'impact du style d'attachement dans la personnalité, comme élément précurseur de différents phénomènes organisationnels (Harms, 2011). Selon l'auteur, plusieurs raisons peuvent expliquer ce manque dans la littérature. Tout d'abord, la tendance veut que la théorie du Big Five continue de l'emporter lorsqu'on désire analyser des traits de personnalité. Conjointement, la théorie de l'attachement est fortement étudiée dans la psychologie du développement, mais semble moins perçue dans le domaine de la psychologie de la personnalité en soi (Harms, 2011). À titre d'exemple, l'auteur mentionne que l'ouvrage *Handbook of Personality* de Pervin et John (1999) ne comportait aucun chapitre sur la théorie de l'attachement. Il aura fallu une décennie pour que dans cette troisième édition de la même publication, la théorie d'attachement y soit nommée et qu'on y consacre un chapitre complet (John, Robins, & Pervin, 2008). De plus, la théorie de l'attachement a longtemps été considérée par la recherche comme l'étude de la relation parent-enfant. Ce n'est que plus tard qu'elle a été étudiée chez les adultes, mais uniquement à travers les relations amoureuses (Harms, 2011). À cet égard, ce mémoire se démarque par ses intentions qui sont d'accroître la

documentation scientifique déjà existante à ce sujet, en explorant les différents styles d'attachement et l'impact de ceux-ci dans un contexte organisationnel.

Le second objectif de ce mémoire est d'apporter une certaine contribution au milieu organisationnel lui-même. Puisqu'il n'y a plus de doute sur l'impact des relations interpersonnelles sur le bien-être physique (Heaphy & Dutton, 2008) et psychologique de l'individu (Dawid. Szostek, 2020), mais également pour l'entreprise (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009), nous espérons que ce mémoire sensibilise ces lecteurs, sur l'importance de bâtir des relations interpersonnelles positives et significatives et de se familiariser avec les différents styles d'attachement. Tel que le souligne Harms (2011), les études impliquant la théorie d'attachement au travail sont difficilement accueillies dans le milieu organisationnel, sous prétexte qu'elles ne sont pas pertinentes au-delà des relations amoureuses au travail. Ainsi, ce mémoire espère qu'il facilitera la compréhension et l'acceptation des différents profils d'attachement dans le milieu organisationnel.

Structure de la recherche

Pour répondre à la question de recherche, ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre présente une recension des écrits retrouvés dans la littérature scientifique. Cela permettra d'établir la base des concepts utilisés et d'exposer certains constats déjà étudiés. Plus précisément, nous aborderons différents indicateurs prédisant l'attitude générale d'un employé vis-à-vis son travail, mais aussi par extension le départ volontaire de ce dernier. Ces indicateurs sont : l'intention de quitter, l'engagement affectif organisationnel, le sens du travail et le sens au travail. Par la suite, nous explorerons la théorie du *Leader- Member Exchange*, ainsi que la théorie de la supervision abusive, deux modèles permettant d'évaluer la qualité d'une relation entre un employé et son supérieur immédiat. Puis nous enchaînerons sur la théorie de l'attachement et les différents styles qui la composent. Le second chapitre servira à présenter le cadre conceptuel à partir duquel ce mémoire tentera de répondre à la question. Nous identifierons les variables utilisées ainsi que les liens existants entre celles-ci et nous formulerons les hypothèses de recherche. Le chapitre suivant exposera la méthodologie utilisée tout en dressant un portrait des échelles utilisées. Puis, à travers l'avant-dernier chapitre, nous présenterons l'analyse statistique des résultats obtenus. Pour finir,

dans le dernier chapitre, nous discuterons des résultats en lien avec le cadre conceptuel présenté. Aussi, nous tiendrons compte des forces et des limites méthodologiques de l'étude, avant de faire un retour sur leurs implications pratiques et théoriques, ainsi que sur les différentes avenues possibles pour les recherches futures.

Chapitre 1. Recension des écrits

Ce mémoire a pour objectif de répondre à cette question de recherche exploratoire :

Dans quelles circonstances, le style d'attachement est-il un modérateur de la relation entre la qualité de l'échange entre un supérieur et un employé et l'attitude au travail de ce dernier ?

Afin d'y répondre, il importe de bien définir et comprendre les concepts et les fondements théoriques qui sous-tendent cette question de recherche. Ainsi, ce chapitre débute avec le phénomène de rotation de personnel. Puis, nous présentons différents indices, souvent prédicteurs de départ volontaire auprès des employés, c'est-à-dire : l'intention de quitter, l'engagement organisationnel — plus précisément la composante affective — le sens du travail et le sens au travail. Par la suite, seront abordés le modèle du *Leader-Member Exchange* (LMX) et la supervision abusive, deux concepts relationnels souvent utilisés afin d'évaluer la qualité de la relation entre un supérieur et ses employés. Subséquemment, ce chapitre exposera les fondements de la théorie de l'attachement, ainsi que les différents styles qui la composent. Ces concepts sont importants, car ils représentent les différentes variables de l'étude.

Pour commencer, nous tenterons de définir ce qu'est la rotation du personnel causée par le départ des employés. Nous proposons également une taxonomie de ces différents types de départs, avant de mettre en évidence les coûts reliés à ces derniers et d'identifier les causes pouvant mener un individu à vouloir quitter son emploi.

1.1. La rotation de personnel

Par définition, le concept de rotation du personnel reflète la :

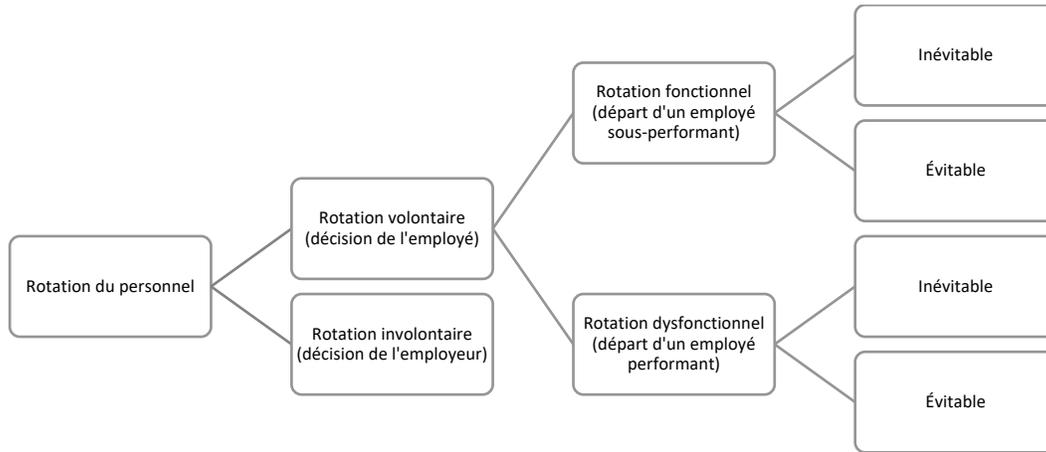
« cadence à laquelle se renouvelle le personnel d'une entreprise ou d'un organisme, établie par le rapport entre le nombre de salariés quittant l'entreprises ou l'organisme et l'effectif total au cours d'une même période » (Office québécois de la langue française, 2012).

Plus précisément, la rotation peut être définie comme étant une perte non planifiée d'employés qui quittent volontairement l'organisation, où celle-ci n'avait pas l'intention de les congédier (Frank et al., 2004), communément appelée départ volontaire ou encore démission des employés. Dans la documentation scientifique, la rotation du personnel, aussi nommé « roulement du personnel » réfère le terme anglais *turnover* souvent utilisé pour aborder la rétention de main d'œuvre (L. Morin & Renaud, 2009; Vallée, 2007). Ce qui est logique puisque l'organisation qui s'assure de ralentir la rotation de son personnel favorise par le fait même sa rétention en diminuant les départs volontaires ou encore la démission de ses employés.

1.1.1. Taxonomie de la rotation du personnel

Selon le modèle de Dalton, Todor et Krackhardt (1982), la rotation du personnel dite **volontaire**, c'est-à-dire le départ volontaire initié par l'employé désirant quitter l'organisation, se divise en deux catégories : les départs volontaires **fonctionnels** et **dysfonctionnels** (voir figure 1). Ainsi, les départs volontaires **fonctionnels** représentent les départs d'employés considérés sous performants ou ne répondant pas aux attentes, tandis que les départs volontaires **dysfonctionnels** font référence aux départs d'employés qualifiés comme étant performants et dont le départ représente une perte pour l'organisation (Belete, 2018; Dalton et al., 1982). Dans les deux profils, les auteurs précisent que certains de ces départs auraient pu être **évités**, c'est-à-dire que l'organisation pouvait agir pour empêcher le départ, alors que d'autres sont considérés comme **inévitables**, ce qui signifie que l'organisation avait peu de contrôle sur la situation. À titre d'exemple, de faibles conditions de travail ou encore une rémunération insatisfaisante représentent des sources de départs qui auraient pu être évités, tandis qu'un déménagement familial, une maladie grave ou encore un décès sont des exemples de causes inévitables pour l'organisation (Belete, 2018). Dans le cadre de cette étude, le type de départ qui nous intéresse est celui qui est volontaire, dysfonctionnel et de nature évitable.

Figure 1. Taxonomie de la rotation du personnel



Source : Figure traduite et adaptée librement de Dalton *et al.* (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, vol 7, no 1, p. 122

1.1.2. Conséquences négatives et positives de la rotation du personnel

D'après plusieurs, le départ des employés représente l'un des plus gros défis auquel doivent faire face les entreprises (Belete, 2018; Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012), étant donné les conséquences qui en découlent. En effet, les différents coûts engendrés par le départ d'un employé sont multiples et peuvent être directs ou indirects, comme ils peuvent être tangibles ou intangibles (W. Mobley, 1982; Shaw, 2011).

Afin de bien saisir l'ampleur des coûts dans sa globalité, nous présentons le modèle de W. Mobley (1982) qui répertorie les différentes conséquences pouvant subvenir lors d'un départ d'un employé (voir tableau 1). À noter que l'auteur a divisé les conséquences en deux catégories : les conséquences négatives et positives. Il s'est assuré de les regrouper selon la personne concernée, c'est-à-dire l'employé qui part, l'employé qui reste et l'organisation. Parmi les conséquences négatives, on retrouve une diminution du niveau de satisfaction et de synergie pour les employés restants, mais aussi une augmentation de coûts financiers pour divers aspects tels que le recrutement, la formation et le remplacement pour l'organisation (W. Mobley, 1982). Puis, nous observons une augmentation possible du stress, d'une perte d'ancienneté et d'un système de soutien social pour l'employé quittant. À l'opposé, certaines conséquences positives peuvent apparaître. Ainsi, le départ d'un employé peut représenter une opportunité de réduire des coûts,

favoriser l'implantation de nouvelles politiques et pratiques pour l'organisation. Pour l'employé qui part, cela peut-être une façon d'aller chercher de meilleures conditions et une possibilité de se développer. Finalement, pour les employés restants, le départ de l'un des leurs peut amener une augmentation du niveau de satisfaction et d'engagement ou encore favoriser les opportunités de mobilité interne (W. Mobley, 1982). Les éléments figurant dans le tableau sont également nommés par d'autres chercheurs de la communauté scientifique (Dalton et al., 1982; O'Connell & Kung, 2007; Shaw, 2011; Staw, 1980; Vallée, 2007).

Tableau 1. Conséquences négatives et positives provoquées par le départ d'un employé

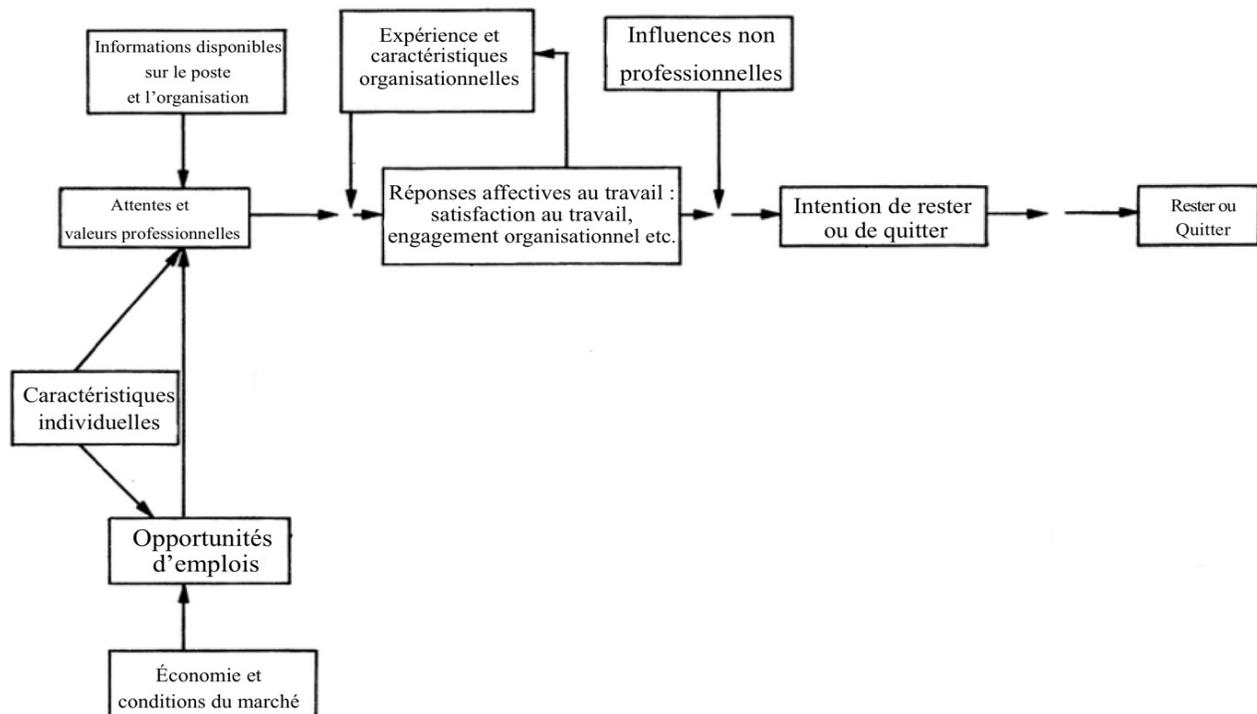
	Organisationnelles	Individuelles (pour les employés qui quittent)	Individuelles (pour les employés qui restent)
Conséquences négatives	<ul style="list-style-type: none"> – Coûts (recrutement, sélection, assimilation, formation) – Perturbation de la structure sociale – Perte des employés performants – Perte de productivité (causé par la recherche de remplacement et de formation) – Diminution du taux de satisfaction de ceux qui restent 	<ul style="list-style-type: none"> – Perte d'ancienneté et des conditions rattachées – Perturbation de la famille et du support social – Stress relié à la transition – Perturbation dans la carrière du conjoint 	<ul style="list-style-type: none"> – Perturbation de la communication et de la structure sociale – Diminution de la satisfaction – Augmentation de la charge de travail pendant la recherche d'un remplaçant – Diminution de la cohésion – Diminution de l'engagement
Conséquences positives	<ul style="list-style-type: none"> – Départs des employés non performants – Utilisation de nouvelles connaissances et technologies – Stimulation de changements dans les politiques et les pratiques – Augmentation de la mobilité interne – Diminution de mauvais comportements 	<ul style="list-style-type: none"> – Augmentation de salaire – Avancement de carrière – Nouveaux défis à relever dans un nouvel environnement – Augmentation de la perception d'auto-efficacité – Développement personnel 	<ul style="list-style-type: none"> – Augmentation d'opportunité de mobilité interne – Stimulation causée par l'arrivée de nouveaux collègues – Augmentation de la satisfaction – Augmentation de la cohésion – Augmentation de l'engagement

Source : Tableau traduit, simplifié et adapté librement de Mobley, W. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), p.113.

1.1.3. Les raisons pouvant mener un employé à vouloir quitter son emploi

D'après les écrits scientifiques, la démission volontaire d'un employé est souvent précédée par l'intention de quitter (*turnover intention*) (Belete, 2018). Cependant, les causes menant au fait de vouloir quitter sont nombreuses et pas toujours explicites. La documentation scientifique propose différents modèles qui tentent de démystifier les facteurs pouvant mener un individu à vouloir quitter. Parmi ces modèles explicatifs, plusieurs regroupent les facteurs selon différentes dimensions telles que : les facteurs organisationnels, sociologiques ou encore individuels, allant même jusqu'à les interconnecter (Govindaraju, 2018; Vallée, 2007). À titre d'exemple, nous présentons ci-dessous le modèle de Steers et Mowday qui met l'emphase sur l'interconnexion entre les différents facteurs (voir figure 2). On observe à la fois l'influence des caractéristiques individuelles, les caractéristiques de l'entreprise, mais également les conditions économiques du marché du travail.

Figure 2. Modèle de rotation du personnel de Steers et Mowday (1981)



Source : Tableau traduit, simplifié et adapté librement de Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *The Academy of Management Journal*, 30(4), p.723

À cet égard, on pourrait se demander concrètement : quels éléments se retrouvent dans chacune des catégories ? Pour les facteurs individuels, on mentionne notamment l'âge, l'éducation, la personnalité de l'individu (W. Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979). Conjointement, Steers et Mowday (1981) mentionnent que les valeurs et les attentes de l'individu peuvent grandement influencer le désir d'un employé à vouloir quitter. Sans surprise, la satisfaction au travail a également été identifiée comme étant un facteur important dans la rotation du personnel (Cavanagh & Coffin, 1992), tout comme l'engagement organisationnel, la manifestation de comportement de recherche d'emploi (J. L. Price, 2001) et le stress au travail (Belete, 2018).

En ce qui concerne les facteurs organisationnels, le modèle de Porter and Steers (1973) stipule que la taille de l'organisation — ou encore la taille de l'unité- peut augmenter les comportements d'absentéisme, ce qui favorise l'apparition de la rotation de personnel. Aussi, on relève des éléments tels que le climat de travail, le style de leadership (Griffeth et al., 2000), mais également la participation au processus décisionnel (Cavanagh & Coffin, 1992), la justice organisationnelle et la rémunération (Belete, 2018). Ainsi, ces éléments peuvent devenir des facteurs organisationnels pouvant influencer la décision d'un employé à vouloir partir. Il arrive également qu'un événement déclencheur puisse amener un individu à quitter l'organisation. D'après le modèle développé par Lee et al. (2008), parfois un événement se révèle être un véritable « choc » et s'il n'est pas considéré, les effets découlant de cet événement pourraient être l'origine de la rotation du personnel.

Finalement, il existe des facteurs externes à l'organisation, des facteurs sociologiques tels que l'influence du marché ou encore les possibilités d'emploi alternatives (Griffeth et al., 2000; W. Mobley et al., 1979) qui représentent des éléments pouvant influencer le taux de rotation du personnel. D'après Vallée (2007), les facteurs externes peuvent sembler moins importants que les autres facteurs précédemment nommés, étant donné qu'il peut devenir ardu pour les organisations d'agir sur ceux-ci.

Afin de synthétiser les réponses, Malo et ses collègues (2007) mettent de l'avant un tableau synthèse provenant de l'ouvrage Ahr et Ahr (2000) qui présente les 40 raisons les plus souvent

mentionnées par les employés lors de leur rencontre de départ. Parmi les raisons données, les douze premières réponses figurant dans le tableau seraient les plus fréquentes (voir tableau 2).

Tableau 2. Liste des motifs les plus souvent invoqués par les employés ayant décidé de quitter volontairement leur organisation

Tableau 1 : Liste des motifs les plus souvent invoqués par les employés ayant décidé de quitter volontairement leur organisation	
1. Manque d'opportunités d'avancement	21. Défis liés à l'emploi
2. Localisation géographique de l'emploi	22. Élimination de l'emploi occupé
3. Relations avec le supérieur immédiat	23. Responsabilités liées au travail
4. Contenu du travail	24. Sécurité d'emploi
5. Stress lié au travail	25. Manque d'autonomie professionnelle
6. Règles\politiques\procédures en vigueur au sein de l'organisation	26. Manque de ressources pour accomplir son travail de manière satisfaisante
7. Évaluation du rendement et méthode d'évaluation du rendement	27. Manque d'opportunités de développement professionnel
8. Relations interpersonnelles avec les collègues de travail	28. Faible sentiment de réalisation personnelle
9. Salaire et rémunération globale	29. Absence de reconnaissance pour le travail accompli
10. Formation reçue	30. Culture organisationnelle
11. Qualité des gestionnaires supérieurs	31. Relocalisation de l'organisation
12. Conditions de travail en général	32. Changement dans les plans de carrière personnels
13. Avantages sociaux	33. Raisons médicales ou physiques
14. Temps et distances nécessaires pour se rendre au travail	34. Problèmes divers associés au travail
15. Inquiétude quant au futur de l'organisation	35. Relocalisation géographique entraînée par le travail du conjoint
16. Peur de voir son poste être éliminé	36. Façon d'être traitée au sein de l'organisation
17. Équipement inadéquat\obsolète\insuffisant	37. Contenu du travail
18. Cheminement de carrière non approprié ou absent	38. Environnement de travail
19. Rétroaction inexacte ou insuffisante au sujet du travail accompli	39. Équilibre vie professionnelle\vie personnelle
20. Changement involontaire des responsabilités professionnelles	40. Autres raisons personnelles

Source : Tableau tiré de Malo, F. B., Jean-Gilles, J., & Vallée, G. (2007). « Attraction et rétention de la main-d'œuvre : Mesure de la problématique et pistes de solutions ». *Revue Organisations & territoires*, vol. 16, no 2-3, p.29

Si l'on regarde attentivement, on aperçoit en troisième position : « relations avec le supérieur immédiat ». Cette affirmation concorde avec plusieurs auteurs qui mentionnent qu'un employé

engagé dans une relation interpersonnelle au travail de moindre qualité peut être un élément précipitant son désir de quitter l'organisation (Morrison & Nolan, 2007; Reich & Hershcovis, 2011), et plus précisément la relation entre un supérieur immédiat et son employé (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). Cette raison corrobore aussi avec le modèle de Porter and Steers (1973) sur les différents facteurs liés à l'absentéisme et à la rotation du personnel, qui déclare l'importance d'avoir une relation saine et satisfaisante avec son supérieur immédiat.

1.2. L'intention de quitter

Brièvement mentionnés dans le chapitre précédent, les facteurs qui poussent un employé à démissionner sont multiples. Gardant en tête l'objectif de ce mémoire, nous allons tenter de déterminer les facteurs individuels et plus précisément les facteurs psychologiques qui amènent un individu à vouloir quitter l'organisation dans laquelle il se trouve. Tout d'abord, les études affirment sans détour que l'intention de quitter demeure le plus fort indicateur annonçant la démission future d'un employé (Belete, 2018; Griffeth et al., 2000). Afin de mieux saisir cet élément, une définition sera donnée, ainsi qu'une présentation de deux modèles théoriques portant sur l'intention de quitter d'un employé.

Par définition, l'intention de quitter fait référence à l'éventualité qu'un employé quitte l'emploi ou l'organisme pour lequel il travaille actuellement (Belete, 2018). Dans une perspective psychologique, l'intention de quitter représente en quelque sorte le processus cognitif lié au comportement qui est le fait de physiquement partir (Mai, Ellis, Christian, & Porter, 2016).

1.2.1. Le modèle de Mobley (1977)

Parmi les modèles mentionnés dans la littérature scientifique, le modèle de W. H. Mobley (1977) présente une perspective davantage tournée vers la psychologie et expose les mécanismes de réflexion utilisés dans un processus décisionnel (voir figure 3). D'après l'auteur, chaque étape est importante, car chacune d'entre elles influence la suivante jusqu'à ce que l'individu décide de quitter ou non l'organisation (W. H. Mobley, 1977).

Figure 3. Modèle du processus décisionnel d'un employé désirant quitter ou rester dans son organisation de Mobley (1977)

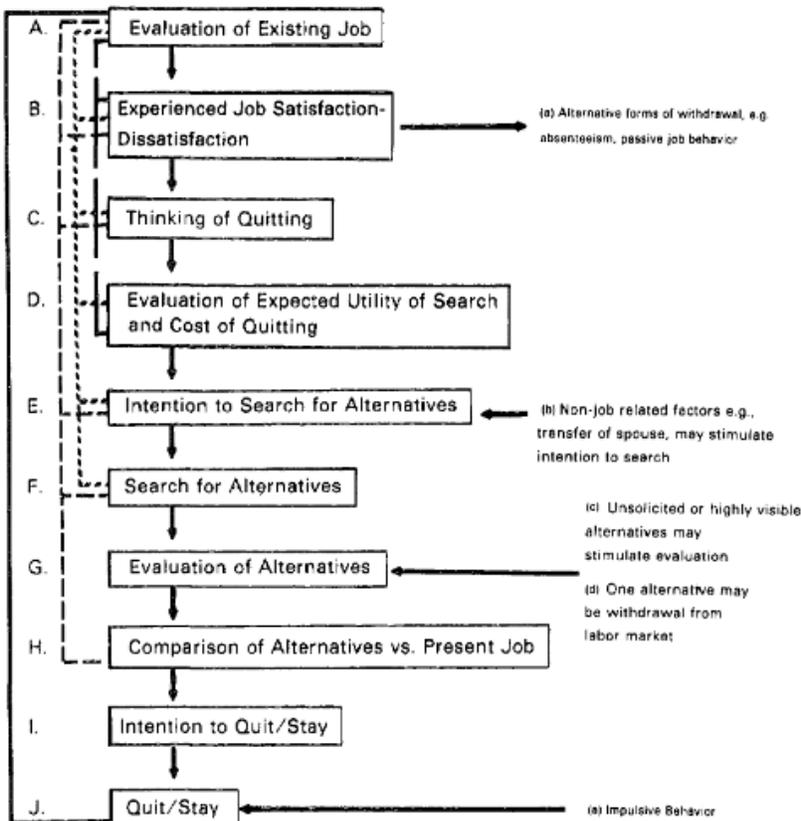


Figure 1. The employee turnover decision process.

Source : Figure tirée de Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), p.238

Tout d'abord, l'employé évalue l'emploi qu'il occupe (Étape A), ainsi que les émotions et le niveau de satisfaction qu'il entretient vis-à-vis son emploi (Étape B). Cette évaluation lui permettra d'envisager ou non de quitter l'organisation (Étape C). L'auteur précise que si l'employé ne peut remettre sa démission, ce dernier pourrait adopter certains comportements de retraits, par exemple des comportements passifs ou encore de l'absentéisme (W. H. Mobley, 1977). Dans la prochaine étape, l'employé qui envisage de quitter son organisation évalue les bénéfices et les coûts qui pourraient être occasionnés d'une part, la recherche d'un nouvel emploi et de l'autre, le départ de celui actuel (Étape D). Jugeant positivement le départ vers une nouvelle organisation cela aura comme effet d'exacerber les intentions de l'employé à chercher des alternatives d'emploi (Étape E). Dans le cas contraire, c'est-à-dire, si le coût de départ est évalué comme étant trop élevé ou encore si les bénéfices et avantages s'avèrent faibles ou négatives, l'employé réévaluera son

sentiment de satisfaction envers son organisation, l'éloignant de ses intentions de quitter. Dans le cas où l'employé juge positivement son départ vers une nouvelle organisation, ce dernier aura tendance à s'activer dans sa recherche d'emplois alternatifs (Étape F). En présence d'opportunités professionnelles intéressantes, l'employé effectuera une évaluation de celles-ci (Étape G) avant de comparer les choix possibles avec son emploi actuel (Étape H). Si la comparaison s'avère positive pour les opportunités externes, les intentions de quitter de l'employé deviendront de plus en plus importantes (Étape I). Finalement, si après toutes ces étapes, l'employé continue de nourrir son intention de quitter, les faits sont qu'il sera plus enclin à quitter l'organisation dans laquelle il se trouve.

1.2.2. Le modèle de Porter et Steers (1973)

Avant de poursuivre avec les prochains indicateurs, nous souhaitons présenter le modèle de Porter et Steers (1973). Basé sur une recherche menée sur plus de dix ans, celui-ci propose une synthèse détaillée des facteurs ou encore des déterminants liés à la rotation du personnel et à l'absentéisme. Les auteurs ont divisé ces éléments en quatre « niveaux » selon certaines caractéristiques : 1) les facteurs organisationnels, 2) les facteurs liés l'environnement immédiat de travail, 3) les facteurs reliés à l'emploi et 4) les facteurs personnels.

1) Les **facteurs organisationnels** représentent les variables ne provenant pas du groupe de travail immédiat. Néanmoins, celle-ci peut affecter la perception ou la satisfaction de l'employé face à l'organisation. On y retrouve par exemple, les pratiques organisationnelles, le sentiment d'équité, la satisfaction par rapport à la rémunération ou encore l'obtention de promotions. La taille de l'entreprise pourrait aussi influencer les employés à vouloir partir.

2) Les **facteurs liés l'environnement immédiat de travail** rassemble différents facteurs tels que le style de supervision, la taille du groupe de travail et la nature des interactions dans le groupe peut influencer la décision de certains à vouloir quitter. La perception de traitement inéquitable dans la relation avec le supérieur ou encore le fait de recevoir de la reconnaissance par ce dernier représentent des déterminants importants.

3) Les **facteurs reliés à l'emploi** renvoient au contenu du travail, c'est-à-dire aux tâches, responsabilités et rôle qui découlent du poste. Un employé qui se sent accompli, épanoui au travail et donc satisfait par les tâches qu'il réalise, aura tendance à rester dans l'organisation pour laquelle il travaille. Inversement, les auteurs stipulent qu'une insatisfaction envers le contenu du travail, notamment par la présence d'un travail répétitif, le manque d'autonomie et de responsabilités ou encore l'ambiguïté du rôle, peut mener au départ volontaire.

4) Finalement, les **facteurs personnels** font référence aux caractéristiques de l'individu, c'est-à-dire son âge, son ancienneté, ses intérêts professionnels en lien avec l'emploi occupé, sa personnalité et les considérations familiales pour ne nommer qu'eux. D'emblée, l'âge et l'ancienneté sont négativement liés au désir de quitter, alors que les intérêts professionnels sont positivement reliés au fait de rester. En ce qui concerne les traits de personnalités, les études soulevées par Porter et Steers (1973) mentionnent que les employés qui avaient tendance à rester avaient tendance à être perçus comme étant émotionnellement stables, matures, sincères et démontrant une forte identification au travail. À l'opposé, les employés qui désiraient quitter avaient tendance à manifester qu'ils étaient orientés vers la réalisation et la réussite, se montraient indépendants, confiants et plus sociables. Un haut niveau d'anxiété également été identifié auprès des employés désirant quitter. Finalement, les considérations familiales impliquent principalement la taille de la famille et les responsabilités familiales. Les études démontrent ces déterminants sont positivement liés au désir de quitter, surtout chez les femmes, alors que pour les hommes, les études sont mixtes.

Cette revue d'études offerte par Porter et Steers (1973) permet de cibler différents concepts et éléments organisationnels pouvant avoir un impact sur le désir d'un employé de quitter ou rester dans l'organisation dans laquelle il se trouve. À noter que les auteurs attachent une importance particulière à la satisfaction des attentes. Lorsque celles-ci sont comblées, la satisfaction des employés augmente ce qui diminue leur désir de quitter l'organisation.

Dans le cadre de ce mémoire, nous préconisons le modèle proposé W. H. Mobley (1977) et ainsi que le modèle de Porter et Steers (1973) pour illustrer le concept d'intention de quitter.

1.3. L'engagement organisationnel

Toujours dans l'objectif de rassembler différentes variables nous permettant d'identifier l'attitude d'un employé face à son emploi, plusieurs études ont établi le lien négatif et significatif entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'entreprise (Campbell et al., 2013; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Autrement dit, l'engagement organisationnel représente un fort indicateur du taux de rotation du personnel. Cette observation s'est généralisée à travers plusieurs méta-analyses d'études longitudinales, ainsi que de revues systématiques (Ghosh & SwamyD, 2014; Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002). Alors que différentes perspectives théoriques sont utilisées pour expliquer le concept d'engagement organisationnel dans la documentation scientifique, ce mémoire préconise le modèle de Meyer et Allen (1991).

Par définition, selon ces auteurs, l'engagement organisationnel fait référence à l'état psychologique ressentie par un employé envers l'organisation pour laquelle il travaille (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991). Ces auteurs ont développé un modèle regroupant trois composantes d'engagement organisationnel, c'est-à-dire l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. **L'engagement affectif** représente l'identification, l'implication et l'attachement émotionnel que possède un employé envers l'organisation dans laquelle il se trouve. Les employés qui disposent d'un engagement affectif fort envers leur entreprise auront tendance à rester parce qu'ils le désirent (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991). **L'engagement de continuité** évoque le raisonnement d'un employé quant aux coûts possibles reliés à son départ de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit en quelque sorte d'une prise de conscience des conséquences qui pourrait subvenir lors d'une démission. Face à ces coûts, les employés qui possèdent un haut niveau d'engagement de continuité envers leur entreprise maintiennent le lien avec celle-ci parce qu'ils en ont besoin. **L'engagement normatif** se traduit par le sentiment d'obligation de conserver l'emploi (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991). Ainsi, les employés ayant un engagement normatif élevé conservent leur emploi parce qu'ils sentent qu'ils ont une responsabilité morale envers l'organisation (Allen & Meyer, 1990).

1.3.1. L'engagement affectif

Parmi les trois composantes du modèle d'Allen and Meyer (1996), certains auteurs stipulent que l'approche affective devrait être la composante centrale de l'engagement organisationnel dû à certaines conclusions empiriques (Mercurio, 2015; Solinger, Olffen, & Roe, 2008). En effet, l'engagement affectif aurait été au cœur de plusieurs études désirant évaluer l'engagement auprès des employés et les résultats tendent à être significativement plus élevés en comparaison avec l'engagement de continuité ou normatif. Une méta-analyse a été réalisée afin de corréler les différentes formes d'engagement avec diverses variables (Meyer et al., 2002), les résultats confirment que l'engagement affectif est plus fortement corrélé avec l'absentéisme, la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle, que l'engagement de continuité ou normative. Dans le même ordre d'idées, Somers (1995) a étudié le modèle à trois composantes en lien avec les intentions de retraits d'emploi, la rotation de personnel et l'absentéisme. Parmi les résultats, l'engagement affectif a été reconnu comme étant le prédicteur le plus cohérent des variables étudiées et s'est avéré être le seul engagement relié à la rotation et à l'absentéisme. En comparaison, l'engagement normatif s'est avéré être relié aux intentions de retraits et aucun effet direct n'a été observé pour ce qui est de l'engagement de continuité (Somers, 1995).

Solinger et ses collègues (2008) énumèrent différents comportements qui se sont avérés être hautement corrélés avec l'engagement affectif, notamment aider les autres, travailler des heures supplémentaires ou encore partager l'information. Selon cette étude, l'évaluation de la performance par le supérieur était aussi fortement corrélée avec l'engagement affectif. L'auteur précise que ces observations n'ont pas été retrouvées auprès des deux autres composantes de l'engagement organisationnel (Solinger et al., 2008). Finalement, de nombreuses études ont affirmé l'existence d'un lien significatif entre l'engagement affectif au travail et la santé mentale. Plus encore, en situation de stress au travail, un fort engagement affectif représente un facteur de résilience pour la santé mentale d'un employé (Öztürk, Karagonlar, & Emirza, 2017). À la lumière de ces différentes observations, l'engagement affectif provenant du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) sera la variable utilisée.

1.4. Le sens

De par sa nature subjective, trouver un sens à la vie est souvent perçu comme étant une quête existentielle parfois difficile à saisir. Toutefois, répondre à ce besoin est essentiel afin d'atteindre un état de bien-être (King, Hicks, Krull, & Gaiso, 2006). Bien que la signification du sens de la vie fluctue entre les auteurs, les études semblent, en grande majorité, se tourner vers les travaux du psychiatre Viktor E. Frankl afin de définir le concept. Dans l'un de ses premiers ouvrages *Man's search of meaning*, il développe la logothérapie, une approche holistique dans laquelle l'individu est amené à prendre conscience et à réfléchir sur le sens de sa vie (Viktor Emil Frankl, 1992). Selon lui, le sens de la vie prend forme lorsqu'un individu explore le monde externe pour y trouver un sens. Il précise que bien que le sens de la vie soit toujours présent, sa signification varie constamment d'un individu à un autre, d'une situation à une autre (p114- p115). Il existe plusieurs façons de trouver un sens à la vie, par exemple en accomplissant un objectif personnel, en allant à la rencontre de nouvelles personnes ou encore en vivant de nouvelles expériences (Viktor Emil Frankl, 1992).

Pour Baumeister (1991), saisir le sens de la vie peut se faire lorsqu'on répond à certains besoins psychologiques tels qu'avoir un but ou une raison de vivre, percevoir notre propre valeur, sentir qu'on est efficace et avoir de l'estime en soi (p29). Satisfaire ces besoins est donc un prérequis pour trouver un sens à la vie qu'il renvoie au fait de connecter les éléments ensemble, tel que les relations avec les autres ou encore les événements (Roy F. Baumeister, 1991). Dans le même ordre d'idées, d'autres auteurs mentionnent qu'afin de créer du sens, la vie doit avoir un but où l'être humain consacre son énergie et investir son temps dans l'accomplissement de certains projets et objectifs choisis par lui-même (Ryff & Singer, 1998) (p.7). Pour leur part, Martela and Steger (2016) conçoivent le sens de la vie à travers trois dimensions ; la cohérence, le but et la signification. La cohérence fait référence à la compréhension du sens de la vie, autrement dit à l'aspect cognitif. Le but, quant à lui renvoie aux objectifs établis tandis que la signification représente la valeur associée à la vie (Martela & Steger, 2016).

Percevoir un sens à la vie est un élément clé au bien-être psychologique (Allan, Duffy, & Douglass, 2015; Pratt & Asforth, 2003). Une étude a même démontré l'effet médiateur du sens de la vie entre

l'approche eudémoniste et le bien-être (McMahan & Renken, 2011). Outre le bien-être, Victor E. Frankl (1967) confirme que le sens répondrait à d'autres fonctions essentielles de l'activité humaine, telles que l'orientation des attitudes et des conduites de l'individu, il permet de surmonter les épreuves de la vie et aussi de mieux comprendre les événements fondamentaux présents dans la vie d'un individu. Il n'est donc pas difficile d'imaginer la place qu'a le sens de la vie dans les différentes sphères d'activités humaines, telle que le travail. À cela, plusieurs auteurs ont déclaré la présence d'un lien fort entre le sens de la vie et le sens du travail (Allan et al., 2015; Steger & Dik, 2010), ce qui n'est pas surprenant puisque le temps passé sur le lieu de travail est considérable. Ainsi, les prochains paragraphes se pencheront sur le concept du sens dans le milieu du travail en plus d'identifier les retombées positives sur l'individu et l'organisation.

1.4.1. Le sens du travail et le sens au travail

Tout d'abord, une distinction doit être faite quant au concept de sens dans le milieu organisationnel, car celui-ci peut faire référence à deux éléments : le sens **du** travail et le sens **au** travail.

Si l'on se fie à la définition de Chalofsky (2003), le sens **du** travail prend racine dans une perspective sociologique et anthropologique qui renvoie au travail en lui-même et sa place dans la société. Plus précisément, le sens **du** travail représente le contenu du travail, c'est-à-dire, les tâches quotidiennes et possède une incidence indéniable sur la santé mentale (E. M. Morin, 2010). En soi, une personne qui trouve du sens à son travail signifie que ce qu'elle fait est significatif pour elle et repose sur la poursuite d'un objectif (Pratt & Asforth, 2003).

Le sens **au** travail, quant à lui, renvoie à la relation qu'entretient un individu envers l'organisation pour laquelle il travaille et implique différents éléments tels que l'engagement, la loyauté ou encore le dévouement (Chalofsky, 2003). Reprenant les termes de E. M. Morin (2010), le sens **au** travail constitue le contexte organisationnel et les relations au travail. Le contexte rassemble à la fois l'environnement physique du travail, mais également l'équipement utilisé et les processus de l'organisation, pour ne nommer qu'eux. Les relations au travail font référence au climat de travail, à la communication entre les individus, mais surtout la reconnaissance et le soutien des collègues et du supérieur.

En ce qui a trait aux bénéfiques, un individu qui perçoit du sens dans son travail, aura tendance à être généralement en meilleure santé, tant psychologique que physique, et à davantage s'engager dans son travail (Roy F. Baumeister, 1991; E. M. Morin & Aranha, 2008). Pratt et Asforth (2003) ajoutent qu'un employé qui perçoit positivement son travail considère ses activités professionnelles quotidiennes comme étant significatives, ce qui augmenterait son engagement envers l'organisation et diminuerait son désir de la quitter (Steger, Dik, & Duffy, 2012). Dans le même ordre d'idées, plusieurs études mentionnent la forte relation qui existe entre le sens du travail et l'engagement affectif (Clausen, Burr, & Borg, 2014; Jung & Yoon, 2016). Vu sous un certain angle, trouver un sens au travail devient une ressource non négociable afin de faire face aux difficultés quotidiennes et permet de mieux gérer le stress, car il entraîne un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité (E. M. Morin, 2010). Aussi, les employés qui font sens de leur travail auront tendance à valoriser leur travail, être plus créatifs, afficher une attitude positive envers la coopération avec les autres et fournir la performance qui est attendue d'eux (E. M. Morin, 2010). Plus encore, il semblerait que les employés considèrent qu'un travail significatif est plus important que le salaire (Pratt & Asforth, 2003). Finalement, plusieurs liens peuvent être faits entre le sens du travail et les déterminants nommés précédemment par Porter and Steers (1973), notamment le facteur qui renvoie au contenu du travail et le facteur personnel de l'intérêt professionnel.

1.5. La théorie du *Leader-member exchange* (LMX)

Force est de constater que l'être humain est un être social (Aronson, 2008), la création de relations saines est cruciale dans notre développement. À travers celles-ci, nous essayons de satisfaire différents besoins, tels que le besoin d'attachement (Bowlby, 1988b), le besoin d'appartenance (Roy F. Baumeister & Leary, 1995) ou encore le besoin de soutien social (B. C. Feeney & Collins, 2015). Longtemps, les études se sont concentrées sur les relations interpersonnelles familiales, amicales ou encore amoureuses. Toutefois, au cours des dernières décennies, les relations interpersonnelles au travail ont fait l'objet d'une attention particulière, car on ne peut le nier, elles font partie de la réalité de ceux qui travaillent en organisation (Reich & Hershcovis, 2011).

Par définition, ces auteurs définissent les relations interpersonnelles comme étant l'expérience subjective d'un individu quant à une interaction ou un échange répété avec un autre individu (Reich

& Hershcovis, 2011) (traduction libre, p5). L'élément durable de la relation fait en sorte qu'elle se distingue des simples échanges ou connexions que pourraient avoir deux individus au travail (Heaphy & Dutton, 2008; D. Szostek, 2019). Caractérisée comme étant positive, ou négative - c'est-à-dire de haute ou de faible qualité, une relation interpersonnelle au travail positive représente une relation dite plus intime, plus sincère, basée sur la confiance où la présence d'interactions fréquente pourrait amener les deux individus à développer une relation amicale (Dawid. Szostek, 2020). Inversement, une relation interpersonnelle négative au travail est parsemée d'interactions plutôt rares et de courte durée, où peut naître le conflit dû à une communication difficile (Dawid. Szostek, 2020). D'après l'auteur, ces relations restent formelles et peuvent engendrer des comportements négatifs et peu d'émotions positives.

1.5.1. Les bienfaits des relations interpersonnelles positives au travail

La présence de relations interpersonnelles positives ou encore de qualité au travail amène plusieurs bénéfices considérables, autant pour les employés que pour l'organisation elle-même (Morrison & Nolan, 2007; Reich & Hershcovis, 2011; D. Szostek, 2019).

D'emblée, d'un point de vue physique, le maintien de saines relations interpersonnelles au travail améliore l'activité cardiovasculaire, tel que le rythme cardiaque et le fonctionnement du système immunitaire (Heaphy & Dutton, 2008). En plus d'entraîner généralement une variété d'émotions positives auprès des individus impliqués et de favoriser l'entraide (Dawid. Szostek, 2020), la présence de relations interpersonnelles positives représente un prédicteur clé de l'engagement au travail, de la performance au travail (Liden, S. J. Wayne, & R. T. Sparrowe, 2000). De plus, les relations interpersonnelles agissent comme une ressource fondamentale afin de gérer le stress au travail (Nappo, 2020). Face à l'incertitude, les individus impliqués dans des relations de haute qualité auront tendance à se sentir valorisés, connectés, ce qui aura tendance à favoriser l'échange d'informations et d'idées afin de faire face aux problèmes (Carmeli et al., 2009). Ces mêmes individus seront portés à manifester des comportements sociaux (Choi, 2006).

Pour l'organisation aussi, les relations de haute qualité au travail peuvent être bénéfiques. D'après l'étude menée par Carmeli et al. (2009) la qualité des relations au travail favoriserait la perception

de sécurité psychologique et par le fait même à des niveaux élevés de comportements d'apprentissage. Ceux-ci sont importants pour l'organisation puisqu'ils représentent un moyen pour les employés d'améliorer leurs performances. Dans le même ordre d'idées, Edmondson (1996) a découvert que la présence de relations interpersonnelles de qualité était positivement liée au taux de détection d'erreur ($r=0.77$, $p < 0.03$). Ce constat s'explique par le fait que les employés, qui dans l'étude étaient des infirmières, étaient plus ouvertes à signaler et discuter de leurs erreurs.

1.5.2. Le Vertical Dyad Linkage (VDL)

Encore aujourd'hui, le leadership continue de fasciner et d'intriguer les individus. Étudiés et analysés depuis presque un siècle, les ouvrages réalisés sur le sujet sont multiples et s'inscrivent dans divers niveaux d'approches et de perspectives (Bass & Bass, 2008; Breukelen, Schyns, & Blanc, 2006). Le psychologue Yukl (2013) classe les différentes théories du leadership à travers cinq approches distinctes : l'approche des traits, l'approche comportementale, l'approche de l'influence-pouvoir, l'approche situationnelle et l'approche intégrative. Cette classification permet ainsi de mieux visualiser l'évolution de la conceptualisation du leadership. Alors que les premières théories se concentrent davantage sur les caractéristiques du leader ou du supérieur — c'est-à-dire les traits, attitudes ou encore les comportements de ce dernier — des études plus récentes se sont intéressées à la présence de facteurs externes au leader pour analyser le leadership (Graen & Uhl-Bien, 1995; Yukl, 2013). Pour reprendre les propos de Yukl (2013), les études ont démontré de l'intérêt envers les subordonnés — ceux qui suivent — alors qu'ultérieurement, on évaluait les comportements de ces derniers comme indicateur d'efficacité de l'influence de leur supérieur. Cela étant dit, cette prise de conscience confirme que l'existence du leader dépend en grande partie de ceux qui le suivent (Yukl, 2013). Par conséquent, les études se sont de plus en plus intéressées sur l'influence des leaders sur leurs subordonnés, mais également à la relation que ce dernier avait avec ses subordonnés (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995; Yukl, 2013).

Dans les années 70, une nouvelle approche nommée *Dyad Linkage* (VDL) définit le leadership comme étant la relation dyadique entre supérieur et son subordonné (Dansereau et al., 1975). Pour ces auteurs, cette théorie représente en quelque sorte la pièce manquante aux fondements déjà établis regroupés autour du leadership. Par ailleurs, certains auteurs mentionnent que VDL aurait

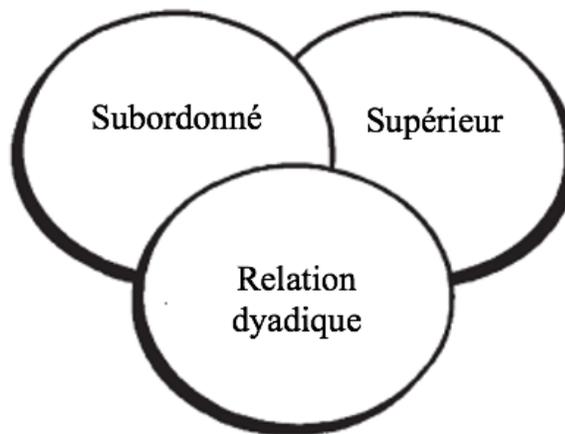
été créée en réaction face aux théories du leadership traditionnelles qui affirmaient que le style de leadership adopté par un leader demeure le même pour tous les individus sous sa responsabilité (Breukelen et al., 2006). Ces études antérieures sur le sujet étaient ainsi guidées par deux suppositions (Dansereau et al., 1975). La première étant que les subordonnés regroupés au sein d'une même unité ou d'un département qui répondaient d'un même supérieur hiérarchique possédaient essentiellement les mêmes caractéristiques, formant ainsi qu'un seul et unique « groupe de travail » (traduction libre, p.47). La deuxième supposition, quant à elle, affirmait qu'un supérieur en vient à se comporter exactement de la même manière envers chacun de ses subordonnés sous sa responsabilité.

Ainsi, déconstruisant ces deux suppositions bien ancrées, le VDL stipule qu'au sein d'une organisation, le leadership se manifeste à travers une relation dyadique entre un supérieur et l'un de ses membres (Dansereau et al., 1975) (voir figure 4). Cette approche accorde une grande importance à chaque relation établie entre un supérieur et l'un de ses subordonnés, puisque chacune d'entre elles est unique et diffère des autres relations qui sont entretenues par ce même supérieur et ses autres subordonnés (Dansereau et al., 1975). Sur un continuum, on peut observer une relation basée sur des échanges de haute qualité, empreints d'une confiance mutuelle, de loyauté, de contribution, de respect et d'obligation (anciennement surnommé *in-group*) alors qu'à l'extrémité, on peut avoir une relation caractérisée un faible degré de ces éléments sera étiqueté comme étant une relation de faible qualité d'échange (*out-group*) (Breukelen et al., 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995). Ces auteurs s'entendent pour dire qu'il existe divers facteurs prédisposants qui favorisent une relation dyadique positive telle que certains traits et valeurs. En acceptant cette variabilité interactionnelle à l'intérieur d'un même groupe, cela permet de considérer également les deux membres impliqués dans cette relation dyadique. Aussi, cette conception du leadership permet d'analyser plus facilement son développement au fil du temps (Dansereau et al., 1975). Le VDL serait, selon certains auteurs, le précurseur de la théorie du *Leader-Member Exchange* (LMX) (Breukelen et al., 2006).

1.5.3. La théorie du *Leader-Member Exchange* (LMX)

Partant sur la prémisse du VDL — c'est-à-dire la présence de relation dyadique distincte entre un supérieur et ceux qui relèvent de sa responsabilité — la théorie du LMX permet d'évaluer la qualité de cette relation entre les deux individus au travail (Dansereau et al., 1975; Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016). Ces auteurs considèrent que cette dyade verticale représente une unité d'analyse par laquelle il est possible de décortiquer l'évolution de la relation d'échange entre le supérieur immédiat et l'un de ses subordonnés. Cette variabilité dans les relations implique que les interactions et les échanges varient également entre les deux individus (Martin et al., 2016). Breukelen et ses collègues (2006) affirment que le LMX s'inscrit dans une perspective interactionnelle où les échanges et l'interaction entre les deux individus sont dynamiques. Les auteurs considèrent même que cette théorie du leadership proviendrait d'une approche plus transactionnelle s'éloignant de l'approche par les traits, puisque les deux individus impliqués dans la relation sont actifs et s'influencent (Breukelen et al., 2006).

Figure 4. Approche du leadership basé sur les relations

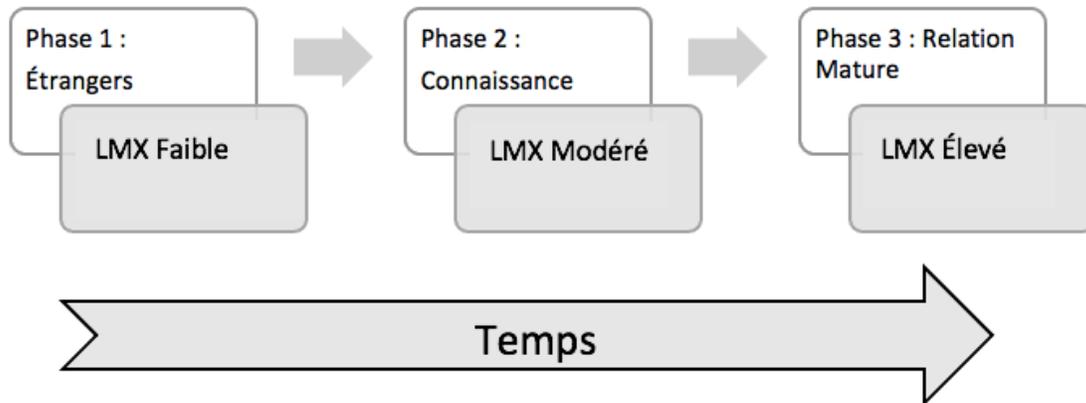


Source : Figure tirée et traduite de Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), p.221.

Cela étant dit, la manière par laquelle le leader traiterait ses subordonnés diffère largement entre ces derniers, ce qui objectivement l'amène à les discriminer (Breukelen et al., 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995). Cette variation de qualité dans ces dyades entre le leader et ses subordonnés entraîne deux types de profils relationnels dans un groupe : les relations de haute qualité (*high quality relationships*) et les relations de base qualité (*low-quality relationships*) (Breukelen et al., 2006). Une relation de haute qualité est caractérisée par l'honnêteté, de la confiance, du soutien et un échange ouvert sur l'information (Dienesch & Liden, 1986).

Selon Graen et Uhl-Bien (1995), cette relation d'échange évolue et se développe dans le temps. À travers trois phases, les auteurs illustrent comment une relation entre un gestionnaire et un employé peut se développer (voir figure 5). La première phase, aussi nommée le *Stranger phase*, représente le début de la relation dyadique où les deux individus sont encore considérés comme des étrangers. Les échanges sont purement transactionnels, puisque le gestionnaire offre à l'employé uniquement ce dont il a besoin pour accomplir son travail et performer. En contrepartie, l'employé s'exécute afin de réaliser ses tâches et répondre aux attentes spécifiées dans son contrat de travail. Afin d'évoluer vers la phase d'*acquaintance*, une « offre » devra être faite soit par le gestionnaire ou l'employé afin d'améliorer la qualité de la relation. Ainsi, les échanges seront de plus en plus nombreux et favoriseront le partage d'informations et de ressources. À cette étape, certains considèrent qu'il s'agit d'un stade test, par conséquent certaines relations continuent de se développer, alors que d'autres stagnent. Avec le temps, la relation peut se développer en réciprocité pour atteindre le stade de *Maturity* qui se caractérise par des échanges réciproques, c'est-à-dire que les échanges ne sont plus seulement matériels, mais peuvent aussi être émotionnels. On y retrouve notamment, le respect de l'autre, la confiance, le sentiment d'obligation envers la relation.

Figure 5. Adaptation simplifiée du modèle Life Cycle of Leadership Making de Graen et Uhl-bien (1995)



Source : Figure simplifiée, traduite et adaptée de Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), p235

Tel que mentionné dans la théorie du LMX, on définit la qualité de la relation entre le leader et son subordonné à travers divers facteurs notamment les échanges réalisés (Graen & Uhl-Bien, 1995). Toutefois, il n'est pas étonnant d'affirmer qu'un leader, dépendamment de son rôle et de ses fonctions, ne possède pas toujours les ressources adéquates pour s'investir dans une relation de qualité avec chacun de ses subordonnés (Breukelen et al., 2006). Notamment, les auteurs soulignent les contraintes de temps et de ressources qui empêchent le développement de relation. L'évolution de la relation dépend ainsi d'une multitude de facteurs tels que l'effort et la contribution de chacun afin de préserver la relation. Formées essentiellement par renforcement réciproque, plusieurs auteurs ont déterminé différentes composantes non négligeables afin de maintenir une relation LMX de qualité (Yukl, 2013). De manière générale un leader développe des relations de haute qualité uniquement avec un nombre restreint de subordonnés (Breukelen et al., 2006; Yukl, 2013). Ce qui n'est pas étonnant puisque l'entretien de ces relations de haute qualité exige de la part du leader plus d'efforts à maintenir et à préserver (Yukl, 2013). Ce faisant, au sein d'un même groupe, il est fort probable que certains employés se retrouvent divisés des subordonnés possédant un échange de qualité avec le leader.

De manière générale, lorsqu'on considère la relation d'échange positive, celle-ci amène différents aspects favorables tant pour le leader que pour le subordonné. Par exemple, un leader qui possède une relation de qualité avec son subordonné lui permet d'avoir un plus grand contrôle sur les résultats ciblés qu'il souhaite atteindre (Yukl, 2013). En retour, un subordonné qui se montre loyal et engagé face à son leader augmente ses chances de recevoir en retour des traitements favorables (Sears & Hackett, 2011; Yukl, 2013). En effet, ce dernier peut se voir affecté à diverses tâches plus intéressantes ou stimulantes, mais également d'obtenir une certaine autorité plus importante. Actif dans cette relation empreinte de respect et de confiance, le subordonné se verra offrir de plus grandes responsabilités (Yukl, 2013). Également sa participation pourrait être sollicitée lors de la prise de décisions du leader et ce dernier pourrait se voir attribuer certaines récompenses concrètes telles qu'une augmentation salariale et des avantages sociaux intéressants par exemple, un meilleur horaire de travail (Yukl, 2013). À ce propos, d'autres traitements favorables s'ajoutent, notamment le partage d'informations privilégiées, le soutien professionnel de la part du leader et d'une plus grande liberté dans les tâches et rôles du subordonné Sears et Hackett (Sears & Hackett, 2011)

D'après plusieurs études, les subordonnés impliqués dans une relation de haute qualité sont portés à posséder une plus haute satisfaction professionnelle, un plus haut degré d'engagement et un plus grand taux de haute performance (Breukelen et al., 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995). Ces auteurs observent aussi une augmentation des comportements innovateurs et des comportements de citoyens de la part de ces subordonnés. De plus, la présence d'une forte relation mutuelle est négativement corrélée à l'intention de quitter, les départs volontaires, l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôles (Dulebohn et al., 2012). Finalement, il est impératif pour avoir une relation de qualité que les membres engagés dans la relation contribuent à celle-ci, mais également reconnaissent la valeur de la contribution de l'autre (Breukelen et al., 2006).

Toutefois, en contrepartie de ces avantages, plus la relation est évaluée positivement, plus les attentes dirigées envers le subordonné sont élevées, car on exige d'eux qu'ils travaillent davantage, qu'ils dépassent les exigences et qu'ils assument leurs responsabilités (Breukelen et al., 2006; Yukl, 2013). Alors que la plupart des études portant sur le LMX se concentrent davantage sur les effets bénéfiques, une étude réalisée par Anand and Mishra (2019) a dévoilé l'existence d'une relation positive entre la solitude et l'épuisement émotionnel auprès d'employés possédant une

relation LMX élevée en comparaison à leurs collègues ayant une relation LMX plus faible. Cette étude vient mettre en garde ou nuancer les connaissances développées sur le LMX dans la littérature.

À l’opposé, lorsque la relation LMX est considérée comme faible, donc de base qualité, l’influence bidirectionnelle entre le leader et son subordonné est moins forte et la communication reste en surface (Yukl, 2013). Ces propos concordent avec la méta-analyse de Dulebohn et ses collègues (2012) qui affirme qu’une relation LMX faible représente une relation économique où les échanges sont plutôt formels. Dans cette situation, les supérieurs ont plutôt tendance à exiger de leurs subordonnés que le strict minimum, c’est-à-dire qu’ils ne remplissent que leurs tâches habituelles demandées, sans plus.

La théorie LMX possède aussi son petit côté sombre, car la variation de qualité au sein des relations dyadiques provoque inévitablement la création de groupes. À son tour, cette dernière précipite l’apparition du phénomène de différenciation par lequel au sein d’un même groupe d’individus guidés par un leader, ce dernier possède à la fois des relations de haute qualité et de basse qualité (Kauppila, 2016; Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006). Ce phénomène est souvent inévitable dans les milieux organisationnels, considérant une multitude de facteurs, comme la personnalité de chaque individu. Il est donc impossible pour un supérieur immédiat d’entretenir une relation de haute qualité avec tous ses subordonnés (Breukelen et al., 2006). Dès lors, la performance individuelle et du groupe rassemblé autour de ce supérieur peut en être impactée (Liden et al., 2006). À titre d’exemple, selon une étude réalisée dans une industrie touristique, une différenciation démesurée des relations selon le LMX augmenterait l’épuisement émotionnel et diminuerait le sentiment d’accomplissement auprès des subordonnés (Lai, Chow, & Loi, 2018).

1.6. La supervision abusive

Traditionnellement abordé dans sa forme la plus positive, le leadership ne cesse de faire l'objet d'études de nombreuses publications académiques et managériales (Bass & Bass, 2008; Yukl, 2013). Cependant, il semblerait que la communauté scientifique démontre de plus en plus d'intérêt envers le leadership destructif (Schyns & Schilling, 2013) et la manifestation de comportements nuisibles adoptés par certains leaders (Tepper, 2007). Plusieurs raisons peuvent expliquer cette soudaine préoccupation envers ces pratiques, notamment les multiples conséquences financières, mais aussi les conséquences humaines résultant d'un leadership inapproprié voir destructeur (Schyns & Schilling, 2013). À ce propos, Furtner et ses collègues (2017) déclarent qu'il existerait un lien entre le leadership et le désir de dominer ou de contrôler les autres. De ce fait, il devient important de cerner le pouvoir ou l'influence détenus par le leader et comment celui-ci est exercé sur ses employés, car il va de soi que ces derniers n'ont pas à suivre ou à se plier à une mauvaise influence d'un leader abusif (Yukl, 2013). Parmi les différents leaderships destructifs énoncés dans la littérature, on y retrouve certaines pratiques destructives comme le harcèlement, la violence physique ou verbale ou encore la supervision abusive. (Tepper, 2007).

La prochaine section tentera de définir le concept de la supervision abusive et les différentes caractéristiques qui le distinguent des autres pratiques retrouvées dans la littérature. Par la suite, nous exposerons les conséquences découlant de la supervision abusive, mais avant, voici quelques chiffres sur l'ampleur du phénomène.

En 2007, on estimait que la supervision abusive touchait environ 13,6 % des travailleurs américains provoquant ainsi plusieurs coûts substantiels pour les employés tels qu'une diminution du bien-être et de la qualité de vie au travail (Tepper, 2007). Pour les entreprises, on évaluait le coût de la supervision abusive pour les entreprises américaines à plus de 23,8 milliards de dollars par an se traduisant par de l'absentéisme, des frais en matière de santé et une perte de productivité (Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006). Durant ces années, l'intérêt accordé à la supervision abusive a drastiquement augmenté. En comparaison, alors qu'en 2001, 14 études empiriques ont été publiées, contre 152 articles entre 2011 et 2015 (Tepper, Simon, & Park, 2017), illustrant ainsi une curiosité scientifique à l'égard de cet enjeu social.

1.6.1. Définition de la supervision abusive

Le phénomène de supervision abusive a vu le jour en 2000 par le psychologue organisationnel Tepper qui définit le concept comme suit :

« [...] abusive supervision refers to subordinates' perceptions of the extent to which supervisors engage the sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviors, excluding physical contact. » (Tepper, 2000).

Suivant cette définition, les comportements manifestés par les superviseurs dans une situation de supervision abusive varient. On y retrouve la critique publique, la présence d'intenses crises de colère, le manque de courtoisie, la manifestation d'actions inconsidérées et l'utilisation de coercition envers autrui (Tepper, 2000). Partant de cette catégorisation de comportements déjà bien établie, les recherches suivantes sur le sujet ont permis de mieux cibler certaines actions bien précises. Cette identification de comportement permet de mieux concrétiser le concept de supervision abusive dans un contexte organisationnel concret. Par exemple, utiliser des noms dégradants en s'adressant à l'autre, crier, hurler envers l'autre pour montrer son désaccord, engager des contacts visuels agressifs ou encore retenir l'information importante au détriment de la personne ne sont que quelques exemples de comportements nuisibles identifiés en situation de supervision abusive (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). Bien que la plupart de ces comportements démontrent ouvertement de l'agressivité (Tepper et al., 2006; Zellars et al., 2002), d'autres comportements le sont tout autant, mais peuvent sembler moindres. Autrement dit, d'une observation externe, certains comportements — qui sont tout aussi dévastateurs- peuvent paraître anodins ou difficiles à intercepter. Par exemple, un superviseur abusif pourrait adopter des comportements d'intrusion dans la vie privée d'un de ses employés, s'attribuer le crédit tout entier de leur travail ou encore les tourmenter en utilisant le traitement silencieux envers eux (Tepper et al., 2006; Zellars et al., 2002).

Étant donné le caractère polymorphe de la supervision abusive, elle peut sembler difficile à saisir et surtout à détecter. Afin d'y remédier, il importe de bien comprendre les caractéristiques propres à la supervision abusive et qui permettent de l'identifier (Tepper, 2000, 2007).

1.6.2. L'évaluation subjective

Explicitement formulée dans sa définition, la supervision abusive relève d'une évaluation subjective que possède un subordonné à l'égard de son supérieur (Tepper, 2000). Cet aspect est crucial dans la compréhension de ce qu'est la supervision abusive parce qu'elle permet d'une certaine façon de comprendre toute la complexité de ce phénomène. L'évaluation subjective du subordonné implique d'une part l'importance d'un contexte et de l'autre l'unicité des individus (Tepper, 2000). Autrement dit, l'auteur donne un premier exemple dans un contexte précis où un subordonné pourrait considérer les comportements de son supérieur comme étant abusifs et dans un autre contexte, estimer que les comportements de son supérieur sont non-abusifs. Autre scénario plausible, il se pourrait qu'au sein d'un même contexte où se trouvent un superviseur et deux subordonnés, l'un d'entre eux juge la conduite du supérieur comme étant abusive tandis que l'autre subordonné ne partage pas cette opinion (Tepper, 2000). Dès lors, ces deux exemples montrent comment il est possible d'avoir différentes évaluations — selon le contexte et le subordonné en lien avec le superviseur abusif- et pour quelles raisons celles-ci sont subjectives. Par ailleurs, l'auteur ajoute que cette évaluation peut être teintée par divers aspects tels que les caractéristiques observées par le subordonné concernant son supérieur — notamment, la personnalité, des traits culturels apparents — mais également par le contexte organisationnel et par les perceptions des autres travaillant dans le même milieu organisationnel (Tepper, 2007).

1.6.3. La manifestation hostile

Lorsqu'on fait référence au concept de supervision abusive, Tepper (2007) soulève une autre caractéristique importante, il s'agit de la manifestation de comportements hostiles sans contact physique. Suivant cette affirmation, il est donc entendu qu'un supérieur qui emploie la force physique ne respecte pas la définition établie. De plus, ces comportements doivent se maintenir dans le temps et prennent forme de mauvais traitement à l'intérieur d'une relation hiérarchique entre le supérieur et le subordonné (Tepper, 2007). À ce propos, Tepper a réalisé une synthèse des concepts utilisés (voir tableau 3) par les chercheurs pour décrire ce qu'il appelle « l'hostilité non physique des superviseurs » (*nonphysical supervisor hostility*) (traduction libre, p.262). Afin de clarifier les concepts de supervision hostile sans contact physique et de les différencier de la supervision abusive, il évalue chaque concept sous quatre dimensions (Tepper, 2007) :

1. Le concept doit être exclusivement centré sur de l'hostilité perpétrée par un supérieur envers un subordonné qui représente une cible spécifique
2. Le concept écarte toutes autres formes d'hostilité qui ne respecte pas la définition (ainsi nous ne tenons pas compte par exemple des agressions physiques ou sexuelles)
3. Le concept concerne également la présence de comportement non hostile
4. Le rôle joué par l'intention dans la définition du concept

En comparaison avec les autres concepts de supervision hostile, la supervision abusive contient uniquement les deux premiers critères (Tepper, 2007).

Tableau 3. Comparaison des caractéristiques retrouvées dans la supervision hostile

Concepts	Définition	Dirigé d'un supérieur vers un employé	Exclus l'hostilité physique	Englobe les contenus autres que l'hostilité	La définition inclut une référence aux résultats escomptés
Supervision abusive	"Subordinates' perceptions of the extent to which their supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and non-verbal behaviors, excluding physical contact" (Tepper, 2000:178).	Oui	Oui	Non	Non
Abus hiérarchique généralisé	Exposure to hostility perpetrated by abuse hierarchically superior coworkers.	Oui	Non	Non	Non
Petty Tyranny	Managers' use of power and authority oppressively, capriciously, and vindictively (Ashforth, 1987, 1994, 1997).	Oui	Oui	Oui	Non
Victimisation	"The individual's self-perception of necessarily having been exposed, either momentarily or repeatedly, to aggressive actions emanating from one or more other persons" (Aquino, 2000:172).	Pas nécessairement	Non	Non	Oui
Intimidation sur le lieu de travail	Occurs when "one or several individuals over necessarily a period of time perceive themselves to be on the receiving end of negative actions from one or several persons, in a	Pas nécessairement	Oui	Non	Oui

Concepts	Définition	Dirigé d'un supérieur vers un employé	Exclus l'hostilité physique	Englobe les contenus autres que l'hostilité	La définition inclut une référence aux résultats escomptés
	situation where the target of bullying has difficulty in defending him or herself against these actions” (Hoel & Cooper, 2001:4).				
Agressivité du superviseur	Supervisor behavior “that is intended to physically or psychologically harm a worker or workers in a work-related context” (Schat, Desmarais, et al., 2006).	Oui*	Non	Non	Oui
Supervisor undermining	Supervisor “behavior intended to hinder, over time, the ability to establish and maintain positive interpersonal relationships, workrelated success, and favorable reputation” (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002:332).	Oui*	Oui	Non	Oui
Expériences négatives de mentorat	« Specific incidents that experiences occur between mentors and protégés or mentors’ characteristics that limit their ability to effectively provide guidance to protégés » (Eby, McManus, Simon, & Russell, 2000:3).	Oui*	Oui	Oui	Non

Source : Tableau tiré et traduit librement de : Tepper, B. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33, p. 263-264

1.6.4. Le caractère volontaire et intentionnel

Selon Tepper (2007), la supervision abusive renvoie au fait que la manifestation de ces comportements est volontaire et intentionnelle, c'est-à-dire que le supérieur qui les adopte agit dans un objectif précis. Toutefois, l'auteur ajoute une précision : la motivation ou l'intérêt qui se cache en arrière cette maltraitance ne vise pas pour autant à causer un préjudice pour l'individu (Tepper, 2007). Selon ce dernier, un superviseur pourrait s'engager dans une relation abusive dans l'espoir d'atteindre un meilleur rendement ou encore pour communiquer son seuil de tolérance

vis-à-vis ses subordonnés. Loin l'idée de banaliser les conséquences de ces comportements retrouvés dans la supervision abusive, il n'en demeure pas moins que l'intention immédiate ne découle pas automatiquement dans un désir de blesser ou de nuire l'autre (Tepper, 2007). Finalement, dans un contexte où la supervision abusive se conforme aux normes et aux politiques de l'organisation, celle-ci peut ne pas sembler déviante (Tepper, 2000).

1.6.5. La durabilité et l'évolution de la supervision abusive

Outre ces différentes caractéristiques, Tepper mentionne un autre aspect important de la supervision abusive — et qui permet d'une certaine manière de comprendre l'aspect nocif de cette dernière — il s'agit de sa durabilité et de son évolution (2000). N'étant pas restreinte dans une période déterminée, une supervision abusive peut durer indéfiniment. Cela étant dit, Tepper (2000) affirme qu'il est possible de briser une relation de supervision abusive de trois manières : si le subordonné (la cible) arrête la relation, si le supérieur (ou l'agent) met un terme à la relation ou si ce dernier modifie ses comportements envers son subordonné.

Malheureusement, rompre une relation de supervision abusive n'est pas chose facile. Dans la plupart des cas, lorsque cette relation perdure, c'est en partie dû au fait que les subordonnés se sentent impuissants et n'arrivent pas à entreprendre des actions pour corriger leur situation (Tepper, 2000). Par exemple, ils peuvent rester dans la relation avec leur superviseur abusif, parce que financièrement ils se sentent dépendants de leur travail. Ainsi, ceux-ci préfèrent rester dans la peur de la relation plutôt que de plonger dans la peur de l'inconnu reliée à la séparation. Autre explication possible, Tepper (2000) ajoute qu'il n'est pas anormal de voir un supérieur alterner entre des comportements abusifs et non abusifs. De surcroît, certains subordonnés décident de rester parce qu'ils ont espoir de voir cet abus s'estomper jusqu'à cesser. En ce qui concerne les supérieurs engagés dans une supervision abusive, ces derniers contribuent à la continuité de cette relation soit parce qu'ils ne reconnaissent pas la portée de leurs gestes ou qu'ils ne prennent pas la responsabilité de leurs actions (Tepper, 2000). Cependant, l'auteur affirme que certains parviennent à modifier leurs comportements, mais dans la plupart des cas, même l'utilisation d'intervention clinique n'est pas suffisante pour éradiquer complètement la supervision abusive.

Afin de bien cerner le concept de supervision abusive et de ne pas le confondre avec d'autres styles de gestions défavorables retrouvés dans la littérature, la méta-analyse de Schyns et Schilling (2013) dresse un portrait des différents leaderships destructifs (voir tableau 4). Ainsi présenté côte à côte, il est plus facile de distinguer les caractéristiques définissant la supervision abusive des autres concepts avec lesquels elle pourrait être confondue.

Tableau 4 : Tableau synthèse des différents leaderships destructifs de Schyns et Schilling (2013)

Table 1
Types of destructive leadership used in the studies included in the meta-analysis and articles that introduced the concept.

Type of destructive leadership	Articles that introduced the concept	Perception	(Perceived) Intent	Duration/ frequency	Physical, verbal, and non-verbal behavior	Target	Inclusion of outcomes
Petty tyranny	Ashforth (1997)	N	N		V/NV	F	N
Abusive supervision	Tepper (2000)	Y	N	Y	V/NV	F	N
Coercive power	Elangovan and Xie (2000)	N					Y
Abusive supervisory behaviors	Yagil (2005)	Y		Y	V/NV	F	N
Social undermining	Duffy et al. (2002)	N	Y	Y	V/NV	F/C ^a	Y
Supervisory abuse ^b	Bamberger and Bacharach (2006)	Y	N	Y	V/NV	F	N
Supervisor verbal abuse	Grandey et al. (2007)			Y	V	F	N
Unsupportive managerial behaviors	Rooney and Gottlieb (2007)			Y	V/NV	F	N
Aversive leadership	Bligh et al. (2007)	Y			V/NV	F	N
Destructive leadership	Einarsen et al. (2002)	N	N	Y	V/NV/P	F/O ^c	Y
Tyrannical leadership ^d	Hauge et al. (2007)	N	N	Y	V/NV/P	F/O ^e	Y
Despotic leadership	De Hoogh and Den Hartog (2008)	N	Y		V/NV/P	F/O	N

Note: N = No; Y = Yes; V = Verbal; NV = Nonverbal; P = Physical; F = Follower; O = Organization; C = Colleagues.

^a In our meta-analysis, only supervisor behavior towards followers is included.

^b Definition based on Tepper but different instrument used. We assume the same characteristics as valid for Tepper.

^c Only follower related behavior is included in our meta-analysis.

^d This is part of the destructive leadership model by Einarsen et al. (2002) and therefore follows the same definition.

^e Only follower related behavior is included in our meta-analysis.

Source: Tableau tire de Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), p.140.

1.6.6. Conséquences de la supervision abusive

À la lumière des études réalisées, les recherches portant sur les conséquences engendrées par la supervision abusive sont multiples (Tepper, 2007). Celles-ci ont d'énormes répercussions sur les acteurs impliqués, mais également sur l'entreprise elle-même. Afin de bien mettre en évidence ces conséquences, celles-ci seront divisées en trois sections : conséquences pour le subordonné, conséquences pour le supérieur et conséquences pour l'entreprise.

1.6.7. Conséquences pour les subordonnés

Dès l'apparition de ce phénomène dans la littérature scientifique, les premières conclusions ont confirmé que les subordonnés se percevant dans une situation de supervision abusive étaient confrontés à plusieurs obstacles. En effet, ces employés seraient plus enclins à avoir une faible satisfaction au travail, une faible satisfaction de vie, à vivre davantage de conflits entre la sphère familiale et professionnelle (Tepper, 2000; Zellars et al., 2002). Également, ces auteurs mentionnent que ces derniers semblent vivre une plus grande détresse psychologique et seraient portés à quitter leur emploi. De plus, il semblerait que ces différents effets sont accentués lorsque les subordonnés possèdent moins de mobilité professionnelle. Autrement dit, lorsqu'ils ont l'impression de n'avoir aucune issue (Tepper, 2000).

La supervision abusive a souvent été associée à une perception d'une perte de contrôle en plus de prédire une diminution de performance via une perception d'injustice procédurale (Zellars et al., 2002). Les résultats montrent aussi que la supervision abusive affecte négativement le bien-être des membres familiaux immédiats des employés se percevant dans une relation de supervision abusive (Hoobler & Brass, 2006; Tepper, 2000). Pire encore, la supervision abusive serait associée à la dépersonnalisation, à l'épuisement émotionnel (Yagil, 2006) et dans certains cas serait fortement associée à l'idéation suicidaire (Liu, Gul, Zhang, Raza, & Usman, 2020). Cependant, ces auteurs précisent que la présence de la variable modératrice et médiatrice du sens de la vie transforme la relation jusqu'à parfois former une régression claire entre les deux variables. D'un point de vue pragmatique, ils précisent que la présence des stratégies d'intervention ciblée sur le sens de la vie peut atténuer l'idéation suicidaire dans une situation de supervision abusive (Liu et al., 2020).

Dans certains cas, les employés impliqués dans une relation de supervision abusive peuvent réagir en adoptant de nouveaux comportements (Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007) et de nouvelles stratégies (Yagil, Ben-Zur, & Tamir, 2011). D'après ces auteurs, plus le niveau d'abus est élevé, plus les subordonnés auront tendance à se désengager vis-à-vis leurs superviseurs. Les comportements d'évitement observés chez les subordonnés sont les suivants : éviter les réunions, réduire les interactions avec leur supérieur au travail (Yagil et al., 2011). D'après eux, ces

stratégies ne sont pas efficaces pour résoudre les problèmes, car, bien qu'elles puissent soulager à court terme le subordonné, elle ne représente pas une stratégie adaptative sur le long terme. Pire encore, la stratégie d'évitement pourrait être encore plus nuisible ou dommageable émotionnellement (Yagil et al., 2011).

Hormis, ces comportements d'évitement, il se peut qu'un subordonné percevant de la supervision abusive ait tendance à engager des comportements de résistance afin de contester la tentative d'influence de son supérieur (Tepper, Duffy, & Shaw, 2001). Deux types de résistance peuvent être observés auprès des subordonnés : la résistance dysfonctionnelle et la résistance constructive. La résistance dysfonctionnelle consiste à procrastiner, ignorer les demandes de son superviseur (Tepper et al., 2001). D'après les auteurs, cette résistance est néfaste, car elle fragilise la relation davantage en remettant constamment l'autorité du supérieur en question. De plus, la résistance dysfonctionnelle menace aussi la productivité de l'organisation et peut ainsi compliquer la tâche pour les collègues qui doivent combler le manque d'efficacité de ceux qui résistent (Tepper et al., 2001). Bien que les conclusions suggèrent que la supervision abusive est fortement associée à ce type de résistance, cet effet est atténué par la personnalité des subordonnés notamment lorsque ceux-ci étaient consciencieux et agréables (Tepper et al., 2001). À l'opposé, les subordonnés qui auront tendance à utiliser la résistance constructive pourront ainsi tenter de briser la relation abusive en adressant la relation en utilisant des comportements non destructifs (Tepper et al., 2001). Désirant résoudre les malentendus et clarifier les responsabilités, l'utilisation de la résistance constructive tente de diminuer les comportements hostiles du supérieur. Cependant, qu'importe le type de résistance, les auteurs mentionnent que la résistance en soi peut être frustrante pour les supérieurs, car elle indique un refus de répondre aux demandes (Tepper et al., 2001).

Basé sur la métaphore « *Kick the dog* », ces auteurs ont démontré qu'en présence de supervision abusive, certains employés ne parviennent pas à répliquer directement à leur employeur leur mécontentement qui vivent (Hoobler & Brass, 2006). Habités par la peur ou par crainte de perdre leur emploi, ces employés déplacent leur réaction de frustration envers quelqu'un ou quelque chose qui n'est pas en position hiérarchique avec eux. Ce comportement est nommé agression déplacée

(*displaced aggression*) qui renvoie à l'employé qui déverse ses affects négatifs une fois chez lui (Hoobler & Brass, 2006).

Dans le contexte d'agression déplacée, certains auteurs ont découvert une association entre la supervision abusive et la déviance sur le lieu de travail (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al., 2009). Autrement dit, ces études confirment que l'agression déplacée prend forme de déviance qui peut être dirigée soit envers le superviseur, envers l'organisation ou encore vers les individus, lorsqu'il y a présence de supervision abusive. La déviance au travail se définit comme un comportement volontaire et intentionnel qui enfreint les normes organisationnelles et qui nuit soit l'organisation, les employés ou encore les deux (Mitchell & Ambrose, 2007). Les comportements retrouvés dans la déviance organisationnelle sont par exemple, le vol, le sabotage, les retards ou encore le défilement (Tepper et al., 2009; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008). Par ailleurs, plus les subordonnés ont des croyances négatives de réciprocité, plus ils auront plus tendance à s'engager dans des comportements de déviance au travail (Mitchell & Ambrose, 2007). Ces derniers justifient leurs comportements comme étant acceptables, puisqu'ils ont l'impression de rendre à l'autre ce qu'il mérite.

1.6.8. Conséquences pour les supérieurs

Selon la définition de la supervision abusive, le phénomène implique nécessairement deux individus, dont l'un en position hiérarchique (Tepper, 2000). De ce fait, bien que les conséquences observées auprès des subordonnés soient multiples et indéniables, il n'est pas étonnant de retrouver également des conséquences auprès du supérieur immédiat. Si ce dernier est perçu comme étant abusif, il risque de devenir la cible d'agression du subordonné impliqué dans la relation (Herscovis et al., 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al., 2009). Dans le même ordre d'idées, les résultats d'une autre étude montrent que la supervision abusive est fortement associée à la déviance organisationnelle et à la déviance dirigée envers le supérieur surtout lorsque les subordonnés avaient l'intention de quitter (Tepper et al., 2009). Dans ce contexte, les subordonnés désirant quitter deviennent moins dépendant de leur supérieur et par extension l'organisation. De ce fait, ils sont plus enclins à agir afin de satisfaire leurs intérêts personnels. Qui plus est, lorsque cette intention de quitter est forte, plus les subordonnés impliqués dans une supervision abusive

seraient enclins à s'engager dans une déviance dirigée envers le supérieur et à manifester des comportements hostiles envers ce dernier (Tepper et al., 2009).

À cet égard, une récente étude a émis l'hypothèse que la déviance interpersonnelle, manifestée à travers des comportements tels que la violence verbale, l'impolitesse ou encore le harcèlement, commise par les subordonnés provoquerait les supérieurs à adopter des comportements abusifs (Eissa, Lester, & Gupta, 2019). Autrement dit, la supervision abusive serait donc le résultat de ces actes déviants et non pas la cause. Ainsi, la déviance interpersonnelle entraînerait la création d'un environnement stressant, générant chez le supérieur des émotions négatives qui amènent ce dernier à manifester des comportements abusifs (Eissa et al., 2019). Cette hypothèse est supportée et malgré tout, les auteurs soulignent que leur recherche ne vise pas à discréditer les recherches précédentes sur le sujet, mais simplement à offrir une alternative (Eissa et al., 2019). En prouvant cette association, cela permet de considérer le phénomène sous un angle différent et de la considérer comme faisant partie d'un processus dynamique.

Au-delà des comportements déviants, une étude a révélé que lorsque les supérieurs reconnaissent leur responsabilité dans la supervision abusive, ces derniers avaient tendance à ressentir de la culpabilité et à adopter des comportements de leadership plus constructifs (Liao, Yam, Johnson, Liu, & Song, 2018). Ces comportements pouvaient être dirigés sur la personne ou encore la tâche.

1.6.9. Conséquences pour l'organisation

Même si la documentation semble contenir majoritairement des études exposant des conséquences sur les individus — plus particulièrement les subordonnés, l'organisation elle-même est souvent impactée par la présence d'une supervision abusive. La conséquence la plus souvent nommée est la déviance organisationnelle (Mitchell & Ambrose, 2007). Par ailleurs, cette association entre la supervision abusive et la déviance organisationnelle serait plus forte lorsque les subordonnés maltraités perçoivent que leurs collègues approuvent l'utilisation de la déviance dans l'organisation et lorsque ces derniers performant eux-mêmes des actes de déviances (Tepper et al., 2008).

1.7. La théorie de l'attachement

Développée par le psychiatre et psychanalyste Bowlby, la théorie de l'attachement propose un modèle afin de mieux comprendre les dynamiques relationnelles (Bowlby, 1988b; Hazan & Shaver, 1990; Mikulincer & Shaver, 2007). Grandement influencée par les travaux de Lorenz sur l'imprégnation des oies cendrées (Mikulincer & Shaver, 2007), sa théorie stipule que l'enfant a besoin de développer une relation d'attachement avec une personne (*caregiver*) qui de façon cohérente et constante prend soin de lui, favorisant son développement social et émotionnel (Bowlby, 1969, 1982).

Dès ses premières expériences de vie, le nourrisson est totalement dépendant des autres afin de répondre à ses besoins (Bowlby, 1969, 1982). Lorsqu'il se sent en détresse, ce dernier doit être capable de se tourner vers une figure d'attachement — c'est-à-dire l'individu dans son entourage familial, souvent ses parents — afin de combler son besoin inné de sécurité. Cet apprentissage se poursuit durant l'enfance où par le biais du système d'attachement, l'enfant doit être capable de générer des comportements d'attachement afin de maintenir une proximité avec sa figure parentale (Bowlby, 1980). De ce fait, la relation d'attachement a pour objectif de fournir une sécurité à l'enfant pour se protéger des menaces de son environnement externe. La réception et les réponses de la figure d'attachement face au besoin de l'enfant d'être rassuré, peuvent favoriser ou nuire la propension de ce dernier à explorer son environnement (Bowlby, 1969, 1982). Ainsi, cette relation d'attachement est cruciale afin qu'il puisse apprendre à interagir avec les autres (Hazan & Shaver, 1990).

1.7.1. Modèles opérants internes

Prenant racine dans les premières expériences de vie du bébé, ses interactions avec sa figure d'attachement lui permettent de développer des modèles opérants internes (*internal working models* - IWMs) qui constituent des représentations mentales des relations qu'il possède (Bowlby, 1969, 1982). Ces représentations mentales sont constituées de composantes cognitives et affectives qui dirigent ou guident les comportements, les sentiments, mais aussi la mémoire et l'attention de la personne (Main, Kaplan, & Cassidy, 1985). Ainsi, à travers par sa relation d'attachement, l'enfant construit un modèle lui permettant d'interpréter et surtout de planifier les prochaines

interactions avec sa figure d'attachement, mais également les autres (Bretherton & Waters, 1985; Collins & Read, 1990). Autrement dit, ses interactions avec les autres et plus particulièrement sa figure d'attachement forment des représentations d'attachement qui regroupent différentes informations que l'enfant recueille concernant ses relations. Au fil du temps, grâce aux multiples expériences relationnelles, le modèle se solidifie et s'incorpore à la personnalité de l'enfant jusqu'à former une structure de base qui, une fois adulte, lui servira de guide pour se représenter le monde externe (Bowlby, 1969, 1988a; Bretherton & Waters, 1985). Ainsi initialement façonnés par sa relation d'attachement avec sa figure parentale, les modèles opérants internes influencent l'individu dans sa manière d'interagir avec l'autre, dans ses capacités à réguler ses émotions et une fois adulte, dans sa façon d'aller chercher du support social ou encore à faire face au stress (Bowlby, 1969, 1982; Mikulincer & Shaver, 2007). À force de vivre différentes expériences, l'enfant parvient à intégrer certains schémas d'autorégulation qui se maintiennent dans le temps (Weinfield, Sroufe, Egeland, & Carlson, 2008). Ainsi, les modèles opérants internes permettent à l'enfant de se représenter les attentes qu'il a face au monde et aux autres, mais également comment il s'attend à être traité par les autres (Hazan & Shaver, 1987; Weinfield et al., 2008). Autrement dit, ils régissent la manière d'entretenir des relations intimes avec les autres une fois adulte.

1.7.2. Les styles d'attachement

Dès lors, plusieurs études ont été réalisées sur la théorie de l'attachement, notamment la « Situation étrangère », une situation expérimentale développée d'Ainsworth et ses collègues qui ont su étudier les principes de la théorie, validant ainsi ses principes (Bretherton, 1992). L'objectif derrière cette procédure expérimentale est de créer une certaine inquiétude chez l'enfant et d'observer les comportements manifestés par celui-ci en présence de sa figure d'attachement (Ainsworth, Blehar, Waters, & Wall, 1978). Ainsi, un adulte inconnu est présenté à l'enfant et à sa figure d'attachement, traditionnellement sa mère. Puis, celle-ci quitte, laissant l'enfant seul avec l'adulte inconnu, avant de revenir quelques minutes plus tard. Grâce à cette situation expérimentale, Ainsworth et ses collègues (1978) ont identifié certains patrons de comportements d'attachement entre l'enfant et sa figure d'attachement, ce qui a permis d'établir trois profils d'attachement : l'attachement sécurisant (type B), l'attachement insécurisant qui se divise en deux profils : l'attachement évitant (type A) et l'attachement ambivalent -résistant (type C).

Pourtant, malgré une certaine répétition dans les comportements manifestés par des enfants, certains comportements ne correspondaient à aucun des trois styles d'attachement. C'est ainsi que Main et Solomon (1990) ont complété le modèle en ajoutant un quatrième profil, l'attachement désorganisé (type D). Au début du siècle, une méta-analyse réalisée dans l'Amérique du Nord à partir d'échantillons normatifs (n = 2104) indique qu'il y aurait environ 15% d'enfants au profil évitant (A), 62 % d'enfants sécurisants (B), 9 % ambivalent-résistant et 15% des enfants seraient classifiés désorganisés (van Ijzendoorn, Schuengel, & Bakermans-Kranenburg, 1999).

La prochaine section tient à présenter ces différents profils d'attachement en identifiant les comportements et attitudes observés dans la période de l'enfance puis dans la période adulte. Aussi, les comportements provenant de la figure d'attachement seront aussi décrits.

1.7.3. Attachement sécurisant

Face à un danger, un enfant qui possède un attachement sécurisant sent qu'il peut avoir confiance envers son parent pour rechercher de la proximité (Bowlby, 1988b). Associé à un développement sain, l'enfant qui possède un attachement sécurisant aura plus de facilité à s'aventurer et à explorer son environnement et sera également plus disposé à interagir avec celui-ci (Bowlby, 1988b). Toutefois, un attachement sécurisant ne signifie pas que l'enfant sera exempt de vivre de la peur ou de l'appréhension (Bowlby, 1973). En explorant son environnement, l'enfant sera amené à vivre parfois un certain inconfort ou une certaine inquiétude ce qui risque de déclencher certaines émotions comme l'anxiété ou encore la peur qui sont des réactions humaines tout à fait normales et adaptatives. Ces réactions permettent ainsi à l'enfant de rechercher rapidement la proximité de sa figure d'attachement tout en s'éloignant de la menace trouvée dans son environnement (Bowlby, 1973). Confiants en leurs capacités, ces jeunes sont audacieux et possèdent une assurance qui leur permette d'aller chercher de l'aide si nécessaire (Cassidy, 2008). Généralement, la figure d'attachement qui s'occupe de l'enfant se montre disponible, réactive et rassurante face aux signaux et demandes de celui-ci. Traditionnellement, ces soins sont prodigués par la mère qui se montre facilement disponible, à l'écoute et sensible face aux signaux de son enfant et répond de manière affectueuse aux besoins de ce dernier (Bowlby, 1988b).

Une fois adultes, ces individus ont développé une vision positive de soi, des autres, mais aussi de l'environnement qui les entoure (Luke, Carnelley, & Sedikides, 2020). Ce faisant, les adultes ayant développé un attachement sécurisant n'hésitent pas à aller chercher du soutien lorsqu'ils se sentent menacés. Ces individus manifestent des comportements d'attachement — recherche de proximité auprès des autres, par exemple — pour obtenir le soutien dont ils ont besoin afin de solidifier leur sentiment de sécurité avant de retourner explorer (Luke et al., 2020). Parmi les comportements exploratoires observés, on retrouve par exemple une propension à montrer de l'intérêt envers de nouvelles activités, des objets et l'envie de s'engager auprès de nouvelles personnes en recherchant par exemple une proximité interpersonnelle (Luke et al., 2020; Weinfield et al., 2008).

1.7.4. Attachement insécurisant : ambivalent - résistant

Un enfant dont l'attachement est anxieux, doute qu'il peut compter sur ses parents pour répondre à son besoin de sécurité (Bowlby, 1988b). De surcroît, il est plus à risque de développer de l'anxiété de séparation et aura tendance à s'accrocher à son parent. D'après les observations de Bowlby (1988b), l'attachement anxieux est accentué par le parent qui est inconsistant, alternant entre la disponibilité et la non-disponibilité pour répondre aux signaux de son enfant. Outre cette instabilité, il se peut également qu'il y ait une incohérence entre la recherche de soin et la réponse donnée par la figure d'attachement. Dans les deux cas, les individus ayant un style d'attachement anxieux auront tendance à percevoir cette dernière comme étant inaccessible ou encore peu réceptive lorsqu'ils font appel à elle (Bowlby, 1988b). Par conséquent, l'enfant vit avec une peur constante d'être vulnérable et seul (Bowlby, 1973). Sous ce style d'attachement, il n'est pas rare de voir des manifestations d'émotions négatives, ainsi que de plus grandes manifestations de comportement d'attachement pour attirer l'attention de la figure d'attachement pour la faire réagir (Cassidy & Berlin, 1994). Cette stratégie d'hyperactivation, qui consiste à envoyer des signaux plus forts, vise essentiellement à recevoir du soutien (Mikulincer & Shaver, 2007). Autrement dit, ces jeunes ont de la difficulté à explorer efficacement leur environnement, car ils sont trop préoccupés à maintenir une proximité avec leur figure d'attachement. Dès lors, ils apprennent à utiliser l'exploration pour attirer l'attention de celle dernière (Hazan & Shaver, 1990).

Avec le temps, l'instabilité et l'incohérence mènent ces individus à développer d'une part une vision négative d'eux-mêmes (Ainsworth et al., 1978; Bartholomew & Horowitz, 1991) et de l'autre la peur d'être abandonné ou de ne pas être aimés (Wu & Parker, 2017). Devenus adultes, ces individus auront tendance à se sentir dévalorisés et à associer l'affection et l'amour qu'ils reçoivent des autres à leur valeur intrinsèque (Mikulincer & Shaver, 2007). Les auteurs ajoutent que les personnes avec un style d'attachement anxieux dépendent souvent des autres pour se maintenir et se faire approuver avec leur propre auto-évaluation qu'ils ont d'eux-mêmes.

1.7.5. Attachement insécurisant : évitant

Un enfant au profil d'attachement évitant a peu ou pas confiance envers sa figure d'attachement. Il a internalisé que celle-ci ne peut répondre adéquatement à ses signaux et dans sa tentative de se rapprocher d'elle, sa figure d'attachement pourrait même le rejeter (Bowlby, 1988b). Ces rejets se manifestent de différentes façons, pouvant passer de mauvais traitements répétés jusqu'à s'éloigner physiquement du jeune en l'envoyant dans un établissement par exemple (Bowlby, 1988b). Par conséquent, l'auteur souligne que le jeune évite même à être rassuré puisqu'il s'attend à être rejeté par son parent. Ainsi l'enfant pourrait avoir tendance à utiliser l'exploration dans l'objectif de réduire l'anxiété. En se gardant ainsi occupé, l'enfant évite l'inconfort ou l'anxiété qui peut être générée par son besoin d'attachement non -satisfait (Hazan & Shaver, 1990).

D'après le psychiatre, ce profil peut entraîner divers enjeux durant la période adulte, notamment la conviction qu'ils sont autosuffisants émotionnellement et qu'ils peuvent vivre leur vie sans le soutien des autres (Popper, Mayselless, & Castelnovo, 2000). De plus, ces individus ont tendance à réduire le désir de proximité avec l'autre, allant jusqu'à dévaluer l'importance de l'attachement dans leur vie (Cassidy & Berlin, 1994). Ces attitudes peuvent être interprétées comme étant un mécanisme de prévention afin d'éviter de se retrouver dans des situations de détresse et d'être potentiellement blessé par le rejet de soutien lorsqu'ils en font la demande (Mikulincer & Shaver, 2007). Autrement dit, ces individus seront plus enclins à garder leurs distances et à sembler indifférents face à l'environnement autour d'eux. Certains vont même jusqu'à s'engager dans des comportements hostiles et antisociaux envers les autres (Kobak & Sceery, 1988). En comparaison, si le style d'attachement anxieux mène souvent vers une vision négative de soi, le style

d'attachement évitant — influencé par le rejet et même parfois la négligence — aura tendance à développer une vision négative, mais envers les autres (Ainsworth et al., 1978; Bartholomew & Horowitz, 1991).

1.7.6. Attachement désorganisé

Comme mentionné, lors de la « Situation étrangère », les chercheurs ont réalisé que certains comportements manifestés auprès de certains enfants ne répondaient pas aux trois profils présentés ci-dessus. Main and Solomon (1990) furent les premiers à identifier certaines réponses comportementales comme étant des signaux d'un attachement désorganisé, aussi nommé l'attachement désorienté. En comparaison avec les deux styles d'attachement insécurisant précédemment exposés, le style d'attachement désorganisé, également qualifié comme étant un attachement insécurisant, se distingue par l'absence de stratégie cohérente (Beeney et al., 2017). Rappelons que le style d'attachement anxieux implique une hyperactivation du système d'attachement, le style d'attachement évitant renvoie à une désactivation du système. Dans les deux cas, même si les stratégies ne sont pas idéales, elles représentent un schéma de réponses adaptatives qui permettent à l'enfant d'interagir avec sa figure d'attachement (Beenen & Pichler, 2016; Paetzold, Rholes, & Kohn, 2015). En comparaison, certains auteurs affirment que l'attachement désorganisé serait le résultat d'un mixte des stratégies adoptées par les enfants au profil d'attachement anxieux et les enfants au profil d'attachement évitant (Mikulincer & Shaver, 2007). Autrement dit, ils seraient tiraillés entre des comportements d'approche et d'évitement envers leur figure d'attachement.

D'après les travaux de Main et Salomon (1990), les comportements observés en présence de la figure d'attachement pendant la situation étrangère se caractérisent comme suit : des mouvements ou expressions manifestés dans une séquence temporelle, des patterns comportementaux contradictoires, des mouvements incomplets, non dirigés ou encore montrant une certaine confusion ou appréhension et pour finir, la présence de stéréotypie, des comportements de stupeur, d'immobilisation et de lenteur. Cela se traduit par le fait que l'enfant peut manifester des tics ou encore rester figé ou pétrifié. De plus, Main et Salomon (1990) confirment que bien qu'il était difficile d'identifier clairement l'objectif ou l'intention de l'enfant à travers ces comportements,

les auteurs confirment que ces derniers manifestaient plusieurs comportements de peur envers la figure d'attachement. Par exemple, ils peuvent montrer des comportements contradictoires tels que marcher vers leur figure d'attachement tout en détournant la tête.

En ce qui concerne la figure d'attachement associée à l'attachement désorganisé, celle-ci a tendance à s'engager dans des comportements perturbants ou encore terrifiants (*frightened/frightening*) ce qui augmente le niveau de stress vécu par l'enfant. Par exemple, la figure d'attachement peut s'absenter durant de longue période, avoir recours à certaines menaces ou encore peut infliger de mauvais traitements (Granqvist et al., 2017). Six comportements parentaux perturbants peuvent mener vers la désorganisation chez l'enfant (Paetzold et al., 2015). Parmi ceux-ci, on retrouve la présence d'expression ou de gestes menaçants, un comportement effrayé et surtout incompréhensible du parent, la présence de comportements dissociatifs ou encore de soumission envers l'enfant, la manifestation de comportement sexualisé ou romantique et pour finir un parent qui exprime lui-même des comportements désorganisés tels que ceux observés auprès des enfants dans la situation étrangère. Dans ce contexte, l'enfant risque de développer une peur ou une forte appréhension vis-à-vis sa figure parentale menant même à une certaine détresse ce qui l'empêche d'établir et de maintenir des stratégies d'attachement adéquates (Main & Solomon, 1990). Heureusement, il importe de mentionner qu'un enfant peut développer un attachement désorganisé avec un parent et développer un attachement organisé, voire sécurisant avec l'autre, ce qui confirme que le développement d'un style d'attachement ne représente pas un trait en soi retrouvé chez l'enfant (Granqvist et al., 2017).

Ces enfants devenus adultes auront tendance à perpétuer les comportements externalisés tels que l'agressivité, les comportements d'opposition ou encore exprimer de l'hostilité (Paetzold et al., 2015). De plus, ayant internalisé la peur vis-à-vis de leur figure d'attachement, ces individus ont appris à se protéger de cette dernière, ce qui les pousse à agir avec méfiance envers les autres, notamment leurs partenaires amoureux (Paetzold et al., 2015). D'après ces auteurs, le manque de confiance et la présence de comportements contradictoires tendent à caractériser les relations qu'entretiennent les adultes au style désorganisé comme étant instables et confuses. Cette constatation implique de nombreuses conséquences, telles qu'un manque d'engagement

émotionnel et d'intimité, un désir d'autoprotection vis-à-vis le partenaire et ultimement une incapacité d'explorer la relation (Paetzold et al., 2015).

1.7.7. L'attachement adulte

Comme mentionné, ces styles d'attachement développés à l'enfance façonnent l'individu une fois adulte, et ce, de façon majoritairement inconsciente. Mikulincer et Shaver (2007) stipulent que ces différents profils jouent un rôle dans plusieurs sphères psychologiques d'un individu telles que la perception sociale, les processus interpersonnels, la régulation d'émotion, la recherche de la réussite, les dynamiques organisationnelles, mais également les phénomènes biopsychosociaux, l'adaptation, la réponse au stress, le bien-être psychologique, pour ne nommer qu'eux (Ravitz, Maunder, Hunter, Sthankiya, & Lancee, 2010).

Il ne fait pas doute qu'au fil du temps, la recherche sur l'attachement s'est grandement développée afin d'observer son impact au-delà de la relation nourrisson-parent, pouvant aller jusqu'aux relations entre adolescents et adultes. L'un des premiers instruments qui ont permis d'évaluer l'attachement auprès des adultes est celui de George, Kaplan et Main (1985) qui ont développé le *Adult Attachment Interview* (AAI). À travers une entrevue semi-structurée, les participants sont amenés à s'exprimer sur leurs souvenirs d'enfances, ce qui permet d'analyser comment ces expériences d'attachement à l'enfance façonnent leur personnalité et leur comportement à travers les représentations mentales (George et al., 1985). Rappelons que ces dernières contiennent un bagage cognitif et affectif qui peut influencer son fonctionnement relationnel (Main et al., 1985). La création de cette entrevue a permis de former une nouvelle classification de profil d'attachement adulte. Se basant sur les styles d'attachement retrouvés à l'enfance, de nouvelles appellations apparaissent. Ainsi, l'attachement sécurisant est devenu l'attachement **autonome**, l'attachement évitant est devenu l'attachement **détaché**, l'attachement ambivalent est devenu l'attachement **préoccupé** et l'attachement **désorganisé** est devenu l'attachement **non résolu** (George et al., 1985). De cette nouvelle classification, Hesse (1996) ajoutera un nouveau profil la catégorie « **cannot classify** ». Depuis, nombreuses sont les études qui ont utilisé le AAI pour évaluer l'attachement auprès des adultes (Crowell et al., 1996; Roisman et al., 2007; van, 1995).

Tableau 5 : Comparaison des différents instruments mesurant l'attachement adulte

	Instrument mesurant l'attachement adulte	Auteurs	Catégories /dimensions mesurées	Nombres d'énoncés	Relation observée
Entrevues	Adult Attachment Interview (AAI)	George et al. (1996)	Sécurisant/Autonome, Rejetant, Préoccupé, Non-résolu / Désorganisé avec trauma	20	Parents
	Adult Attachment Interview as a Questionnaire (AAIQ)	Crandell et al (1997)	Sécurisant/Autonome, Rejetant, Préoccupé, Non résolu / Désorganisé avec trauma	20	Parents
	Adult Attachment projective (AAP)	George et West (2001) et Buchheim et al (2003)	Sécuré, Rejetant, Préoccupé, Non résolu	8	Pas spécifique
	Current Relationship Interview (CRI)	Crowell et Owens (1996)	Sécurisant, Insécurisant/rejetant, Insécure/Préoccupé	22	Couples
Questionnaires auto-rapportés	Adult Attachment Styles	Hazan et Shaver (1987)	Sécuré, Évitant, Anxieux/Ambivalent	1	Relations intimes
	Adult Attachment Questionnaire (AAQ)	Simpson (1990) Simpson et al. (1996)	Attachement anxieux / Attachement évitant	17 13	Partenaire
	Attachment style Questionnaire (ASQ)	Feeney et al (1994)	Inconfortable avec la proximité, besoin d'être approuvé, préoccupation avec les relations, percevoir les relations comme un objectif secondaire, manque de confiance	40	Relations étroites
	Mother Father Peer Scale (MFPS)	Epstein (1983)	Acceptance/Rejet, Indépendance/Surprotecti-on, Idéalisation défensive	70	Parents et pairs

Source : Tableau tire et traduit librement de Ravitz, P., Maunder, R., Hunter, J., Sthankiya, B., & Lancee, W. (2010). Adult attachment measures: a 25-year review. *J Psychosom Res*, 69(4), 422-423

Or, bien que ce mémoire se concentre sur la clientèle adulte, le AAI tend à observer l'attachement adulte sous l'angle parental, ce qui n'est pas ce que l'on souhaite mesurer dans cette recherche. Par conséquent, nous avons fouillé la documentation scientifique à la recherche de différentes méthodes d'analyse et d'instruments utilisés pour évaluer l'attachement auprès de l'adulte, mais d'un point de vue non pas parental, mais plutôt relationnel. À ce propos, Ravitz et ses collègues

(2010) ont mené une revue systématique répertoriant 29 instruments de mesure utilisés concernant l'attachement adulte. Le tableau 5 ci-dessus présente arbitrairement différentes méthodes d'évaluation ainsi que les terminologies utilisées pour classer les styles d'attachement de cette revue systématique.

À ce stade, il est important de préciser que pour le reste de l'étude, nous n'aborderons pas le profil non résolu (ou désorganisé chez l'enfant). Initialement, la conceptualisation des styles d'attachement adulte par le biais de l'évaluation par questionnaire autorapporté se réalisait de deux méthodes : par les quatre styles d'attachement du modèle de Bartholomew and Horowitz (1991) qui sont l'attachement sécurisant, préoccupé, rejetant et craintif ou alors basé sur les trois profils de Hazan et Shaver (1987), c'est-à-dire sécurisant, anxieux et évitant (Falvo, Favara, Di Bernardo, Boccato, & Capozza, 2012; Richards & Schat, 2011). Au fil du temps, les études contemporaines portant sur l'évaluation de l'attachement adulte par les questionnaires autorapportés priorisent plutôt une approche dimensionnelle par l'évitement d'attachement et l'anxiété d'attachement (Rholes & Simpson, 2004). À cet égard, puisque la plupart des études priorisent les échelles mesurant les trois premiers styles d'attachement, nous allons utiliser *Attachment Style Questionnaire* (ASQ) de Iwanaga et ses collègues (2018) qui porte également sur ces styles, c'est-à-dire l'attachement sécurisant, anxieux et évitant. Nous allons donc conserver ces termes pour la suite de l'étude.

1.7.8. L'attachement au travail

Alors que plusieurs auteurs ont étudié l'influence du style d'attachement adulte dans les relations amoureuses, Hazan et Shaver (1990) seraient les premiers à s'être intéressés à l'attachement adulte dans le milieu du travail (West, 2015), comparant le travail à l'exploration retrouvée auprès de l'enfant, pour reprendre le terme de Bowlby. En ce sens, ils affirment que l'attachement adulte permet d'accomplir les tâches professionnelles tout comme l'attachement à l'enfance accorde à l'enfant le soutien nécessaire pour explorer (Hazan & Shaver, 1990). Ainsi, parmi leurs conclusions, ces auteurs ont constaté une ressemblance entre le style d'attachement adulte et l'orientation professionnelle, lorsqu'on les compare au style d'attachement et aux activités d'exploration retrouvés à l'enfance. Également, leurs résultats suggèrent que ces individus ont plus

de plaisir dans leur travail et sont moins tourmentés ou inquiets face à leurs relations de travail. Aussi, les individus possédant un attachement sécurisant ont globalement un niveau plus élevé de bien-être, de satisfaction et de succès, car ils adoptent des habitudes professionnelles saines, par exemple, en ne remettant pas leur travail et ne craignent pas l'échec (Hazan & Shaver, 1990). Finalement, les auteurs soulignent que ces individus arrivent à maintenir une relation saine avec leur travail en soi, parce qu'ils ne sont pas distraits ou inquiets par leurs relations en général.

En comparaison, les individus avec un style d'attachement anxieux ou encore ambivalents tendent à utiliser l'exploration pour satisfaire leurs besoins d'attachement, c'est-à-dire à plaire aux autres (Hazan & Shaver, 1990). Craignant être rejetés, les individus possédant un style d'attachement anxieux déclarent se sentir souvent incompris et vivent dans la peur que les autres n'apprécient pas leurs efforts ou leur performance professionnelle. Motivés par le désir d'être approuvés, les employés ayant un style anxieux préfèrent travailler avec les autres plutôt que seuls et sont propices à la surcharge de travail pour plaire aux autres. De plus, leur préoccupation vis-à-vis l'attachement est parfois tellement intense qu'elle peut affecter la capacité de ces individus à terminer des projets professionnels, à respecter les dates d'échéances et pour finir à offrir une performance au travail adéquate (Hazan & Shaver, 1990).

Au travail, les individus au profil d'attachement évitant ont tendance à se garder occupés afin d'éviter certaines interactions inconfortables avec les autres (Hazan & Shaver, 1990). Ainsi, ces employés sont moins tentés d'arrêter de travailler ou de prendre des vacances afin de maintenir cette exploration et de réduire l'angoisse générée par les interactions sociales. Utilisant le travail comme excuse pour éviter les relations, Hazan et Shaver (1990) précisent que l'individu au profil évitant aura tendance à développer une relation compulsive avec le travail où il aura tendance à travailler durant les vacances, sentir une certaine nervosité déclenchée lorsqu'il ne travaille pas et se livrer à son travail au détriment de sa santé et de ses relations. Bien que leur rendement au travail soit comparable à celui des individus possédant un style d'attachement sécurisant, ces individus ont tendance à être moins satisfaits au travail.

Depuis, plusieurs études et recherches ont exploré l'influence de la théorie d'attachement au travail ce qui a permis de relever plusieurs observations. Harms (2011) offre une des revues des plus

complètes en ce qui concerne la théorie de l'attachement dans le milieu du travail (Yip, Ehrhardt, Black, & Walker, 2018). Sa recension permet d'associer l'attachement avec divers concepts organisationnels tels que l'efficacité du leader, la confiance, l'attitude professionnelle, la recherche d'aide ou encore les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Harms, 2011).

1.7.9. L'attachement auprès du leader

À travers la littérature, il semble y avoir un intérêt les profils d'attachement auprès des leaders et l'impact de ces derniers sur leurs employés (Mikulincer & Shaver, 2007; Popper & Amit, 2009). Dès les années 90, certains profils de leaders semblent remplir le rôle de soignant et même de figure d'attachement (Popper & Mayselless, 2007). Alors que ce phénomène a été observé auprès de différentes sortes de relations, notamment la relation parent-enfant ou encore les relations amoureuses, ces propos corroborent avec d'autres études qui considèrent que le supérieur pourrait adopter le rôle d'une figure d'attachement pour certains employés (Hazan & Shaver, 1987; Hazan & Shaver, 1990). En devenant ainsi une figure sécurisante, les subordonnés peuvent se tourner vers elle et recevoir le soutien, les ressources, ainsi que les encouragements pour leur croissance et leur développement personnel (Popper & Mayselless, 2007). À ce sujet, une étude a révélé que lors d'une évaluation par les pairs, il serait plus probable de voir les individus ayant un style d'attachement sécurisant jugé comme étant adéquat pour remplir le rôle d'officier militaire (Mikulincer & Florian, 1995). Également, il a été démontré qu'il existait une relation positive et significative entre le leadership transformationnel et le style d'attachement sécurisant (Popper et al., 2000). Toutefois, il ne faut pas s'y méprendre, ce ne sont pas tous les leaders qui possèdent une personnalité adaptée pour assurer cette base sécurisante (Popper & Mayselless, 2007).

Une récente étude indique que le soutien du dirigeant corrèle positivement avec le comportement proactif des employés par l'augmentation de leur efficacité personnelle et de leur motivation autonome (Wu & Parker, 2017). Les auteurs ont identifié que ce soutien pouvait se manifester sous forme de disponibilité, d'encouragement ou encore de non-interférence. Plus précisément, les auteurs indiquent que ces effets étaient encore plus importants pour les personnes ayant un style d'attachement insécurisant, mais selon le profil, les effets ne sont pas les mêmes. Ainsi, pour les personnes ayant un niveau élevé d'anxiété d'attachement, le soutien du leader agit davantage sur

leur sentiment d'auto-efficacité, tandis que pour les personnes ayant un niveau élevé d'évitement, le soutien du leader contribue davantage sur leur motivation autonome (Wu & Parker, 2017). Toutefois, lorsque le poste du leader-dirigeant est occupé par un individu anxieux, il se peut que ce dernier soit guidé par des motivations personnelles pour diriger (Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak, & Popper, 2007), et peuvent même indirectement tenter de satisfaire leur besoin de proximité, de validation et d'acceptation en prenant ce rôle (Mikulincer & Shaver, 2007). Précédemment mentionnée, l'étude de Mikulincer et Florian (1995) révèle également que, contrairement aux personnes sécurisantes, les officiers militaires anxieux avaient été évalués par leurs pairs comme étant moins aptes à remplir leur rôle et considéraient qu'ils étaient moins outillés face au stress.

En ce qui concerne les individus ayant un attachement évitant, l'étude de Mikulincer et Florian (1995) indique qu'ils sont jugés tout aussi adéquats que les individus sécurisants pour remplir le rôle d'officier militaire selon l'évaluation par les pairs. Cette affirmation a été confirmée quelques années plus tard (Popper et al., 2000). Toutefois, orientés vers les résultats (*achievement oriented*) (Connors, 1997), il s'avère que ces individus sont également plus enclins à être perçus comme étant froids, dominateurs, compétitifs et même hostiles (Horowitz, Rosenberg, & Bartholomew, 1993).

1.8. Synthèse

Ce premier chapitre avait pour but de mettre de l'avant la revue de littérature portant sur différents concepts afin d'établir les fondements et la manifestation de ces phénomènes dans le milieu organisationnel. La recension nous a permis de relever différents indicateurs prédisant le départ volontaire d'employés, notamment l'intention de quitter, l'engagement affectif, le sens du travail ou encore le sens au travail. Les écrits indiquent également l'importance pour les employés d'avoir une relation saine et satisfaisante avec leur supérieur immédiat pour leur bien-être personnel et pour accomplir leurs tâches professionnelles. Aussi, la documentation scientifique permet de mieux saisir l'étendue et la complexité de la supervision abusive. Ainsi, nous considérons donc qu'une relation de qualité affectera positivement ces indicateurs, et par extension fera en sorte que les employés resteront au sein de l'organisation. Les études nous permettent de constater l'impact

du style d'attachement développé à l'enfance sur la manière d'agir et de développer des relations significatives. Cristallisés à l'âge adulte, trois profils se distinguent et peuvent avoir des répercussions sur les différentes relations créées au travail, notamment la relation entre un employé et son supérieur immédiat. Par conséquent, nous estimons que le style d'attachement serait une variable modératrice dans la relation entre une relation de qualité entre supérieur et subordonné et certains indicateurs prédisant le départ volontaire d'un employé. À ce jour, peu d'études se sont penchées sur le sujet, et ce, malgré le besoin criant de bâtir des relations satisfaisantes au travail.

1.8.1. Question de recherche

À la lumière des concepts présentés dans ce chapitre, nous souhaitons explorer l'interaction entre ceux-ci afin de mieux comprendre leur dynamique dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre actuel. Ainsi, ce mémoire tentera donc de répondre à la question de recherche suivante :

Dans quelles circonstances, le style d'attachement est-il un modérateur de la relation entre la qualité de l'échange entre un supérieur et un employé et l'attitude au travail de ce dernier ?

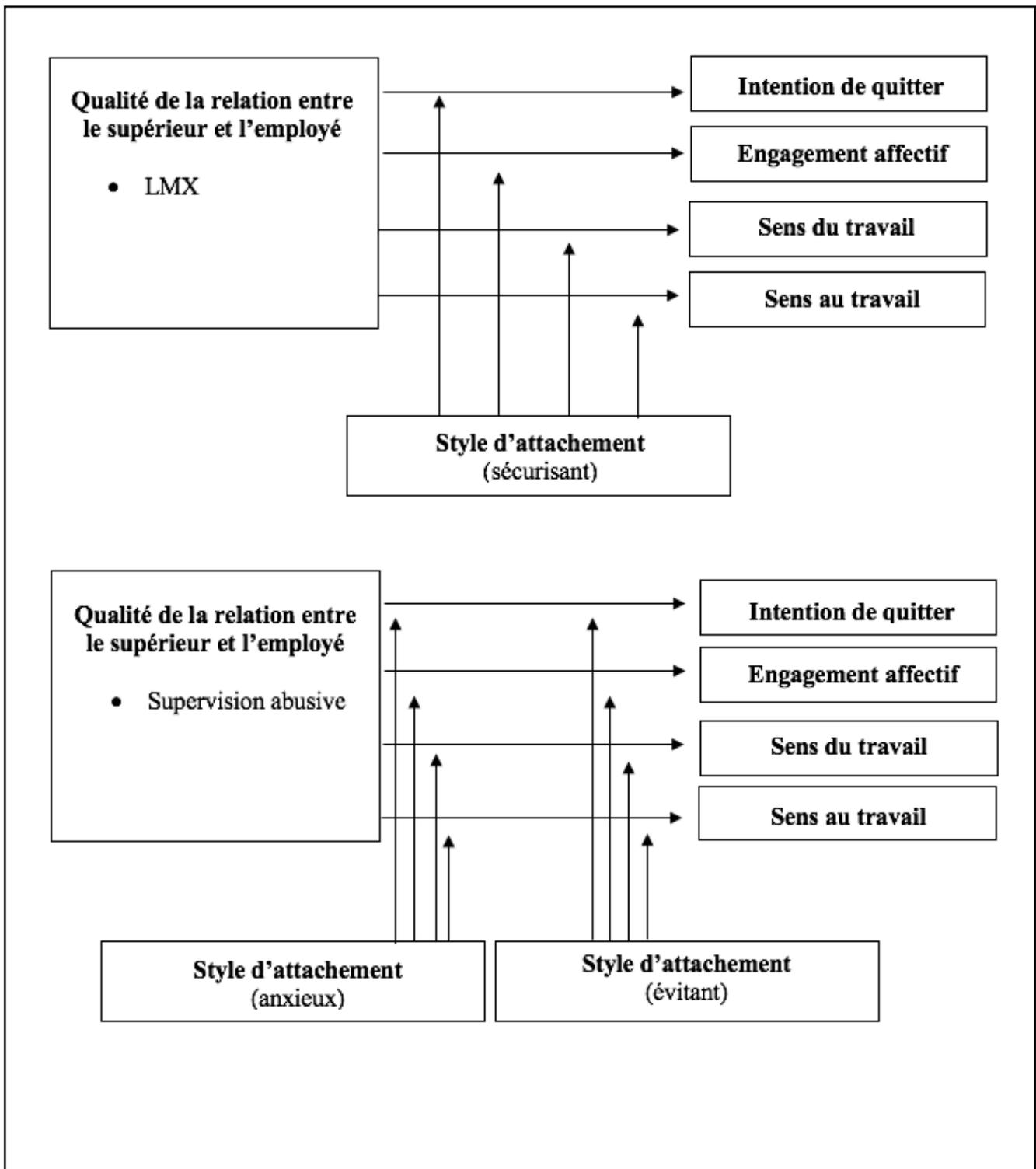
Chapitre 2 : Le cadre conceptuel

La recension des écrits présentée au chapitre précédent établit les bases de différents concepts inhérents au monde du travail, ce qui nous a permis de formuler une question de recherche, qui est la suivante :

Dans quelles circonstances, le style d'attachement est-il un modérateur de la relation entre la qualité de l'échange entre un supérieur et un employé et l'attitude au travail de ce dernier ?

Rappelons que ce mémoire s'inscrit dans un objectif d'exploration. La prochaine section servira à présenter le schéma du cadre conceptuel, à identifier les variables utilisées et finalement à formuler les hypothèses de recherche. À travers le chapitre, nous statuerons les relations entre les différentes variables identifiées. Plus précisément, nous expliquerons le choix de la théorie *Leader-member Exchange* (LMX) et la supervision abusive comme **variables indépendantes**. Puis, nous poursuivrons avec l'exploration des liens entre ces deux concepts relationnels et les **variables dépendantes** que sont l'intention de quitter, l'engagement affectif, le sens du travail et le sens au travail. Enfin nous examinerons l'influence possible des styles d'attachements comme **variable modératrice** selon les écrits scientifiques.

Figure 6. Cadre conceptuel proposé



2.1. Variables indépendantes : LMX et supervision abusive

L'utilisation du *Leader-Member Exchange* (LMX) dans ce mémoire n'est pas anodine, car cette théorie possède certaines caractéristiques bénéfiques pour la question de cette étude. En effet, une particularité du LMX est qu'il s'inscrit dans une approche interactionnelle. C'est-à-dire qu'il présente le leadership dans une perspective relationnelle entre leader-*follower*, ou encore supérieur-subordonné. Il attribue autant d'importance aux *followers* qui jouent un rôle beaucoup plus actif dans l'établissement du leadership (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX insiste sur le fait que le leadership exercé par un supérieur ne sera pas perçu de manière partagée par ses employés, puisque chaque supérieur ou gestionnaire développe des relations différentes et uniques avec chacun d'entre eux (Graen & Uhl-Bien, 1995). À titre de comparaison, la plupart des théories sur le leadership s'intéressent davantage aux actions du leader, c'est-à-dire son attitude, sa manière de communiquer, l'étendue de son influence, etc.

Toujours dans l'objectif d'évaluer la qualité de la relation entre un supérieur et l'un de ses employés, nous voulions inclure une variable permettant d'observer la relation, mais de l'autre extrémité du continuum. Avec l'utilisation du LMX comme mesure de relation positive, nous avons le souci d'inclure un autre concept relationnel afin d'explorer davantage le sujet de recherche, mais cette fois-ci où la relation serait perçue comme étant négative. Ainsi, nous avons décidé d'inclure la supervision abusive dans l'étude comme mesure opposée au LMX.

Encore une fois, l'ajout de cette variable n'est pas un hasard, car elle partage des points similaires avec la théorie du *Leader-Member Exchange*. Rappelons que la supervision abusive renvoie à l'évaluation subjective d'un subordonné basé sur l'observation des comportements manifestés par son supérieur (Tepper, 2000). Par conséquent, la supervision abusive accorde une importance particulière aux employés, au même titre que le LMX. À contrario de certaines théories voulant mesurer la présence de comportements hostiles, la supervision abusive se démarque par sa durabilité (Tepper, 2000). Ainsi, à travers une certaine période, les comportements hostiles doivent être récurrents pour que l'on puisse qualifier la relation comme telle. Cela permet de distinguer un événement isolé d'une relation persistante.

Observant la dynamique entre les deux concepts, Agarwal (2019) a récemment affirmé qu'au sein d'une même relation, le LMX et la supervision abusive peuvent coexister. Il met en parallèle la possibilité d'avoir une relation positive et ce, même si elle est composée de comportements interpersonnels négatifs provenant du supérieur. Ainsi même si certains subordonnés se déclarent être dans une relation LMX de haute qualité, certains mentionnent également s'être déjà sentis ridiculisés ou critiqués par leurs supérieurs (Lian, Lance Ferris, & Brown, 2012) cités dans (Agarwal, 2019). Le contraire est également possible.

À ce propos, Martinko et ses collègues (2012) affirment l'existence de similitudes conceptuelles entre la supervision abusive et les relations LMX de mauvaise qualité perçues par les subordonnés. Les auteurs soutiennent la présence d'une augmentation de perceptions de supervision abusive auprès des employés qui s'identifient dans une mauvaise relation avec leur supérieur. Inversement, ces mêmes employés qui se sentent maltraités auront tendance à percevoir leur relation avec leur supérieur comme étant mauvaise (Martinko et al., 2012). Pour appuyer leurs propos, les auteurs reprennent le concept « *out- group* » pour qualifier les échanges entre les membres d'un groupe et du supérieur. Alors que ces échanges ont tendance à être stables, les membres du « *out- group* » reçoivent moins de soutien, moins d'interactions, moins de confiance et peu de récompenses (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dans cette situation, il se peut que les employés n'aient pas confiance envers leur supérieur, évaluent leurs récompenses comme étant injustes et donc perçoivent leur relation LMX comme mauvaise, ce qui exacerbe le sentiment d'être dans une situation de supervision abusive (Martinko et al., 2012).

Ainsi, considérant l'affinité de ces théories sur l'importance accordée aux subordonnés et la nature de la question de recherche, nous avons jugé pertinent de les impliquer dans notre cadre conceptuel. De ce fait, LMX et la supervision abusive sont les deux variables indépendantes de ce mémoire.

2.2. Variables dépendantes : intention de quitter, engagement affectif, sens du travail et sens au travail

L'intention de quitter, l'engagement affectif, le sens du travail et le sens au travail représentent les variables dépendantes de ce mémoire. Dans la recension des écrits, nous avons rapidement souligné comment ces concepts caractérisent l'attitude d'un employé quant à son travail, ainsi que sa propension à quitter volontairement celui-ci. Bien que nous ayons brièvement mentionné des liens existants entre ces quatre éléments et les variables indépendantes, le LMX et la supervision abusive, par souci de rigueur scientifique, nous souhaitons creuser davantage ces liens afin d'y assoir notre cadre conceptuel.

2.2.1. LMX, la supervision abusive et l'intention de quitter

Avant même de discuter de l'impact des concepts relationnels sur l'intention de quitter, il est réaliste d'envisager que l'attitude d'un supérieur influence le désir d'un employé de rester ou non. Par exemple, il a été prouvé qu'un supérieur offrant du soutien est bénéfique pour l'employé et ce, sur plusieurs aspects, notamment l'épuisement émotionnel, le stress lié à l'emploi et l'intention de quitter (Fukui, Wu, & Salyers, 2019). Cette conclusion corrobore avec l'étude de Firth et ses collègues (2004) qui stipule qu'un supérieur qui se montre sensible face au stress de ses employés diminuerait ses chances de les voir partir de l'organisation. En contraste, il a également été prouvé que la présence d'incivilité de la part d'un supérieur diminuait la performance au travail et augmentait l'épuisement professionnel de ses employés, allant jusqu'à augmenter leurs désirs de quitter (Ali, Asad, & Yousaf, 2019). Cette relation entre l'incivilité et l'intention de quitter a été maintes fois observée (Giumetti et al., 2013; Potipiroon & Ford, 2019). Ainsi, ces quelques exemples permettent de mieux cerner l'influence des comportements manifestés par le supérieur sur la disposition de ses employés à rester.

Dans la documentation, les résultats des études qui se sont intéressées sur la relation entre le LMX et le taux de rotation du personnel sont mixtes. Certains auteurs affirment que la relation liant les deux variables est non significative (Vecchio & Norris, 1996), tandis que d'autres confirment la présence d'une relation positive et significative (Shaalan, Elsaid, & Elsaid, 2018). D'autres encore

confirment que la relation entre les deux variables serait plutôt curviligne, en forme de U, impliquant qu'une relation de mauvaise qualité, au même titre qu'une relation de bonne qualité, pouvait également mener à des intentions de quitter (Harris, Kacmar, & Witt, 2005; Morrow, Suzuki, Crum, Ruben, & Pautsch, 2005). Alors que nous pouvons facilement comprendre comment une relation de mauvaise qualité pourrait mener vers le désir de quitter, ce constat peut s'avérer moins instinctif lorsque la relation est de bonne qualité. Morrow et ses collègues (2005) expliquent que dans une relation LMX élevée, les employés seraient davantage en mesure de pouvoir bouger grâce aux informations obtenus à travers les échanges avec leur supérieur immédiat. De même, ces employés peuvent sentir qu'ils sont outillés pour développer leur carrière et donc reproduire leur relation LMX avec un autre supérieur.

Enfin, plusieurs études confirment l'existence d'une relation négative entre le LMX et l'intention de quitter (Bauer, Erdogan, Liden, & Wayne, 2006; Gerstner & Day, 1997; M. Abu Elanain, 2014; Malik, Wan, Ahmad, Naseem, & Rehman, 2015). Plus précisément, Dulebohn et ses collègues (2012) affirment que ce serait la **qualité** de la relation LMX qui aurait un effet direct, non seulement sur la performance des employés, mais également sur l'intention de quitter de ces derniers. Par conséquent, les leaders qui afficheraient des comportements transformationnels à l'égard de leurs employés, auraient tendance à recevoir en retour des réactions positives. Ceci ferait en sorte de solidifier la relation. Par contre, les employés moins enthousiastes vis-à-vis les comportements du leader auraient tendance à réagir plus négativement, ce qui formerait des relations LMX de faible qualité et les amènerait à vouloir partir (Dulebohn et al., 2012). En regard de ces informations, nous estimons qu'il y aura une relation négative entre LMX et l'intention de quitter, ce qui nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H1a : LMX est lié négativement à l'intention de quitter

Pour ce qui est de la supervision abusive, Tepper (2000) affirme qu'elle est positivement associée à l'intention de quitter. Cette relation a été maintes fois testée et supportée empiriquement (Gulzar & Ayub, 2020; Khan, Qureshi, & Ahmad, 2010; Özkan, 2021; Pradhan, Srivastava, & Jena, 2020; Tepper, 2000). Reprenant le modèle de Porter et Steers (1973) basé sur l'importance des attentes satisfaites, la présence d'une relation néfaste entre l'employé et le supérieur représente l'un des

déterminants pouvant mener un employé à quitter. Ainsi, il va de soi qu'un employé insatisfait risque fortement de quitter pour aller satisfaire ses besoins ailleurs. Étant donné les preuves empiriques sur le sujet, nous sommes d'avis qu'il y aura une relation positive entre la supervision abusive et l'intention de quitter. C'est pour cette raison que nous amenons l'hypothèse suivante :

H2a : La supervision abusive est liée positivement à l'intention de quitter

2.2.2. LMX, la supervision abusive et l'engagement affectif

D'après la littérature, le LMX est lié positivement avec l'engagement affectif (R. C. Liden, S. J. Wayne, & R. T. Sparrowe, 2000; Wayne et al., 2009). Se percevant dans une relation LMX de haute qualité, le *follower* aura tendance à s'attacher et à se montrer loyal envers le leader. Par extension, il arrive que le sentiment d'appartenance de l'employé envers ce dernier, se transpose sur l'organisation augmentant ainsi l'engagement affectif (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Suivant cette prémisse, certains auteurs mentionnent l'importance de la perception des employés quant à l'identité partagée entre le supérieur et l'organisation (Eisenberger et al., 2010). Ainsi, plus les employés percevront que le supérieur partage une identité commune avec l'organisation, plus ils auront tendance à attribuer le traitement reçu par leur supérieur sur l'organisation. Alors, engagés dans une relation positive, ces employés verront leur sentiment d'attachement envers l'organisation augmenter. Ce constat nous permet d'estimer la relation entre LMX et l'engagement affective comme étant positive. Dès lors, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1b : LMX est lié positivement à l'engagement affectif

Concernant la supervision abusive, celle-ci serait liée négativement avec l'engagement affectif (Guan & Hsu, 2020; Tepper, 2000; Zellars et al., 2002). Cette relation pourrait être en partie expliquée par le déplacement d'agression. Rappelons que l'agressivité déplacée représente un moyen de déverser l'agression reçue d'une cible vers une autre, qui généralement ne représente pas un préjudice et qui n'est pas en position hiérarchique pour la personne (Hoobler & Brass, 2006). Ainsi, l'agression déplacée serait hautement associée à la supervision abusive et à la

déviante organisationnelle (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al., 2009) ce qui aurait pour conséquence des dégâts matériels, mais également une baisse de l'engagement organisationnel affectif (Tepper et al., 2008). Ces études nous permettent ainsi de formuler l'hypothèse suivante :

H2b : La supervision abusive est liée négativement à l'engagement affectif.

2.2.3. LMX, la supervision abusive, le sens du travail et le sens au travail

Selon Pratt and Asforth (2003), la création de sens (*sensemaking*) dans le contexte organisationnel n'est pas une activité solitaire. Elle se forme grâce aux construits sociaux produits par les individus dans l'entourage de la personne où celle-ci peut traiter l'information sociale et se comparer (Pratt & Asforth, 2003). Ces auteurs affirment d'une part, que la création de sens est une activité sociale où l'organisation influence la manière dont les membres interprètent leur travail comme étant significatif. D'autre part, il est dit que « la manière dont on perçoit le travail est inexorablement liée à l'identité de chacun » (p312) (Pratt & Asforth, 2003). De plus, l'individu donne du sens à son travail lorsque celui-ci est aligné avec ses valeurs (E. M. Morin, 2010). Elles-mêmes forment son identité qui provient en partie de ses relations avec les autres. En somme, la création de sens peut être influencée par le contexte organisationnel, mais puisqu'elle est une activité sociale, elle se construit à travers la qualité des relations développées au travail. Nous pouvons en conclure que le sens du travail est grandement influencé par les relations entretenues au travail, notamment, la relation unissant l'employé et son supérieur.

Abordant le leadership sous une perspective relationnelle, les études sur le LMX sont claires : pour que l'influence du leadership se produise, la relation doit être de qualité entre un leader et son *follower* (Graen & Uhl-Bien, 1995). Rappelons que, d'après ces auteurs, les composantes qui permettent de différencier une relation de qualité, d'une relation moindre, sont la loyauté, la confiance et le partage d'information. Nous émettons l'hypothèse que l'employé satisfait de sa relation avec son supérieur sera plus enclin à se comporter réciproquement envers ses collègues, contribuant ainsi à l'établissement d'un environnement de travail sain. Dès lors, un employé faisant partie du *in-group* pour reprendre les mots des auteurs (Breukelen et al., 2006; Graen & Uhl-Bien,

1995), aura plus de faciliter à trouver du sens au travail. Ces réflexions nous amènent donc à formuler ces deux hypothèses suivantes :

H1c : LMX est lié positivement au sens du travail

H1d : LMX est lié positivement du sens au travail

Comme mentionné, les personnes qui considèrent leur travail comme étant significatif ont tendance à développer un sentiment d'engagement envers leur travail et à rester (Roy F. Baumeister, 1991; E. M. Morin & Aranha, 2008; Steger et al., 2012). Pourtant, les études démontrent qu'en présence de supervision abusive, l'employé aura plutôt tendance à se désengager vis-à-vis l'organisation et à vouloir quitter cette dernière (Tepper, 2000). Dans ce contexte, il est logique d'affirmer que la supervision abusive tend à diminuer non seulement l'engagement envers l'organisation elle-même, mais également à diminuer le sens perçu des tâches quotidiennes du travail. Poussant la réflexion plus loin, nous avons affirmé que la supervision abusive pouvait amener certains employés à commettre de la déviance organisationnelle (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al., 2009). À travers la manifestation de comportements déviants, nous avons la conviction qu'il peut devenir ardu de maintenir un sens du travail élevé pour ces employés qui commettent ces gestes. D'après une étude réalisée en Inde, Pradhan et Jena (2017) ont découvert que la présence d'un travail significatif (*meaningful work*) avait un effet modérateur dans la relation entre la supervision abusive et l'intention de quitter. Perçu comme étant une ressource inestimable, les auteurs confirment que la présence d'un travail significatif permet à l'employé d'être plus tolérant face aux abus de son supérieur et de se concentrer sur ce qui est important. Ce constat renforce la présence d'une relation négative entre ces deux variables. En somme, nous estimons que la supervision abusive sera négativement liée au sens du travail. Elle impacte le sens donné au travail et devient ainsi un obstacle à la réalisation du contenu de celui-ci. C'est pour cette raison que nous formulons l'hypothèse suivante :

H2c : La supervision abusive est liée négativement au sens du travail

Pratt et Asforth (2003) déclarent qu'il est important que les organisations bâtissent un esprit d'équipe et de communauté afin de solidifier les liens entre les employés. Les auteurs ajoutent

qu'en favorisant une culture basée sur la coopération, ces organisations se détournent d'une culture fondée sur les valeurs économiques, valorisant ainsi la création de relations interpersonnelles plus profondes. En contexte de supervision abusive, plusieurs comportements retrouvés auprès du supérieur sont définis comme étant hostiles et peu chaleureux. Notamment dénigrer un employé devant les autres, ridiculiser ou encore ne pas respecter ses engagements ne sont que quelques exemples de comportements dommageables (Tepper, 2000). Ne reflétant pas la collaboration et l'esprit d'équipe, nous croyons que les comportements abusifs manifestés par le supérieur ne favorisent pas la présence d'un environnement bienveillant au travail. À cet égard, nous sommes portés à dire que la supervision abusive diminue le sens au travail, ce qui nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H2d : La supervision abusive est liée négativement au sens au travail

2.3. Variable modératrice : Style d'attachement

Maintenant que nous avons formulé les hypothèses concernant les variables indépendantes et dépendantes, la section suivante servira à exposer les hypothèses portant sur l'ajout des variables modératrices. Au compte de trois, celles-ci sont représentées par l'attachement sécurisant, l'attachement anxieux et l'attachement évitant, les profils retrouvés dans la théorie d'attachement.

2.3.1. L'attachement sécurisant dans la relation entre LMX et les variables dépendantes

La prochaine hypothèse suggère que le style d'attachement sécurisant modère l'association négative entre le LMX et l'intention de quitter. Plus spécifiquement, nous croyons que l'attachement sécurisant pourrait augmenter la relation entre les deux variables. Une personne possédant un style d'attachement sécurisant a développé ses capacités d'aller chercher l'aide dont elle a besoin, ce qui lui permet ensuite de retourner explorer et d'accomplir ses tâches (Luke et al., 2020). Cette prédisposition nous amène à croire qu'en présence d'insatisfaction ou d'inconfort l'employé sera plus enclin à rester dans l'organisation puisqu'il ne craint pas d'aller voir son supérieur pour se faire rassurer. De plus, l'ajout d'une relation LMX élevé ne ferait que faciliter le processus de communication entre les deux individus. Rappelons qu'une relation LMX forte est

teintée de plusieurs éléments tels que la confiance et le respect qui sont essentiels dans le maintien d'un lien fort (Graen & Uhl-Bien, 1995). Nous supposons donc que dans cette relation, une personne qui a un attachement sécurisant pourra éliminer les obstacles qui se dressent devant elle, parce qu'elle sera capable d'aller chercher du soutien auprès de son supérieur. Ultimement, cette capacité pourrait favoriser son maintien au sein de l'organisation et réduire ses intentions de quitter. Par conséquent, l'interaction de ces deux éléments nous pousse à formuler l'hypothèse suivante :

H3a : L'attachement sécurisant modère la relation entre LMX et l'intention de quitter

Dans le même ordre d'idées, nous proposons que l'attachement sécurisant modère la relation positive entre le LMX et l'engagement affectif. Possédant un attachement sécurisant, l'employé impliqué dans une relation LMX forte aura tendance à avoir confiance envers son supérieur. Persuadé que ce dernier peut lui fournir le soutien dont il a besoin, ces individus sont reconnus pour avoir développé une vision positive d'eux-mêmes, mais également des autres (Luke et al., 2020). Par extension, nous croyons que cette vision positive sera également associée à l'organisation elle-même. Finalement, la documentation scientifique stipule que les employés au profil d'attachement sécurisant ont souvent des scores plus élevés de satisfaction au travail (Hazan & Shaver, 1990) et d'engagement affectif (Scrima, Di Stefano, Guarnaccia, & Lorito, 2015). Impliqués dans une relation LMX élevée, ces différents éléments nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

H3b : L'attachement sécurisant modère la relation entre LMX et l'engagement affectif

Dans le même ordre d'idées, nous proposons qu'une personne possédant un style d'attachement sécurisant ait tendance à donner plus facilement du sens à son travail. Faisant écho aux autres hypothèses, un employé engagé dans une relation LMX forte, possède les outils nécessaires pour demander du soutien lorsqu'il en a besoin et par conséquent sera plus facilement prédisposé à réaliser les tâches qu'il doit accomplir. Alors que Hazan et Shaver (1990) comparent le travail ou les activités professionnelles comme la phase d'exploration retrouvée auprès de l'enfant, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'un employé à l'attachement sécurisant pourra s'attaquer plus

facilement au contenu de son travail. De plus, ces auteurs affirment que l'attachement sécurisant est associé à l'orientation sécurisée du travail. Ce concept renvoie à la capacité d'expérimenter du plaisir dans la vie professionnelle et d'avoir confiance en ses propres capacités (Hazan & Shaver, 1990). Nous estimons que ces éléments sont cruciaux dans l'établissement du sens donné au travail. De plus, Mikulincer et Florian (1995) soutiennent que ces personnes, qui auraient tendance à avoir une meilleure santé physique et mentale, possèdent aussi un haut niveau d'autosuffisance pour gérer leur stress. Ainsi, nous statuons que ces compétences permettront à l'individu d'accomplir plus facilement ses tâches et de donner plus facilement du sens à son travail. Surtout, lorsque cette personne est engagée dans une relation de haute qualité avec son supérieur immédiat. Dès lors, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3c : L'attachement sécurisant modère la relation entre LMX et le sens du travail

Comme mentionné, les individus au style d'attachement sécurisant sont généralement confortables en relation et ont confiance que les autres sont disponibles pour fournir le soutien dont ils ont besoin (Mikulincer & Florian, 1995). En comparaison avec les autres styles d'attachement, les personnes au profil d'attachement sécurisant ont tendance à davantage manifester des comportements prosociaux au travail (Desivilya Syna, Sabag, & Ashton, 2006; Falvo et al., 2012). La manifestation de ces comportements sur leur lieu de travail se traduit souvent par des relations positives avec leurs collègues (Hazan & Shaver, 1990). Ces différents éléments nous amènent à croire qu'en présence de relation de haute qualité, un employé qui possède un attachement sécurisant contribuera davantage à un environnement de travail positif et sain. Cela pourrait augmenter le sens au travail de cet employé. Cette réflexion nous amène donc à formuler cette hypothèse :

H3d : L'attachement sécurisant modère la relation entre LMX et le sens au travail

2.3.2. L'attachement anxieux, la supervision abusive et les quatre variables dépendantes

Les individus possédant un style d'attachement anxieux ont développé une vision négative à leur égard (Bartholomew & Horowitz, 1991) et ont peur d'être rejetés ou abandonnés (Wu & Parker,

2017). De ce fait, nous croyons qu'en présence de supervision abusive, ces individus auront tendance à se remettre en question, ce qui risque d'augmenter leur sentiment de dévalorisation intrinsèque. Il se pourrait même que l'employé s'attribue la responsabilité des comportements de son supérieur, comme étant de sa faute. Si les comportements perdurent, nous croyons qu'un employé possédant un attachement anxieux risquerait de vouloir partir de l'organisation, car ce dernier pourrait avoir de la difficulté à gérer le stress occasionné par la situation. À ce propos, il s'avère que les personnes qui ont un attachement anxieux évitent d'avoir à se mêler à des conflits, par peur d'augmenter le risque d'être abandonnées (Mikulincer & Florian, 1995). En ce sens, nous émettons l'hypothèse que la présence de supervision abusive précipite le départ de l'employé qui n'oserait pas confronter ou aborder son supérieur à propos de ses comportements. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

H4a : L'attachement anxieux modère la relation entre la supervision abusive et l'intention de quitter

Dans un même ordre d'idées, nous croyons que l'engagement affectif sera grandement affecté par un employé avec un profil plus anxieux. D'emblée, cette association négative entre l'attachement évitant et l'engagement affectif a déjà été prouvée (Schmidt, 2016). Scrima et ses collègues (2015) ont comparé la théorie tridimensionnelle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen en lien avec les trois styles d'attachement. Leurs résultats affirment que les employés qui ont un attachement sécurisant auraient tendance à avoir un engagement affectif plus élevé, en comparaison avec l'attachement anxieux qui aurait tendance à avoir un score plus élevé pour l'engagement de continuité, tandis que l'attachement évitant tendrait plutôt vers l'engagement normatif. D'après leurs interprétations, ces individus au profil anxieux auraient tendance à rester dans l'organisation par peur de ne pas trouver mieux ou par crainte de subir les conséquences causées par le changement (Scrima et al., 2015). Face à cette observation, il n'est pas exagéré d'affirmer que ces employés seraient moins enclins à posséder un engagement affectif élevé. La présence de supervision abusive ne ferait qu'amplifier cette affirmation. Par ailleurs, il semblerait que des trois styles d'attachement, les employés avec un attachement anxieux préféreraient les contrats externes, c'est-à-dire d'être embauchés et rémunérés par une organisation externe, plutôt que de se retrouver à devoir travailler à l'interne et d'être directement embauchés et rémunérés par

leur organisation (Krausz, Bizman, & Braslavsky, 2001). Cette découverte témoigne que ces personnes semblent être préoccupées par leur insécurité, ce qui les pousse à vouloir évaluer chaque situation qui se présente et choisir la moins risquée. Ces différentes études nous poussent à croire qu'en présence de supervision abusive, cette personne tourmentée par sa relation avec son supérieur, risque de se distancer émotionnellement de l'organisation pour laquelle elle travaille. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

H4b : L'attachement anxieux modère la relation entre la supervision abusive et l'engagement affectif

Les individus à l'attachement anxieux ont tendance à être constamment préoccupés par leur estime de soi et leur valeur intrinsèque, ce qui les amène à utiliser l'hyperactivation (Mikulincer & Shaver, 2003). D'après les auteurs, il s'agit d'une stratégie défensive à travers laquelle l'individu consacre une attention soutenue aux figures d'attachement. Vigilant, il récolte et analyse l'information provenant à la fois des comportements des autres, mais aussi des relations avec ces derniers. À travers cette hyperactivation, ces individus à l'attachement anxieux persistent à rechercher du confort et à se faire rassurer par les autres (Mikulincer & Shaver, 2003). Tout comme l'enfant qui persiste à rechercher le confort, délaissant l'exploration (Hazan & Shaver, 1990), l'employé pourrait délaissé ses tâches dans le but d'être rassuré. Rongés par leurs inquiétudes relationnelles, ces derniers pourraient ne plus être aussi concentrés, animés par le contenu de leur travail, ce qui pourrait affecter leur sens du travail. En situation de supervision abusive, ces employés déjà prédisposés à s'inquiéter de leurs relations pourraient perdre leurs repères dans leurs tâches quotidiennes. Deux scénarios peuvent être plausibles. D'une part, ils pourraient utiliser l'hyperactivation vis-à-vis le supérieur ce qui diminuerait leur attention sur le contenu du travail. D'autre part, ils pourraient s'assurer de fournir encore plus d'efforts, mais avec l'intention de plaire au supérieur plutôt que dans l'optique de faire adéquatement le travail. Cette méthode a été observée auprès des enfants qui avaient un attachement anxieux. Alors que ces enfants sont trop préoccupés à maintenir la proximité avec leurs figure d'attachement, ils apprennent à utiliser l'exploration pour attirer l'attention de cette dernière pour satisfaire leurs besoins d'attachement (Hazan & Shaver, 1990). Ces enfants devenus adultes pourraient s'assurer d'accomplir dûment leur travail dans l'objectif d'obtenir l'approbation des autres. Dans tous les cas, cela viendrait

biaisent leur sentiment de sens du travail qui renvoie à l'alignement entre le contenu du travail et les valeurs profondes de l'individu. Le travail a-t-il du sens ou est-il utilisé afin de répondre au besoin de se faire approuver ? Cette réflexion nous amène donc à formuler l'hypothèse suivante :

H4c : L'attachement anxieux modère la relation entre SA et le sens du travail

Enfin, nous supposons qu'en situation de supervision abusive, les employés qui possèdent un attachement anxieux auront de la difficulté à trouver du sens dans leur environnement de travail. Désireux de se faire aimer, ils ont besoin des autres pour se faire approuver, et ce qu'il s'agisse de leur supérieur ou de leurs collègues de travail. La préoccupation de ces individus à satisfaire leur besoin d'être rassuré serait tellement grande, que cela pourrait interférer avec leur capacité de performer au travail (Richards & Schat, 2011). Ces auteurs ajoutent que cela nuirait à leurs capacités de s'investir adéquatement dans l'organisation. De ce fait, nous croyons qu'en absence de comportements favorables au travail, ils seraient perçus plus négativement par leurs collègues. Exacerbant ainsi leur sentiment d'être rejetés ou dévalorisés. Il devient alors très difficile pour ces personnes de se percevoir positivement (Mikulincer & Shaver, 2007). Il s'agit d'une réaction en chaîne. N'arrivant pas à contribuer positivement au climat de travail, cela pourrait affecter le sens au travail de ces employés. De surcroît, l'hypothèse suivante est formulée :

H4d : L'attachement anxieux modère la relation entre SA et le sens au travail

2.3.3. L'attachement évitant, la supervision abusive et les quatre variables dépendantes

Une personne possédant un style d'attachement évitant aura tendance à ne pas vouloir maintenir la relation avec les autres (Popper et al., 2000). À travers cette stratégie, elle évite de s'attacher pour éviter le rejet (Mikulincer & Shaver, 2007). Dans une situation de supervision abusive, nous émettons l'hypothèse que cette personne aura tendance à vouloir davantage quitter l'organisation. Contrairement à l'attachement anxieux, l'évitant possède un grand désir d'autonomie et peut avoir l'impression d'être autosuffisant (Mikulincer & Shaver, 2003). Ayant tendance à fuir l'intimité, nous croyons que cette personne impliquée dans une situation de supervision abusive évitera sa résolution. Elle aura tendance à ne pas vouloir confronter son supérieur sur ses agissements pour

éviter la proximité émotionnelle. Enfants, ces individus au profil d'attachement évitant ont internalisé le fait qu'ils ne peuvent pas compter sur leur figure d'attachement pour trouver du réconfort (Bowlby, 1988b). De ce fait, nous supposons qu'une fois adultes, ils seront enclins à vouloir gérer seuls la situation. De sorte à maintenir une distance émotionnelle, pour s'échapper à cette dernière. L'employé pourrait avoir tendance à quitter l'organisation pour créer de la distance avec son supérieur. C'est pour cette raison que nous formulons l'hypothèse suivante :

H5a : L'attachement évitant modère la relation entre la supervision abusive et l'intention de quitter

En présence de supervision abusive, un individu qui possède un attachement évitant aura tendance à avoir un faible engagement affectif envers l'organisation. Toujours dans l'objectif de maintenir une distance émotionnelle avec leurs supérieur, ces individus transposeraient cet évitement sur l'organisation. Dès lors, la présence de supervision abusive ne ferait qu'exacerber ce sentiment, puisque ces individus sont portés à se replier sur eux-mêmes (Mikulincer & Shaver, 2007) Cette réflexion nous amène à croire que l'engagement affectif en serait impacté. Ainsi, nous formulons cette hypothèse :

H5b : L'attachement évitant modère la relation entre la supervision abusive et l'engagement affectif

Durant l'enfance, les jeunes au profil d'attachement évitant internalisent que l'autre ne peut répondre à leurs besoins et qu'ils devront se débrouiller seuls, limitant ainsi leurs demandes d'aide. (Hazan & Shaver, 1990). Devenus adultes, ils sont habités par un sentiment d'autosuffisance. Ils multiplient les tâches et les demandes afin de se maintenir occupés et certains vont même jusqu'à entraver leur état de santé (Hazan & Shaver, 1990). Cette façon de s'activer et de s'atteler au travail peut donner l'impression qu'ils ont trouvé du sens à leur travail. Toutefois, nous croyons que ces comportements hautement performants et cette autonomie observée cachent une tendance à éviter une proximité relationnelle. Accomplissant leurs tâches avec détermination, nous pourrions croire que cette dernière proviendrait du fait que leur travail et leurs valeurs ne font qu'un. Toutefois, cette performance au travail et cette détermination ne seraient que des outils d'évitement. En présence de supervision abusive, il se pourrait que ces individus se sentent brimés dans leur

sentiment d'autonomie qui représente un élément essentiel dans leur fonctionnement. Par conséquent, nous apportons l'hypothèse qu'en présence de supervision abusive, le sens du travail risque d'être grandement affecté auprès de ces employés au style d'attachement évitant :

H5c : L'attachement évitant modère la relation entre la SA et le sens du travail

Parfois perçues comme des personnes distantes, froides et même hostiles (Kobak & Sceery, 1988), nous émettons l'hypothèse que leur sens au travail serait diminué par leur manque d'engagement au climat de travail. Les personnes qui ont un attachement évitant considèrent les autres comme étant indisponibles ou encore insensibles (Mikulincer & Shaver, 2005). Cette vision négative des autres les amène à croire qu'ils ne sont pas dignes de confiance (Richards & Schat, 2011). De plus, les personnes de style évitant ont tendance à avoir des relations empreintes par un faible niveau d'implication émotionnelle, de confiance et de satisfaction (Collins & Read, 1990; Hazan & Shaver, 1987). Sachant que le sens au travail fait référence à l'environnement physique, mais surtout aux relations de travail, il renvoie en partie à l'importance de la communication entre les individus et de la reconnaissance et le soutien entre les différents acteurs (E. M. Morin, 2010). Dès lors, il est facile de croire que ces employés pourraient avoir de la difficulté à maintenir un climat de travail sain et donc à trouver du sens au travail. La présence de supervision abusive pourrait donc qu'empirer cette association. Face au stress que cela pourrait engendrer, ces individus auraient de la difficulté à aller chercher du soutien et conserveraient une distance émotionnelle avec les autres (Mikulincer & Florian, 1995). Ainsi, nous émettons l'hypothèse suivante :

H5d : L'attachement évitant modère la relation entre la supervision abusive et le sens au travail

2.4. Schématisation du cadre conceptuel avec hypothèses

Avant de poursuivre avec le prochain chapitre qui présentera la méthodologie de cette étude, nous avons repris le cadre conceptuel proposé précédemment en y intégrant les hypothèses formulées (voir figure 7). Celles-ci sont également présentées dans le tableau 6 sous forme de synthèse.

Figure 7 : Cadre conceptuel proposé avec hypothèses

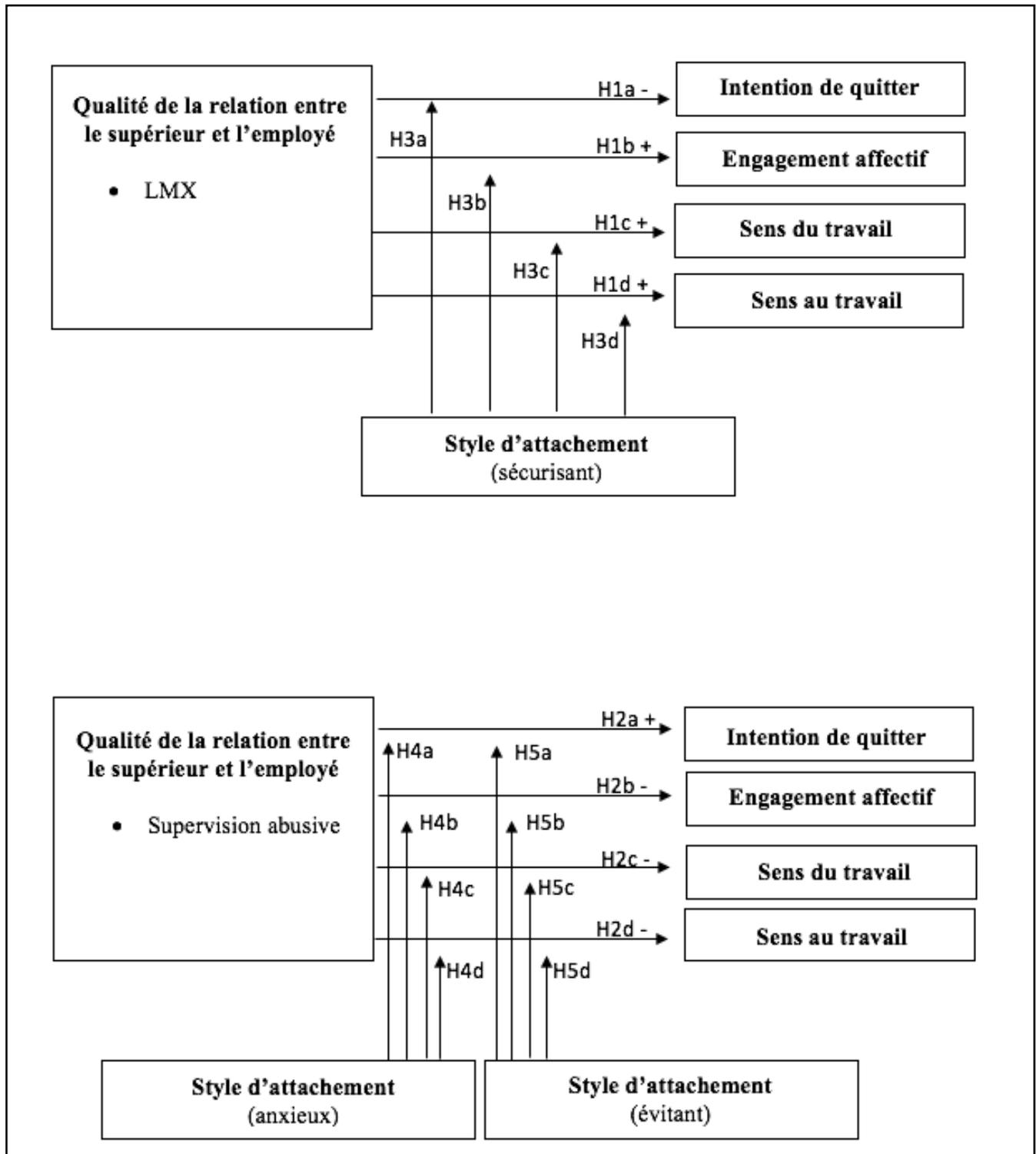


Tableau 6 : Synthèse des hypothèses formulées

Hypothèses
<p>H1a : LMX est lié négativement à l'intention de quitter</p> <p>H1b : LMX est lié positivement à l'engagement affectif</p> <p>H1c : LMX est lié positivement au sens du travail</p> <p>H1d : LMX est lié positivement du sens au travail</p>
<p>H2a : La supervision abusive est liée positivement à l'intention de quitter</p> <p>H2b : La supervision abusive est liée négativement à l'engagement affectif.</p> <p>H2c : La supervision abusive est liée négativement au sens du travail</p> <p>H2d : La supervision abusive est liée négativement au sens au travail</p>
<p>H3a : L'attachement sécurisant modère la relation entre LMX et l'intention de quitter</p> <p>H3b : L'attachement sécurisant modère la relation entre LMX et l'engagement affectif</p> <p>H3c : L'attachement sécurisant modère la relation entre LMX et le sens du travail</p> <p>H3d : L'attachement sécurisant modère la relation entre LMX et le sens au travail</p>
<p>H4a : L'attachement anxieux modère la relation entre SA et l'intention de quitter</p> <p>H4b : L'attachement anxieux modère la relation entre SA et l'engagement affectif</p> <p>H4c : L'attachement anxieux modère la relation entre SA et le sens du travail</p> <p>H4d : L'attachement anxieux modère la relation entre SA et le sens au travail</p>
<p>H5a : L'attachement évitant modère la relation entre la SA et l'intention de quitter</p> <p>H5b : L'attachement évitant modère la relation entre la SA et l'engagement affectif</p> <p>H5c : L'attachement évitant modère la relation entre la SA et le sens du travail</p> <p>H5d : L'attachement évitant modère la relation entre la SA et le sens au travail</p>

Chapitre 3 : La méthodologie de recherche

La prochaine section présente les différentes étapes qui constituent la méthodologie de l'étude et qui serviront à répondre à la question de ce mémoire qui est :

Dans quelles circonstances, le style d'attachement est-il un modérateur de la relation entre la qualité de l'échange entre un supérieur et un employé et l'attitude au travail de ce dernier ?

Nous émettons l'hypothèse qu'une personne au profil d'attachement sécurisant modère la relation entre la qualité de l'échange positive entre supérieur et un employé et diverses attitudes au travail, telles que l'intention de quitter, l'engagement affectif organisationnel, le sens du travail et le sens au travail. Inversement, nous émettons l'hypothèse qu'une personne au profil d'attachement évitant ou anxieux aura tendance à modérer la relation entre la qualité de l'échange de moins bonne qualité entre un supérieur et l'un de ses employés et les mêmes attitudes de travail nommées.

Afin de valider les hypothèses formulées précédemment, nous avons choisi une collecte de données de type quantitative, par l'entremise d'un questionnaire. Celui-ci a été construit à partir de la plateforme Qualtrics qui permet de rejoindre un grand nombre d'individus afin d'accroître l'étendue de l'échantillon. À noter que les décisions ont été prises dans l'objectif d'obtenir une collecte de données la plus valide possible afin de répondre à la question de ce mémoire. Ce chapitre est divisé en trois sections où dans la première, nous présenterons un portrait des participants. Dans la seconde, seront exposées les échelles sélectionnées afin de représenter les variables présentées dans le cadre théorique. Puis, dans la troisième section, nous discuterons des considérations éthiques mises en place.

3.1. Participants

Plusieurs méthodes ont été employées afin de diffuser le questionnaire auprès de la population. D'emblée, plus de 400 candidats, ayant déjà participé aux séminaires donnés par Estelle. M. Morin, professeure titulaire à HEC Montréal, ont été invités à répondre à l'étude. Ces séminaires visent à d'aider les cadres dirigeants et les gestionnaires à mieux comprendre les comportements toxiques

au travail, savoir y faire face efficacement et se protéger de leurs effets. Ainsi, les participants qui s'inscrivent occupent généralement des postes de supervision ou de gestion, mais relèvent également d'un supérieur immédiat.

Plusieurs raisons portent à croire que ces participants représentent des candidats intéressants pour la validité de l'étude. D'une part, puisque ces individus s'inscrivent à cette formation de manière volontaire, ce n'est pas exagéré d'affirmer que ces participants sont, jusqu'à un certain point, soucieux d'améliorer la qualité de leurs relations au travail. Intéressés par le sujet, cette motivation pourrait bien transparaître dans le désir de participer à la collecte de données. D'autre part, alors que l'objectif de cette formation est de mieux comprendre les comportements toxiques et de savoir les gérer, cela sous-entend que ces participants sont déjà quelque peu sensibilisés par la problématique. Ainsi, faire appel à ces participants semble justifié.

Conjointement, certaines annonces virtuelles ont été publiées sur différentes plateformes de la chercheuse. Parmi celles-ci, on retrouve certains groupes Facebook, notamment le groupe rassemblant la cohorte des étudiants à la maîtrise en développement organisationnel, ainsi que le groupe d'études rémunérées de l'UDEM. De plus, une annonce a été faite sur le compte personnel de la chercheuse sur LinkedIn, ainsi que sur le site de la société québécoise pour la recherche en psychologie (SQRP). Pour finir, plusieurs invitations personnelles ont été envoyées à différents candidats potentiels auprès de l'entourage personnel et professionnel de la chercheuse. Dans chaque courriel, les potentiels candidats étaient invités et encouragés à partager le lien anonyme du questionnaire à leur propre entourage professionnel. Cette technique d'échantillonnage « en boule de neige » (Goodman, 1961) visait à créer une chaîne de partage.

Par souci d'offrir une valeur scientifique à la recherche et d'assurer une fiabilité, la collecte de données tient à rassembler minimalement une centaine de subordonnés. Provenant de différents secteurs, cette variété d'expertise permet d'obtenir une vision plus étendue du phénomène au Québec. Les participants étaient libres de répondre aux questions et le fait de le remplir était considéré comme un consentement à participer à l'étude.

Au total 120 questionnaires ont été reçus entre le 24 février 2021 et le 8 avril 2021 sur la plateforme Qualtrics. De ce nombre, certains participants n'ont pas complété toutes les réponses. Par conséquent, nous avons codé les réponses manquantes par 999 afin d'exclure les questionnaires incomplets ce qui a fait diminuer le nombre de questionnaires à 104 réponses. Sur ce nombre, 70 femmes (67,3 %) et 34 hommes (32,7 %) ont répondu au questionnaire. Cette comparaison indique que les femmes seraient plus enclines à participer à ce genre de recherche. Ce qui pourrait avoir une inférence sur le résultat final. Nous avons également demandé le genre, l'âge à l'aide d'un curseur allant de 16 à 80 ans. Les réponses obtenues montrent que l'étendue est de 45 ans allant entre 19 ans à 64 ans, avec comme moyenne de 38, 4 ans (médiane de 38 et l'écart-type de 11, 6), nous avons donc une distribution bien répartie. Ces résultats sont présentés dans le tableau 7 suivant.

Tableau 7. Portrait de l'échantillon selon le sexe et l'âge

Caractéristiques démographiques	Catégorie	Participants/ Pourcentage / Moyenne
Participants		n = 104
Sexe	Femmes	70 (67,3 %)
	Hommes	34 (32,7 %)
Âge	Tranche d'âge 19-30 ans	33 (31,7 %)
	Tranche d'âge 31-40 ans	27 (26,1 %)
	Tranche d'âge 41-50 ans	25 (24,1 %)
	Tranche d'âge 51- 64 ans	19 (18,4 %)

Toujours dans l'objectif de former un échantillon représentatif de la population, nous avons demandé aux participants de répondre à certaines questions concernant le niveau de scolarité atteint, l'expérience de travail, le nombre d'années passé dans l'organisation actuelle et au poste actuel. Par la suite, nous avons aussi demandé la position occupée dans la hiérarchie de l'organisation, ainsi que le secteur d'activité dans lequel se situe l'entreprise.

Ainsi, pour le niveau de scolarité atteint, les répondants devaient identifier quel était le dernier diplôme obtenu. Les résultats sont présentés ci-dessous dans le tableau 8. On peut observer que les participants sont très scolarisés, puisque la majorité d'entre eux possèdent un diplôme de premier cycle universitaire, suivi par un deuxième diplôme universitaire

Tableau 8. Portrait de l'échantillon selon le niveau de scolarité des participants

Quel niveau de scolarité avez-vous atteint (dernier diplôme ou certificat) ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Études secondaires	1	,9	1,0	1,0
	Études collégiales (CÉGEP ou l'équivalent DEC.)	15	13,5	14,4	15,4
	Grade professionnel ou formation professionnelle	5	4,5	4,8	20,2
	Premier cycle universitaire (certificat /baccalauréat)	52	46,8	50,0	70,2
	Deuxième cycle universitaire (maîtrise, M. Sc., MBA, DESS., etc.)	31	27,9	29,8	100,0
	Total	104	93,7	100,0	
Manquant	999	7	6,3		
Total		111	100,0		

Le tableau 9 nous indique les années de travail des participants, dont la moyenne est un peu moins de 18 années d'expérience de travail (médiane 16 et écart-type de 11,14). Les répondants ont indiqué travailler en moyenne 7,94 années dans leur organisation actuelle (médiane 5 et écart-type de 8,88). En comparaison, de ces 8 ans de service dans leur organisation, les participants occupent en moyenne 4 ans et demi dans leur poste actuel (médiane 2,5 et écart-type de 6,16).

Tableau 9. Portrait de l'échantillon selon les années de travail

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
Depuis combien d'années travaillez-vous ?	,00	45,00	17,89	11,14
Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre organisation ?	,00	50,00	7,94	8,88
Depuis combien d'années occupez-vous le poste actuel ?	,00	50,00	4,55	6,16

Nous avons aussi demandé aux participants d'indiquer le poste dans lequel ils se trouvaient au sein de leur entreprise. La majorité d'entre eux, c'est-à-dire près de 52 % occupent un poste sans responsabilité d'encadrement. En deuxième place, on obtient le poste de cadre de premier niveau avec 14,4% participants suivi de près par le poste de cadre supérieur à 13,5 %. En dernière position, nous observons à pourcentage égal le poste d'entrepreneur et le poste de direction générale à 1,9 %, tel que le montre le tableau 10 ci-dessous.

Tableau 10. Portrait de l'échantillon selon la position occupée

Quelle position occupez-vous dans la hiérarchie de votre organisation ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entrepreneur / propriétaire- actionnaire de l'entreprise	2	1,8	1,9	1,9
	Poste de direction générale	2	1,8	1,9	3,8
	Poste de cadre supérieur (c.-à-d. vous relevez directement du directeur général de votre entité)	14	12,6	13,5	17,3
	Poste de cadre intermédiaire	9	8,1	8,7	26,0
	Poste de cadre de premier niveau (c.-à-d. les personnes qui relèvent de vous n'ont pas de fonction d'encadrement)	15	13,5	14,4	40,4
	Poste de chef de projet (c.-à-d. vous faites travailler l'ensemble des personnes appartenant à différentes équipes)	8	7,2	7,7	48,1
	Poste sans responsabilité d'encadrement	54	48,6	51,9	100,0
	Total	104	93,7	100,0	
Manquant	999	7	6,3		
Total		111	100,0		

Parmi les différents secteurs d'activités ayant reçu le plus de réponses, la plupart des répondants proviennent du milieu de la fonction publique, suivi du secteur des services. Au bas de l'échelle, on retrouve quelques répondants (n= 7) ayant affirmé travailler dans le domaine de la construction,

tandis que d'autres (n=5) ont indiqué travailler dans le secteur culturel et seulement un individu a répondu travailler dans le secteur agricole. Le tableau 11 identifie six secteurs d'activité, ce qui témoigne d'une grande variété de secteurs dans l'échantillon.

Tableau 11. Portrait de l'échantillon selon le secteur d'activité

Dans quel secteur d'activité se situe votre entreprise ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Commercial (relatif au commerce, aux échanges, à la vente)	9	8,1	8,7	8,7
	Industriel (relatif à la fabrication, la manufacture, l'usine et l'agroalimentaire)	11	9,9	10,6	19,2
	Construction (relatif à l'ingénierie, l'architecture, le bâtiment)	7	6,3	6,7	26,0
	Agricole (relatif à l'agriculture, l'élevage et les coopératives agricoles)	1	,9	1,0	26,9
	Services (relatifs au conseil, à l'assistance aux soins, à la relation d'aide)	30	27,0	28,8	55,8
	Culturel (relatif aux arts et à la culture)	5	4,5	4,8	60,6
	Fonction publique (relatif aux services publics)	41	36,9	39,4	100,0
	Total	104	93,7	100,0	
Manquant	999	7	6,3		
Total		111	100,0		

3.2. Échelles : analyse factorielle et indice de consistance interne

Les participants volontaires et consentants devaient répondre au questionnaire via la plateforme Qualtrics, distribué par un lien anonyme. Composé de différentes variables, ces dernières ont été, sans surprise, introduites dans le cadre théorique et ont été présentées dans un ordre conforme aux

bonnes pratiques d'évaluation psychométriques. Puisque le sujet de ce mémoire porte sur des questions personnelles, nous voulions rendre la lecture plus fluide et surtout, diminuer les risques de causer des biais ou des dissonances cognitives. Ainsi, lors de la création du questionnaire, nous avons repris la démarche utilisée par Morin et ses collègues (2020). La section ci-dessous reprend donc les règles de construction de tout bon questionnaire tels que décrits par la chercheuse (p.30) (E. M. Morin et al., 2020) :

« Ainsi, nous avons préconisé la méthode utilisée par les précepteurs de la psychométrie (Anastasi, 1993; Anastasi & Urbina, 1997; Nunnally, 1967; L. R. Price, 2017; Tetrick, 2017). En outre, nous avons explicité les règles à la base de la construction d'une échelle (Blasberg, Hewitt, Flett, Sherry, & Chen, 2016; Bolt & Rounds, 2000; Chan, 2011; Chou & Wang, 2010; Comrey, 1988; Crehan & Haladyna, 1991; Cronbach, 1988; Fisher, Matthews, & Gibbons, 2016; Frey, Petersen, Edwards, Pedrotti, & Peyton, 2005; Friedman, 1983; Green, Murphy, & Snyder, 2000; Kreitler & Kreitler, 1981; McCoach, Gable, & Madura, 2013; L. R. Price, 2017; Ryan & Brunfaut, 2016; Tetrick, 2017; Weiten, 1984; Wetzell & Greiff, 2018; Wyse & Viger, 2011; Ziegler & Hagemann, 2015) :

1. Il est inutile de concevoir une échelle¹ lorsqu'il en existe une qui évalue correctement le construit latent, c'est-à-dire le phénomène que nous souhaitons évaluer, mais que nous ne pouvons pas observer directement.
2. Il faut un minimum de trois énoncés pour évaluer un construit latent.
3. L'énoncé réfère à une seule dimension du construit latent.
4. L'énoncé est écrit avec un vocabulaire simple et direct, ajusté au niveau d'études des répondants.
5. Tous les énoncés devraient aller dans la même direction.
6. Formulez des énoncés qui engendrent différentes réponses.
7. Évitez le langage familier ou le jargon.
8. Évitez les formulations complexes ou les énoncés à deux volets.
9. Évitez les formules de comparaison [par exemple, « J'aime mieux la lecture que les mathématiques. »].
10. Évitez des formulations qui suggèrent la réponse.
11. Évitez d'associer un motif à un état affectif [par exemple, « J'aime mon école parce que j'ai de bons amis ».].
12. L'échelle d'évaluation doit permettre l'évaluation des énoncés.

¹ En anglais, le mot « échelle » est « *scale* » : cela désigne une liste d'énoncés qui sont évalués sur une échelle ordinale de type Likert. Les ancrs de cette échelle varient selon le type d'information recherché : le degré d'accord, la fréquence, la durée, etc.

13. L'échelle doit permettre toutes les réponses possibles : chacun doit être en mesure de situer sa réponse sur l'étendue de l'échelle.
14. Les points de l'échelle devraient être à des intervalles équivalents, autant que possible.
15. Le nombre de points d'une échelle devrait être au minimum de 6 si nous souhaitons effectuer des analyses statistiques nécessitant des données par intervalle.
16. Commencez par les énoncés les plus faciles.
17. Placez les questions concernant des sujets sensibles à la fin du questionnaire.
18. Placez les questions démographiques à la toute fin du questionnaire. » (E. M. Morin et al., 2020)

Ce questionnaire est divisé en deux parties, la première comporte les échelles voulant mesurer les variables nommées dans le modèle conceptuel, tandis que la deuxième partie du questionnaire vise à récolter les données démographiques servant à décrire les participants ayant répondu. Dans la prochaine section, nous présenterons les variables de la première partie. Le questionnaire complet sera également ajouté en annexe.

Afin de vérifier la fidélité des échelles sélectionnées, nous avons effectué différentes analyses afin de nous assurer que l'ensemble des énoncés qui les composent soient cohérents et étroitement liés entre eux. C'est ainsi qu'à l'aide du logiciel SPSS, nous avons réalisé une analyse en composantes principales (ACP) avec une rotation orthogonale dans le but de réduire le nombre de variables utilisées à décrire la dimension jusqu'à atteindre un nombre minimal suffisant pour décrire la variance. De cette manière, cela permet d'une part, d'extraire les variables tout en maximisant sa composante et d'autre part, de simplifier l'interprétation des énoncés conservés. Cette simplification, aussi nommée la rotation Varimax (ou Kaiser-Varimax) permet ainsi de transformer les échelles initiales en gardant ainsi qu'un petit nombre de variables, afin d'en faciliter l'interprétation. Ensuite, nous avons repris la même structure factorielle des échelles et grâce à l'analyse en axes principaux (PAF), avec une rotation orthogonale, nous avons pu identifier les énoncés qui serviront à représenter la variable, c'est-à-dire les construits latents. Autrement dit, une fois ces analyses effectuées, nos échelles seront contrôlées et pourront être utilisées afin de vérifier les hypothèses émises.

Puis, afin d'assurer la fidélité des énoncés utilisés dans le questionnaire, nous avons calculé les résultats des répondants au moyen de l'alpha de Cronbach (α) pour évaluer l'homogénéité des énoncés de chacune des échelles de mesure. Cet indice de consistance analyse jusqu'à quel point

les énoncés d'une échelle évaluent la même dimension d'une variable, ce qui permet de déterminer la variance d'erreur dans la mesure de celle-ci. Cet indice de consistance interne varie entre 0 et 1 et nous pouvons juger la fidélité d'une échelle grâce aux règles suivantes énoncées par DeVellis (2012) :

- en dessous de 0,60, c'est inacceptable ;
- entre 0,60 et 0,65, indésirable ;
- entre 0,65 et 0,70, minimalement acceptable ;
- entre 0,70 et 0,80, respectable ;
- entre 0,80 et 0,90, très bien ;
- au-dessus de 0,90, il faudrait réduire le nombre d'énoncés de l'échelle.

3.2.1. L'intention de quitter

Pour évaluer la variable l'intention de quitter, nous avons utilisé l'échelle de Colarelli (1984). Composée de 5 énoncés, ceux-ci sont évalués sur une échelle de 6 points allant de « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait en accord ». Les énoncés ont été placés sous forme de gradation, ainsi le premier énoncé évoque le désir de maintenir son poste au sein de l'organisation et le dernier énoncé fait référence au désir pressant de quitter.

L'exécution de l'analyse en composantes principales a extrait qu'une seule composante, comme l'indique le tableau 12 suivant. Par conséquent, tous les énoncés ont été conservés, ce qui concorde avec le modèle original de Colarelli (1984). De ce fait, nous n'avons pas eu à effectuer une factorisation en axes principaux. Le tableau 12 présente l'indice de consistance interne obtenu pour chacun des énoncés de l'échelle. Les résultats se situent entre 0,84 et 0,91, ce qui est très bien. Nous avons également procédé à une inversion de l'énoncé 1 : « S'il en tenait qu'à moi, je garderais mon emploi aussi longtemps que possible ». C'est ainsi que tous les énoncés de l'échelle ont été conservés afin de représenter la variable.

Tableau 12. Analyse en composantes principales de l'intention de quitter

Énoncés	Composante 1
4- Je recherche activement un autre emploi dans une autre organisation	,914
2- Je pense fréquemment à changer d'emploi	,891
3- Je songe sérieusement à changer d'emploi au cours de la prochaine année	,887

5- Si on m'offrait un emploi ailleurs, je quitterai mon emploi actuel dès que possible	,871
1- S'il en tenait qu'à moi, je garderais mon emploi aussi longtemps que possible	-,843

Le tableau 13 présente la consistance interne de l'échelle qui s'avère très élevée avec un alpha de Cronbach de $\alpha = 0,925$. Ce qui signifie que les scores calculés à partir des réponses obtenues aux énoncés sont très bons, voire excellents.

Tableau 13. Indice de consistance interne de l'intention de quitter

	Nombre d'énoncés	Alpha (α)
Intention de quitter	5	,925

3.2.2. L'engagement organisationnel – la composante affective

Tel que défini par les auteurs Meyer et Allen (1984), l'engagement organisationnel est composé de trois formes d'engagement. Dans le cadre de cette étude, seul l'engagement affectif a été retenu. Originellement, cette variable comporte 8 énoncés. Parmi ceux-ci, 6 ont été retenus et évalués sur une échelle à 6 points allant de « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait d'accord ». Le tableau 14 ci-dessous montre que deux composantes ont été extraites de la variable ce qui ne concorde pas avec l'échelle originale qui n'est formée que d'une seule composante (Meyer & Allen, 1984).

Tableau 14. Analyse en composantes principales de l'engagement affectif

Énoncés	Composante 1	Composante 2
4- J'aime parler de mon organisation aux personnes de mon entourage	,855	
6- L'organisation qui m'emploie représente beaucoup pour moi	,838	
3- Je suis fier (fière) de travailler dans cette organisation	,794	
1- Je serais très heureux (se) de passer le reste de ma vie professionnelle à l'emploi de mon organisation	,720	
5- Dans cette organisation, je ne me sens pas comme faisant « partie de la famille »		,788
2- Je ressens vraiment les problèmes de mon employeur comme s'ils étaient les miens		,623

En conséquence, nous avons effectué l'analyse en axes principaux, afin d'obtenir qu'une seule composante. Les résultats obtenus nous ont indiqué que l'énoncé 2 et l'énoncé 5 n'avaient pas de poids factoriel, ce qui nous a amenés à les retirer. Afin d'atteindre le meilleur indice de consistance interne possible, seuls les énoncés 1-3-4-6 ont été conservés. L'indice de consistance interne est $\alpha = 0,749$, tel que mentionné par le tableau suivant.

Tableau 15. Indice de consistance interne de l'engagement affectif

	Nombre d'énoncés	Alpha (α)
Engagement affectif	4 (1-3-4- 6)	,749

3.2.3. Le sens du travail et le sens au travail

Le sens du travail et le sens au travail ont été évalués avec l'échelle de Morin et ses collègues (2020). Distinguant ces deux variables, chacune comporte 5 énoncés évalués sur une échelle de 6 points, allant de « Pas du tout d'accord » jusqu'à « Tout à fait d'accord ». Dans le questionnaire, nous avons jumelé les deux échelles afin de n'en présenter qu'une seule. Ainsi, lorsque nous avons effectué l'analyse en axes principaux, deux composantes sont ressorties, ce qui n'était pas surprenant. Le tableau 16 indique que plusieurs énoncés (7) se sont retrouvés compris dans les deux composantes. C'est le cas, par exemple, de l'énoncé 2 « Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux » ou encore de l'énoncé 10 « Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail », alors que tous deux appartiennent à la variable du sens au travail.

Tableau 16. Analyse en composantes principales pour le sens du travail et sens au travail

Énoncés	Composante 1	Composante 2
4- Le travail que je fais en vaut la peine	,745	-,472
7- Je me sens fier(fière) du travail que je fais	,739	-,492
9- Je fais un travail qui a du sens	,735	-,522
6- Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs	,711	-,415
2- Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux	,677	,548
10- Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail	,667	,487
3- Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs	,661	
8- Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail	,657	

5- Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi	,651	,516
1- J'attache beaucoup d'importance à mon travail	,644	

Grâce à la factorisation des axes principaux, les énoncés ont été répartis dans les deux composantes. Seul, l'énoncé 1 « J'attache beaucoup d'importance à mon travail » possède l'alpha le plus faible de l'échelle et s'affiche auprès des deux composantes. Les résultats de la factorisation sont présentés par le tableau 16. Précisons pour ce tableau que le terme « MOW » fait référence à *Meaning of Work* (sens du travail) alors que « MAW » renvoie à *Meaning at Work* (sens au travail).

Tableau 17. Factorisation des axes principaux pour le sens du travail et sens au travail

Énoncés	Composante 1 (MOW)	Composante 2 (MAW)
9- Je fais un travail qui a du sens	,890	
7- Je me sens fier(fière) du travail que je fais	,872	
4- Le travail que je fais en vaut la peine	,863	
6- Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs	,798	
1- J'attache beaucoup d'importance à mon travail	,467	,445
2- Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux		,865
5- Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi		,824
10- Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail		,815
8- Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail		,666
3- Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs		,657

Somme toute, nous avons décidé de conserver le même nombre d'énoncés pour les deux composantes. Ceux-ci s'apparentent de manière identique aux énoncés regroupés dans les échelles originales de Estelle M. Morin et ses collègues (2020). Respectivement, la consistance interne pour l'échelle du sens du travail est de $\alpha = 0,878$, alors que pour le sens au travail, elle est de $\alpha = 0,851$, ce qui est considéré comme étant très bien d'après les règles de DeVellis (2012).

Tableau 18. Indice de consistance interne du sens du travail et du sens au travail

Sens du travail et sens au travail	Nombre d'énoncés	Alpha (α)
Sens du travail	5 (1-4-6-7-9)	,878
Sens au travail	5 (2-3-5-8-10)	,851

3.2.4. Leader-Member Exchange (LMX)

Pour mesurer la qualité de la relation, nous avons utilisé l'échelle de *Leader-Member Exchange* (LMX- 7) développée par Graen et Uhl-Bien (1995). Composée de sept énoncés, l'échelle est de type Likert en 5 points. Si le score est élevé, cela atteste que la relation est de qualité, alors qu'un score faible témoigne une relation gestionnaire -employé d'une moins grande qualité.

Tableau 19. Analyse en composantes principales pour LMX

Énoncés	Composante 1
6- Est-ce que vous avez assez confiance en votre supérieur immédiat que vous seriez prêt.e à défendre ses décisions en son absence ?	,869
7- Comment décririez-vous votre relation avec votre supérieur immédiat ?	,849
5- Indépendamment de la position hiérarchique qu'à votre supérieur immédiat, quelles sont les chances qu'il exerce son pouvoir pour vous aider à vous tirer d'affaires si cela s'avérait nécessaire ?	,822
1- À quelle fréquence votre supérieur immédiat vous donne-t-il de la rétroaction sur votre travail ?	,811
3- Jusqu'à quel point votre supérieur immédiat reconnaît-il votre potentiel ?	,800
2- Jusqu'à quel point votre supérieur comprend-il vos besoins et les problèmes que vous avez dans votre travail ?	,785
4- Indépendamment de la position hiérarchique qu'à votre supérieur immédiat, quelles sont les chances qu'il exerce son pouvoir pour vous aider à résoudre les problèmes que vous avez dans votre travail ?	,758

D'après le tableau 19, l'analyse en axes principaux n'a fait ressortir qu'une composante, ce qui concorde avec le modèle original de Graen et Uhl-Bien (1995). De ce fait, nous n'avons pas eu à effectuer une factorisation en axes principaux. Les scores étant plutôt élevés et se situant entre 0,75 et 0,86 ce qui est considéré comme étant bien et très bien. Les énoncés utilisés sont donc fiables pour en extraire les scores obtenus. Par conséquent, les sept énoncés ont été conservés et l'indice de cohérence interne s'est trouvé être excellent puisque l'alpha de Cronbach de l'échelle s'élève $\alpha = 0,913$.

Tableau 20. Indice de consistance interne du LMX

	Nombre d'énoncés	Alpha (α)
LMX	7	,913

3.2.5. La supervision abusive

Présenté comme le père fondateur de la supervision abusive, Tepper (2000) fut le premier à définir ce qu'est la supervision abusive. Par conséquent, cette variable sera mesurée grâce à l'échelle qu'il a construite, rassemblant 15 énoncés et évaluée en 5 points de type Likert où 1 = « Je ne me souviens pas » et 5 = « Régulièrement ». Parmi les 15 énoncés, trois d'entre eux ont été enlevés du questionnaire original. Les raisons sont soit qu'ils nécessitaient l'implication de collègue ou alors ces énoncés pouvaient brusquer les participants. Les énoncés non conservés sont les suivants: « Blames me to save himself/herself embarrassment », « Does not allow me to interact with my coworkers » et « Lies to me ». Le tableau 21 illustre les résultats obtenus lorsque nous avons effectué l'analyse en composantes principales. Nous pouvons apercevoir que certains énoncés se retrouvent dans deux composantes, par exemple les énoncés 1-4-7 et 10.

Tableau 21. Analyse en composantes principales pour la supervision abusive

Énoncés	Composante 1	Composante 2	Composante 3
4- Me dénigre devant les autres	,792		,410
6- Me renote mes erreurs ou mes échecs	,784		
11- Me dit que je suis incompetent.e.	,760		
3- Ne me répond pas, fait comme s'il ne m'entendait pas	,750		
12- Ne reconnaît pas l'effort que je mets dans mon travail	,731		
2- Me dis que mes idées ou mes sentiments sont stupides	,724		
1- Me ridiculise	,647		,543
9- Parle en mal de moi aux autres	,635		
7- Ne respecte pas ses engagements envers moi	,552		-,400
8- Se défoule sur moi quand il est fâché	,358	,775	
10- Est rude envers moi	,571	,662	
5- Envahit ma vie privée		,417	

Toutefois, nous tenions à respecter le modèle original de Tepper (2000) qui ne propose qu'une seule composante. Nous avons donc effectué l'analyse en axes principaux pour ne former qu'une seule composante. Les résultats de cette factorisation sont présentés dans le tableau 22.

Tableau 22. Factorisation des axes principaux pour la supervision abusive

Énoncés	Composante 1
4- Me dénigre devant les autres	,775
6- Me renote mes erreurs ou mes échecs	,758
11- Me dit que je suis incompetent.e.	,735
3- Ne me répond pas, fait comme s'il ne m'entendait pas	,719
12- Ne reconnaît pas l'effort que je mets dans mon travail	,695
2- Me dis que mes idées ou mes sentiments sont stupides	,688
1- Me ridiculise	,600
9- Parle en mal de moi aux autres	,589
7- Ne respecte pas ses engagements envers moi	,511
8- Se défoule sur moi quand il est fâché	,495
10- Est rude envers moi	
5- Envahit ma vie privée	

L'analyse factorielle a ressorti la plupart des énoncés, excepté les énoncés 5 et 10 qui n'ont pas de poids factoriels. Nous avons donc décidé de les enlever et de conserver tous les autres énoncés. Ainsi composée de 10 énoncés, l'alpha de Cronbach pour la supervision abusive est $\alpha = 0,859$, ce qui est considéré comme étant très bien.

Tableau 23. Indice de consistance interne de la supervision abusive

	Nombre d'énoncés	Alpha (α)
Supervision abusive	10	,859

3.2.6. Le style d'attachement adulte

Cette variable est mesurée par la version abrégée de l'échelle *Attachment Style Questionnaire* (ASQ) de Iwanaga et ses collègues (2018). Plusieurs raisons ont fait en sorte que notre choix d'instrument s'est arrêté sur celui-ci. Tout d'abord, ce questionnaire autorapporté tient à mesurer l'attachement adulte sous une perspective relationnelle de proximité (Ravitz et al., 2010), ce qui exactement l'angle que nous souhaitons aborder. Ensuite, il a été prouvé que la version abrégée du ASQ représente une mesure fiable sur le plan psychométrique (Iwanaga et al., 2018; Ravitz et al., 2010). Ayant à l'origine 40 énoncés (Judith A. Feeney, Noller, & Hanrahan, 1994), nous avons sélectionné 24 énoncés pour cette étude, c'est-à-dire 8 énoncés par profil. La principale raison de

cette décision réside dans le fait que le premier profil du ASQ — *secure attachment subscale*- comprend déjà en tout et pour tout 8 énoncés. Toutefois, les deux autres profils *anxious attachment subscale* et *avoidant attachment subscale*- comportent respectivement 15 et 17 énoncés. Ainsi, il a fallu départager les énoncés pour les deux autres profils afin de maintenir un équilibre dans l'analyse des profils pour que chaque profil d'attachement soit composé de 8 énoncés.

Toujours dans l'objectif de maintenir une rigueur scientifique, la sélection s'est effectuée selon deux critères précis. D'une part, il est primordial que les énoncés choisis possèdent un poids factoriel élevé — c'est-à-dire se rapprochant le plus de 1 — en plus d'avoir d'autres caractéristiques significatives, notamment, la validité du contenu, ainsi que la corrélation de l'énoncé par rapport à l'évaluation globale (corrélation énoncé -total), pour ne nommer qu'eux. D'autre part, les énoncés choisis doivent correspondre au contexte actuel de l'étude. Par conséquent, tous les énoncés se rapprochant plus d'un contexte amoureux, s'éloignant ainsi du contexte professionnel ont été laissés de côté. Puis finalement, les affirmations susceptibles de déclencher une position défensive auprès des participants ont été délaissées. C'est ainsi que 24 énoncés des 40 ont été sélectionnés et rassemblés pour former les trois profils d'attachement recherchés. Afin de garder une cohérence, les énoncés ont été placés dans le même ordre que le questionnaire original. Les participants devaient répondre à ces énoncés sur une échelle de type Likert à 6 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

Tableau 24. Analyse en composantes principales du style d'attachement

Énoncés	C. 1	C. 2	C. 3	C.4	C. 5
15- Bien que je veuille me rapprocher des autres, je me sens mal à l'aise	-,791				
14 – J'ai des sentiments mitigés sur le fait d'être proche des autres	,734				
18 – Je me sens souvent seul.e ou laissé.e de côté	,718				
9 – Je pense que les autres hésitent à être aussi proches de moi que j'aimerais	,710				
16- Je m'inquiète beaucoup au sujet de mes relations	,679				
24 -Je sais que les autres vont m'apprécier et me respecter	-,674				

Énoncés	C. 1	C. 2	C. 3	C.4	C. 5
7 – Je trouve ça difficile de faire confiance aux autres	,658				
20 -Quand je parle de mes problèmes aux autres, je me sens généralement honteux.se ou stupide	,626				
3 – J’ai confiance que les autres seront là pour m’aider quand j’en aurai besoin	-,612				
11- Je crains que les autres ne se soucient pas autant de moi que je me soucie d’eux	,590				
8 – Je trouve ça difficile de dépendre des autres	,540				
6- Des fois, je pense que je suis bon à rien	,535	,656			
5 – Mes relations avec les autres sont généralement superficielles		-,636			
13- J’ai peur que je ne serai pas à la hauteur des autres	,413	,597			
12 – Je préfère garder ma vie privée pour moi		-,530			
21 – Je suis trop occupé.e pour mettre du temps dans les relations	,402	-,503			
17- J’ai confiance dans ma capacité à créer des liens	-,553		,633		
1- En général, je suis une personne qui est digne d’intérêt			,556		
22- Si quelque chose me dérange, les autres en sont généralement conscients et informés			,531	,461	
4- Demander de l’aide, c’est admettre ses faiblesses				,600	
2- Je suis plus facile à connaître que la majorité des personnes				,585	
19 – J’ai confiance dans ma capacité à m’ajuster aux autres	-,416				,538
23 – Cela me frustre quand les autres ne sont pas disponibles quand j’ai besoin d’eux			,427		-,476
10 – Je trouve ça assez facile d’être ouvert avec les autres					

Devant ces résultats, nous avons effectué l’analyse factorielle afin de ne former que trois axes principaux qui allaient devenir les trois profils d’attachement attendus. Plusieurs résultats en sont sortis, mais ces résultats n’étaient pas concluants. Nous avons donc décidé de revisiter chacune des échelles complètes qui formaient les trois profils afin d’observer leur cohérence et leur interaction. Notre préoccupation était d’une part, assurer la fiabilité de l’échelle et de l’autre

respecter le plus possible les échelles originelles de Iwanaga et ses collègues (2018). Cette opération nous a permis de conserver uniquement les énoncés qui allaient faire en sorte que les échelles allaient être cohérentes.

Tableau 25. Énoncés de l'attachement sécurisant

	Moyenne de l'échelle si l'énoncé est supprimé	Variance de l'échelle si l'énoncé est supprimé	Corrélation énoncé-total corrigée	Alpha de Cronbach si l'énoncé est supprimé
En général, je suis une personne qui est digne d'intérêt	30,09	19,284	,486	,704
Je suis plus facile à connaître que la majorité des personnes	31,11	18,057	,387	,718
J'ai confiance que les autres seront là pour m'aider quand j'en aurai besoin	30,61	17,367	,586	,678
Je trouve ça assez facile d'être ouvert avec les autres	31,13	18,525	,226	,765
J'ai confiance dans ma capacité à créer des liens	30,41	16,264	,662	,658
J'ai confiance dans ma capacité à m'ajuster aux autres	30,31	19,768	,378	,719
Si quelque chose me dérange, les autres en sont généralement conscients et informés	31,08	18,810	,311	,733
Je sais que les autres vont m'apprécier et me respecter	30,54	17,688	,564	,683

Si nous conservions tous les énoncés, l'alpha de l'échelle était de $\alpha = ,735$. Devant ces résultats, nous avons donc éliminé les énoncés qui avaient le plus haut alpha s'il l'énoncé venait à disparaître. Les trois plus grands alphas ont été mis en gras et sont les suivants : « Je trouve ça assez facile d'être ouvert avec les autres », « Si quelque chose me dérange, les autres en sont généralement conscients et informés » et « J'ai confiance dans ma capacité à m'ajuster aux autres ». Les autres énoncés ont été conservés, ce qui nous a permis d'obtenir un alpha de $\alpha = ,745$.

Tableau 26. Énoncés de l'attachement anxieux

	Moyenne de l'échelle si l'énoncé est supprimé	Variance de l'échelle si l'énoncé est supprimé	Corrélation énoncé-total corrigée	Alpha de Cronbach si l'énoncé est supprimé
Des fois, je pense que je ne suis bon à rien	21,48	40,893	,646	,808
Je pense que les autres hésitent à être aussi proches de moi que j'aimerais	21,17	45,057	,498	,827
Je crains que les autres ne se soucient pas autant de moi que je me soucie d'eux	20,65	40,830	,615	,812
J'ai peur que je ne serai pas à la hauteur des autres	20,66	42,556	,500	,828
Je m'inquiète beaucoup au sujet de mes relations	21,06	39,006	,699	,802
Je me sens souvent seul.e. ou laissé.e de côté	21,33	40,436	,719	,799
Quand je parle de mes problèmes aux autres, je me sens généralement honteux.se ou stupide	21,70	43,435	,584	,817
Cela me frustre quand les autres ne sont pas disponibles quand j'ai besoin d'eux	20,95	47,231	,305	,849

En ce qui concerne l'échelle de l'attachement anxieux, avec la conservation des énoncés, l'alpha s'élevait à $\alpha = ,838$. Par conséquent, nous avons décidé de garder les 8 énoncés, puisque nous voulons, en plus d'assurer la fiabilité de l'échelle, nous assurer que celle-ci se rapproche le plus possible du modèle utilisé.

Tableau 27. Énoncés de l'attachement évitant

	Moyenne de l'échelle si l'énoncé est supprimé	Variance de l'échelle si l'énoncé est supprimé	Corrélation énoncé-total corrigée	Alpha de Cronbach si l'énoncé est supprimé
Demander de l'aide, c'est admettre ses faiblesses	23,24	18,281	,334	,526
Mes relations avec les autres sont généralement superficielles	23,30	19,454	,479	,501
Je trouve ça difficile de faire confiance aux autres	22,57	15,995	,621	,419

	Moyenne de l'échelle si l'énoncé est supprimé	Variance de l'échelle si l'énoncé est supprimé	Corrélation énoncé-total corrigée	Alpha de Cronbach si l'énoncé est supprimé
Je trouve ça difficile de dépendre des autres	21,48	19,475	,287	,542
Je préfère garder ma vie privée pour moi	21,88	18,499	,407	,504
J'ai des sentiments mitigés sur le fait d'être proche des autres	22,76	16,592	,572	,441
Bien que je veuille me rapprocher des autres, je me sens mal à l'aise	21,65	30,190	-,541	,775
Je suis trop occupé.e pour mettre du temps dans mes relations	22,90	17,680	,516	,470

Enfin, pour l'échelle de l'attachement évitant, l'alpha était de $\alpha = ,577$ si nous conservions tous les énoncés. Malheureusement, selon DeVellis (2012), un alpha en bas de ,60 est considéré inacceptable. En regardant la dernière colonne qui indique l'alpha que l'on pourrait obtenir si un énoncé était supprimé, un seul ressortait du groupe. Il s'agit de l'énoncé : « Bien que je veuille me rapprocher des autres, je me sens mal à l'aise » qui avait un score qui s'élevait à $\alpha = ,775$, un alpha plus élevé que celui de l'échelle. En conséquence, nous l'avons supprimé, ce qui nous a permis d'obtenir un alpha de $\alpha = ,775$ avec 7 énoncés pour l'attachement évitant.

Le tableau 28 résume l'indice de consistance interne pour les trois profils d'attachement et indique les énoncés qui ont été conservés pour assurer cette fiabilité.

Tableau 28. Indice de consistance interne pour les différents styles d'attachement

Style d'attachement	Nombre d'énoncés	Alpha (α)
Sécurisant	5 (1-2-3-17-24)	,745
Anxieux	8 (6-9-11-13-16-18-20-23)	,838
Évitant	7 (4-5-7-8-12-14-21)	,775

3.3. Analyse des données

Avant de poursuivre, le tableau suivant présente une synthèse des résultats obtenus quant à l'alpha de Cronbach pour chacune des variables. Dans l'ensemble, les indices sont relativement bien, voire excellents. Aucun n'est en dessous du seuil de 0,60, ce qui selon DeVellis (2012) aurait été considéré comme étant indésirable.

Tableau 29. Résumé des indices de consistance interne des variables

Variabes	Nombre d'énoncés conservés	Alpha (α)
Intention de quitter	5	,925
Engagement affectif	5	,749
Sens du travail	5	,878
Sens au travail	4	,851
LMX	7	,913
Supervision abusive	10	,859
Style d'attachement : sécurisant	5	,745
Style d'attachement : anxieux	8	,838
Style d'attachement : évitant	7	,775

Toujours dans l'objectif de tester les hypothèses de ce mémoire, nous avons dû faire plusieurs analyses. Pour commencer, nous avons établi les statistiques descriptives de chacune des variables mesurées. Elles comprennent entre autres, les moyennes, les minimums et les écarts-types, ou toute autre information permettant de dresser un portrait de chacune des variables. Cette étape permet d'examiner la répartition des réponses données par les répondants et de fournir d'importantes informations qui pourraient venir expliquer certains résultats.

3.3.1. Corrélations

Ensuite, nous présentons les coefficients de corrélation entre les différentes variables construites à travers une matrice de corrélations. Cette matrice permet d'observer la relation entre les différentes variables du modèle conceptuel. Autrement dit, elle permet d'analyser la direction et la force des relations et d'en tirer certaines interprétations sur leur façon de se comporter entre elles. Nous pouvons mesurer la relation linéaire grâce au coefficient de la corrélation de Pearson (r) qui stipule qu'un résultat de -1 représente une relation parfaitement négative, tandis qu'un résultat de +1 renvoie à une relation parfaitement positive. Un résultat se situant entre les deux extrémités mesure la direction (si la relation est positive ou négative) et la force (si elle se rapproche de -1 ou

de +1) de la relation linéaire entre les variables. Plus le résultat se rapproche de 0, plus la relation est faible. Toutefois, l'analyse des coefficients de corrélation ne nous permet pas de tester les hypothèses. Néanmoins, elle demeure cruciale, car elle permet d'obtenir des indices préliminaires sur les relations existantes entre elles.

3.3.2. Régressions linéaires

Par la suite, nous allons standardiser les échelles construites pour effectuer les régressions linéaires entre les variables et ainsi observer l'effet d'une variable sur une autre. Méthodiquement, nous réaliserons les régressions reliant les variables indépendantes (LMX et supervision abusive) aux variables dépendantes (intention de quitter, engagement affectif, sens du travail et sens au travail). Cette opération permet d'observer à quel point les variables indépendantes prédisent les variables dépendantes. Cela nous permettra de tester les hypothèses 1abcd et 2abcd. Ensuite, nous avons demandé à SPSS de jumeler les variables indépendantes avec les variables modératrices, c'est-à-dire les trois styles d'attachement. Conforme au modèle conceptuel présenté, ces jumelages sont : LMX et style d'attachement sécurisant, supervision abusive et style d'attachement anxieux et supervision abusive et style d'attachement évitant. Finalement, nous allons utiliser ces nouvelles interactions créées et réaliser une régression entre ces dernières et chacune des variables dépendantes (intention de quitter, engagement affectif, sens du travail et sens au travail). Cela nous permettra d'analyser les hypothèses 3abcd, 4abcd et 5abcd et d'évaluer l'influence des variables modératrices sur la relation entre les variables indépendantes et dépendantes. Notre objectif est d'observer si la présence des variables modératrices pourrait augmenter la force de prédiction des variables dépendantes. Par souci de professionnalisme et par rigueur scientifique, nous avons également validé les analyses en utilisant le logiciel PROCESS version 4 (Hayes, 2017).

Afin d'appuyer le modèle conceptuel proposé, deux conditions doivent être respectées. La première condition, les variables indépendantes (LMX et supervision abusive) doivent être significativement associées aux variables dépendantes (intention de quitter, engagement affectif, sens du travail et sens au travail). La deuxième condition est qu'en comparaison aux résultats obtenus, l'association entre les variables indépendantes et les variables dépendantes soient significativement influencées par l'ajout des variables modératrices

3.4. Considérations éthiques

L'une des préoccupations premières de ce mémoire et plus précisément de la phase de collecte de données est de respecter l'intégrité des participants. Cela sous-entend de ne pas compromettre ou d'affecter toute personne impliquée de près ou de loin à cette étude, c'est-à-dire les superviseurs, les employés, mais également par extension l'entreprise elle-même.

Pour nous assurer que la démarche d'enquête soit éthique, nous avons fait en sorte de distribuer un lien anonyme et unique à chacun des participants que nous avons approchés afin de ne permettre aucune identification des participants. Au début du questionnaire, des directives étaient données et nous avons pris soin d'informer chaque participant qu'il pouvait refuser de participer au projet. De plus, une fois le questionnaire débuté, le participant pouvait retirer sa participation en tout temps en arrêtant de répondre aux questions.

Finalement, afin de prévenir et d'assurer une sécurité et une confidentialité tout au long du processus, les questionnaires et formulaires d'enregistrement de l'étude ont été envoyés au comité d'éthique de recherche (CER) de HEC le 31 octobre 2020. Le comité a approuvé la démarche le 18 décembre 2020. Cette approbation est présentée en annexe de ce mémoire.

Chapitre 4 – Analyse des résultats

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats obtenus suite aux analyses. Maintenant que nous avons dressé le portrait de l'échantillon et évalué la fiabilité des mesures, nous commencerons par exposer les statistiques descriptives des variables. Ensuite, nous poursuivrons par une analyse bivariée de ces variables, afin de déterminer la relation entre elles et nous terminerons par les tests de modération.

4.1. Statistiques descriptives des variables

Pour commencer, le tableau 30 couvre l'étendue des statistiques descriptives pour les variables. Grâce aux résultats obtenus, nous pouvons interpréter leur répartition et ainsi mieux comprendre le profil général des réponses qui forment l'échantillon. Dans les sections suivantes, nous discuterons de leurs significations.

Tableau 30. Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type	Asymétrie	Aplatissement
Intention de quitter	111	1,00	6,00	2,4721	1,27858	1,028	,235
Engagement affectif	110	1,75	6,00	4,4364	,92521	-,504	-,357
Sens du travail	111	2,20	6,00	5,1910	,72633	-1,540	3,388
Sens au travail	111	3,00	6,00	5,0144	,66754	-,757	,511
LMX	109	1,29	5,00	3,7916	,85990	-,757	-,148
Supervision abusive	109	1,40	4,70	2,3083	,49668	2,589	8,960
Att. Sécurisant	104	2,00	6,00	4,4885	,67570	-,419	,836
Att. Anxieux	104	1,25	5,75	3,0180	,91995	,703	,239
Att. Évitant	104	1,29	5,14	3,0934	,78493	,069	-,299

Nous pouvons constater que les répondants ne semblent pas vouloir quitter leur emploi actuel avec une moyenne de 2,47 sur 6 points. L'engagement affectif est relativement élevé avec une moyenne

de 4,43 sur 6 points. Nous observons des moyennes similaires en ce qui concerne la variable sens du travail et la variable sens au travail, avec des moyennes respectives de 5,19 points et 5,01 sur une échelle de 6. Ainsi, les répondants semblent donner du sens à leur travail, autant par le contenu et les responsabilités que par l'environnement et les relations existantes. Pour les deux variables indépendantes, la moyenne de LMX se trouve être de 3,79 sur 5 points, tandis que la supervision abusive, la moyenne est de 2,3 sur 4,70 points. Pour ce qui est des variables modératrices, plusieurs répondants se sont trouvés dans le profil d'attachement sécurisant avec une moyenne de 4,48 sur 6 points, tandis que les deux autres profils semblent moins présents parmi les répondants, avec un résultat de 3,01 sur 5,75 points pour l'attachement anxieux et un résultat de 3,09 sur 5,14 points.

Dans l'ensemble, les écarts-types sont relativement bas, ce qui nous indique que la mesure de dispersion autour de la moyenne est faible. Nous avons analysé les coefficients d'asymétrie (indice *Skewness*) et d'aplatissement (indice *Kurtosis*) afin de regarder si les distributions tendaient vers une courbe normale ou non. Un coefficient d'asymétrie négative signifie que les données sont inclinées vers la gauche, tandis qu'un coefficient d'asymétrie positive signifie que les données sont inclinées vers la droite. C'est ce qu'on appelle l'effet plancher ou l'effet de plafond, cela permet d'établir la forme que prend la distribution des résultats. L'indice d'aplatissement permet de vérifier si une courbe sera plus aplatie (platicurtique) ou inversement plus pointue (leptocurtique) ou normale (mésocurtique). Pour qu'une distribution soit représentée par une courbe normale, les coefficients doivent se retrouver entre -1 et +1 (Muthén & Kaplan, 1985).

Lorsqu'on observe les résultats, dans l'ensemble la plupart des variables sont représentées par une distribution qui forme une courbe normale. Toutefois, trois résultats ressortent. Premièrement, l'intention de quitter possède un coefficient d'asymétrie légèrement plus élevé (1,028). Nous pouvons interpréter ce coefficient en supposant qu'une légère majorité de répondants ne semblent pas vouloir quitter leur emploi. Cependant, puisque le score reste sensiblement proche de +1, nous ne pouvons pas dire qu'il s'agit d'une tendance généralisée. Deuxièmement, les statistiques descriptives révèlent que le sens du travail a un coefficient d'asymétrie de -1,540 et un coefficient d'aplatissement de 3,388. Ce résultat indique que la plupart des répondants auraient tendance à donner davantage un sens à leur travail. Encore une fois puisque le score se rapproche de -1, nous pouvons conclure qu'il s'agit simplement d'une petite déviation, mais il ne s'agit pas d'un effet

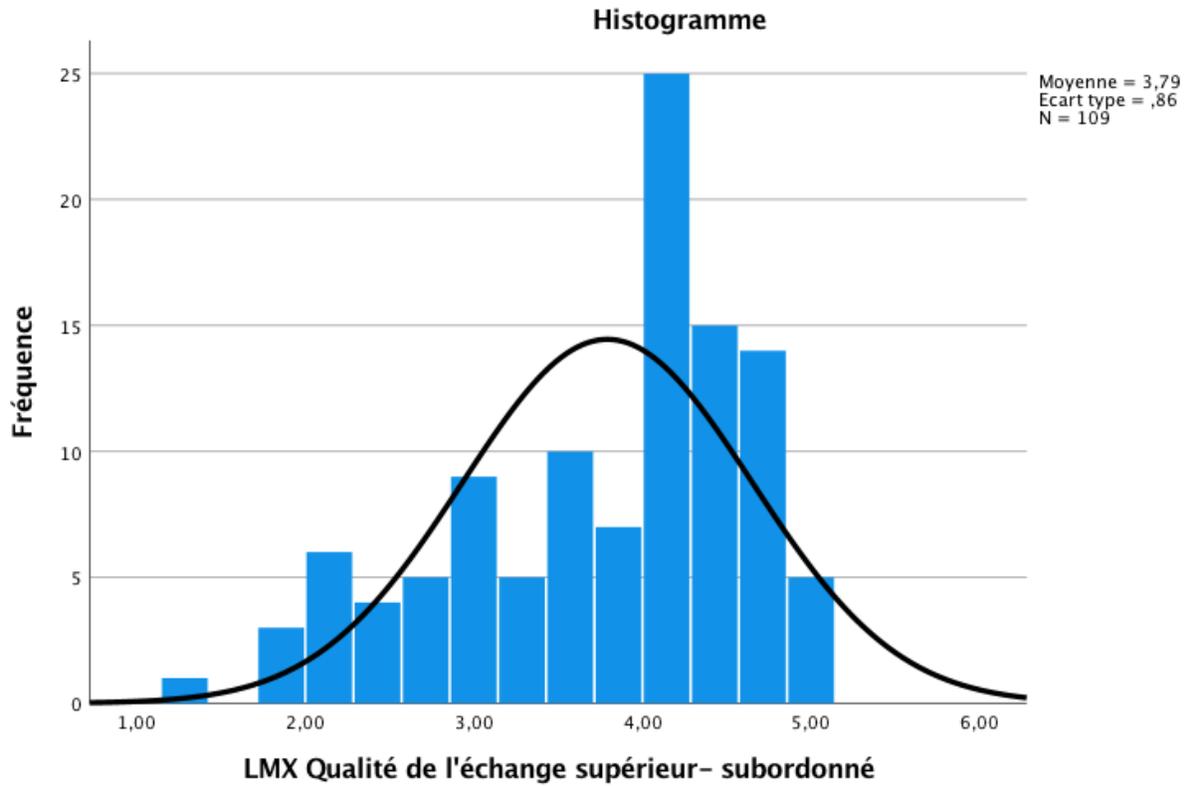
plancher. Cependant, le coefficient d'aplatissement du sens du travail est modérément plus élevé. Cette information indique que cette courbe serait modérément plus pointue qu'une courbe normale, ce qui signifie qu'une plus grande partie des répondants aurait mentionné trouver du sens dans leur travail. Finalement, pour la supervision abusive, le coefficient d'asymétrie s'élève à 2,589 et le coefficient d'aplatissement à 8,960. Ce résultat indique que la courbe aurait tendance à pencher vers la gauche. Le coefficient d'aplatissement nous révèle qu'une majorité des répondants se trouveraient dans cette portion de réponse. La combinaison de ces deux coefficients nous révèle qu'une grande majorité de répondants aurait mentionné peu ou pas vivre de supervision abusive.

4.1.1. Histogrammes des variables indépendantes et modératrices

Lors des analyses descriptives, nous avons pris soin de faire ressortir les histogrammes des variables indépendantes et modératrices afin de bien cerner la distribution des scores de ces variables.

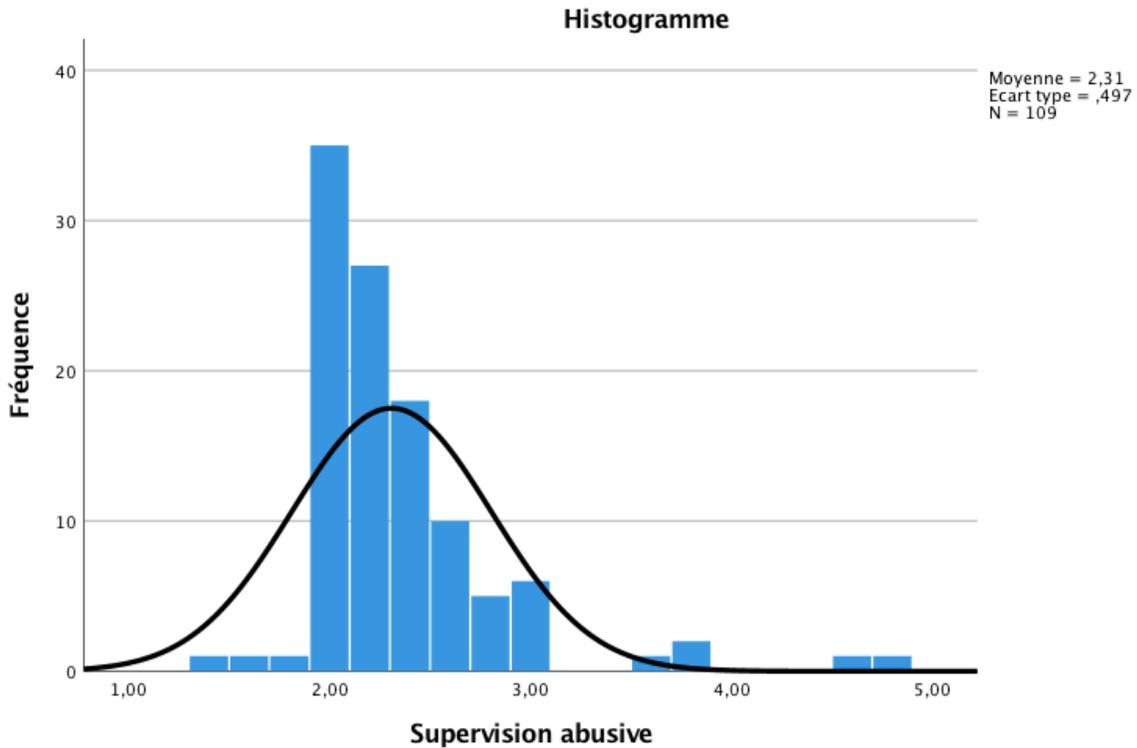
Nous débutons avec l'histogramme du LMX qui permet de mesurer la qualité de l'échange entre un supérieur immédiat et l'un de ses subordonnés (voir la figure 8). Ancrée dans une perspective interactionnelle, rappelons qu'une relation LMX forte est caractérisée par la présence d'échanges réciproques et émotionnels (Graen & Uhl-Bien, 1995). D'après l'histogramme, la plupart des répondants auraient mentionné avoir une relation significative. Sur les 109 personnes, les scores varient entre 1,29 et 5, avec une moyenne de 3,79 et un écart-type de 0,85. Par conséquent, cette information nous indique que les valeurs de l'échantillon sont très peu dispersées.

Figure 8. Histogramme de LMX



Nous avons également observé l'histogramme de la supervision abusive qui se retrouve à la figure 9. La supervision abusive c'est la perception qu'ont les personnes quant aux comportements hostiles verbaux ou non verbaux de leurs supérieurs immédiats (Tepper, 2000). Les scores indiquent une moyenne de 2,30, avec un écart-type de 0,49. En comparaison avec LMX, cela nous indique que la dispersion est encore plus faible. De toutes les variables, la supervision abusive possède l'écart type le plus faible, ce qui nous indique que la dispersion de la plupart des réponses obtenues serait concentrée autour des mêmes scores. De plus, l'histogramme illustre clairement l'interaction entre le coefficient d'asymétrie et le coefficient d'aplatissement qui prouve que la majorité des 109 répondants semble peu ou pas vivre de supervision abusive. Les statistiques descriptives de la supervision abusive nous mettent en garde qu'une faible présence de cette variable auprès d'une grande majorité des répondants peut affecter son influence dans les prochaines analyses.

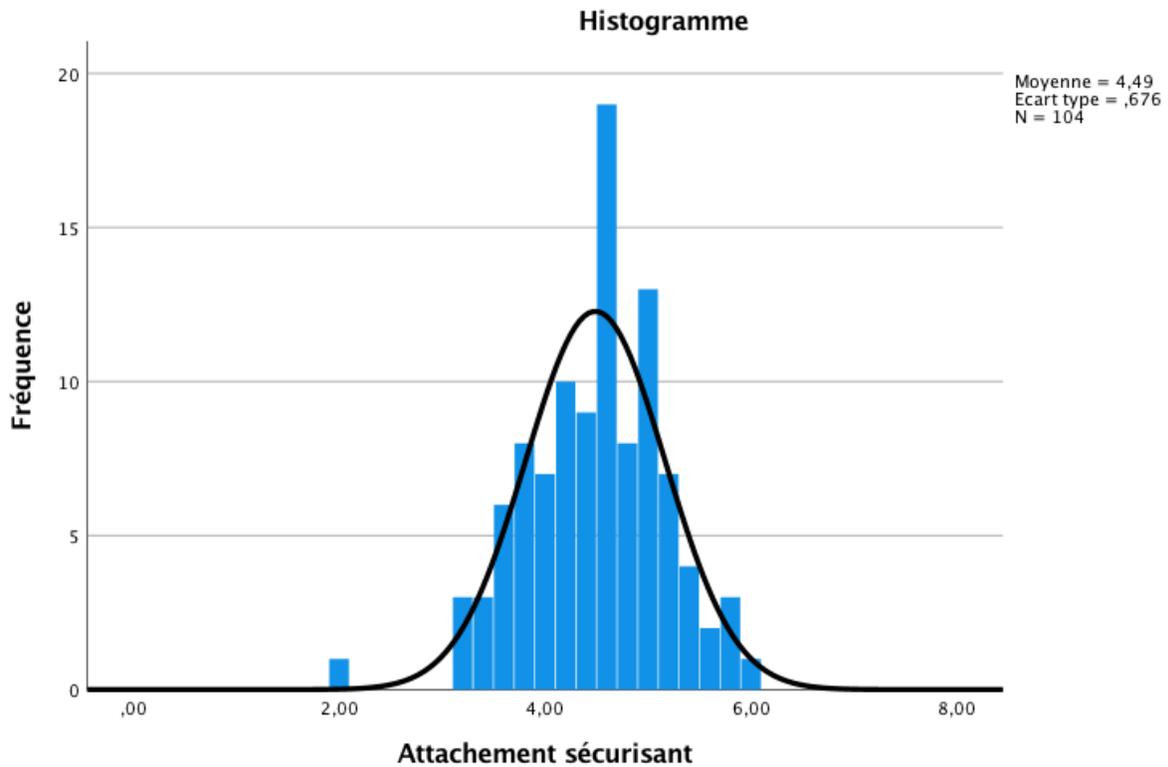
Figure 9. Histogramme de la supervision abusive



Nous avons aussi décidé d'ajouter l'histogramme des différents profils d'attachement dans notre échantillon, c'est-à-dire l'attachement sécurisant, l'attachement anxieux et l'attachement évitant afin d'avoir une vision claire de leur distribution.

Pour commencer, on retrouve à la figure 10, l'histogramme de l'attachement sécurisant. Rappelons qu'un employé qui possède un attachement sécurisant aura tendance à trouver du plaisir au travail et aura développé des habitudes professionnelles saines (Hazan & Shaver, 1990). Cette fois-ci le nombre de répondants a diminué de cinq personnes, ce qui signifie qu'elles n'ont pas répondu à cette section du questionnaire en ligne, réduisant l'échantillon à 104 personnes. L'histogramme nous indique des scores avec un minimum de 2,00, un maximum de 6,00, une moyenne de 4,48 et un écart-type de 0,67. Ces différents scores nous indiquent que la plupart des répondants affirment posséder un attachement sécurisant.

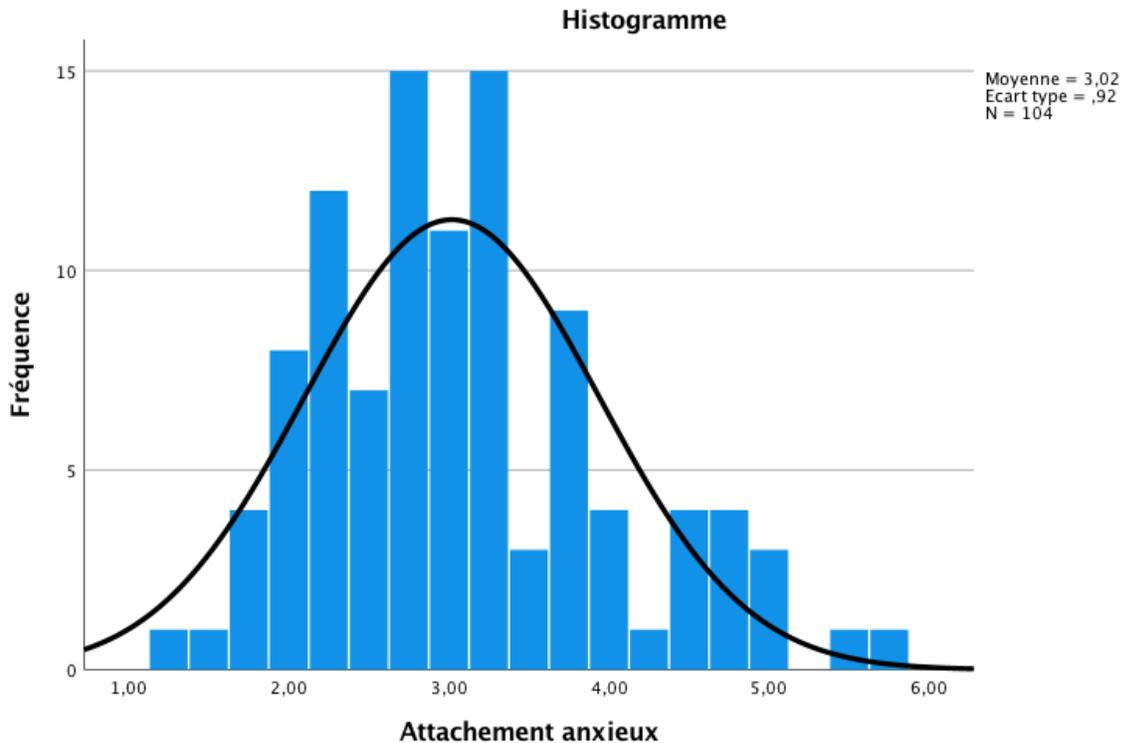
Figure 10. Histogramme de l'attachement sécurisant



Le second style d'attachement mesuré est l'attachement anxieux, l'histogramme de cette variable est représenté à la figure 11. Préoccupés par leurs relations interpersonnelles, ces individus recherchent l'approbation des autres (Hazan & Shaver, 1990). Lorsque cette quête devient envahissante, la performance au travail de ces individus au profil anxieux peut être diminuée.

D'après l'histogramme, la moyenne se trouve être de 3,01 sur un maximum de 5,75 et on observe que l'écart-type de l'attachement anxieux de 0,91 est légèrement plus élevé que celui de l'attachement sécurisant dans notre échantillon. Ces différentes informations nous informent que le profil anxieux serait moins présent, mais posséderait une variance légèrement plus élevée en comparaison avec l'attachement sécurisant.

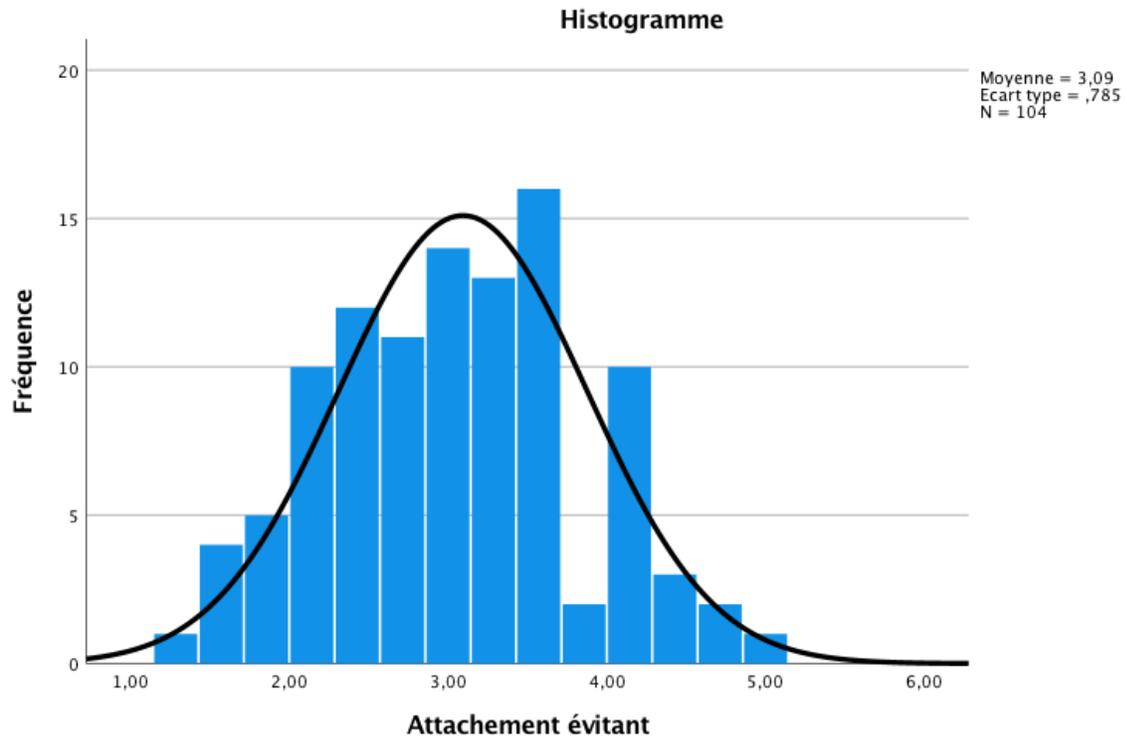
Figure 11. Histogramme de l'attachement anxieux



Pour finir, le dernier histogramme que nous présentons illustre la distribution des scores concernant l'attachement évitant. Comme son nom l'indique, ces individus auront tendance à éviter certaines interactions ou relations avec les autres en se gardant occupés au travail. Convaincus qu'ils ne peuvent compter sur les autres pour obtenir du support, les employés au profil évitant seront portés à croire qu'ils sont autosuffisants (Popper et al., 2000).

Avec un score minimum de 1,29, un maximum de 5,14, une moyenne de 3,09 et un écart-type de 0,78, il semblerait que ce profil soit un peu moins présent dans l'échantillon. Avec précaution, nous pouvons observer certaines ressemblances entre l'attachement anxieux et l'attachement évitant, soit une distribution légèrement plus dispersée que l'attachement sécurisant et une moins grande présence de ce profil auprès des 104 répondants.

Figure 12. Histogramme de l'attachement évitant



4.2. Analyses corrélationnelles

Maintenant que les statistiques descriptives sont présentées, nous avons effectué une analyse bivariée afin d'observer les relations entre les variables du modèle conceptuel. Rappelons que les analyses corrélationnelles ne permettent pas d'établir la causalité, mais offrent un aperçu de leur relation avant de tester les hypothèses. La matrice présente les coefficients de corrélation de Pearson pour chacune des relations.

Tableau 31. Matrice de corrélation des variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. LMX	$\alpha=,913$								
2. Sup. ab.	$-,548^{**}$	$\alpha=,859$							
3. Intention de quitter	$-,366^{**}$	$,334^{**}$	$\alpha=,925$						
4. Engagement affectif	$,398^{**}$	$-,234^*$	$-,642^{**}$	$\alpha=,749$					
5. Sens du travail	$,125$	$-,006$	$-,400^{**}$	$,546^{**}$	$\alpha=,878$				
6. Sens au travail	$,339^{**}$	$-,198^*$	$-,300^{**}$	$,418^{**}$	$,462^{**}$	$\alpha=,851$			
7. Att. Sécurisant	$,189$	$-,101$	$-,028$	$,242^*$	$,316^{**}$	$,489^{**}$	$\alpha=,745$		
8. Att. Anxieux	$-,148$	$,135$	$,315^{**}$	$-,283^{**}$	$-,127$	$-,185$	$-,418^{**}$	$\alpha=,838$	
9. Att. Évitant	$-,196^*$	$,173$	$,265^{**}$	$-,345^{**}$	$-,211^*$	$-,351^{**}$	$-,378^{**}$	$,447^{**}$	$\alpha=,775$
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral) *. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)									

Grâce à ce tableau, plusieurs constats peuvent être tirés des analyses corrélationnelles. Dans un premier temps, nous allons les résumer, pour ensuite dans un deuxième temps discuter de ceux-ci.

LMX et la supervision abusive – La variable indépendante LMX est négativement et significativement corrélée à la variable indépendante, la supervision abusive (corrélation de Pearson de $-,548$, $p \leq 0,01$).

LMX, l'intention de quitter, l'engagement affectif, le sens du travail et le sens au travail - La variable indépendante LMX est négativement et significativement corrélée avec la variable dépendante, l'intention de quitter (corrélation de Pearson de $-,366$, $p \leq 0,01$) et est positivement et significativement corrélée avec les variables dépendantes, l'engagement affectif (corrélation de Pearson de $,398$, $p \leq 0,01$) et le sens au travail (corrélation de Pearson de $,339$, $p \leq 0,01$). Cependant, la variable indépendante LMX est positivement corrélée au sens du travail, mais n'est pas significative (corrélation de Pearson de $,125$).

La supervision abusive, l'intention de quitter, l'engagement affectif, le sens du travail et le sens au travail – La variable indépendante, la supervision abusive est positivement et significativement corrélée avec la variable dépendante, l'intention de quitter (corrélation de Pearson de $,334$, $p \leq 0,01$) et est négativement et significativement corrélée et est avec les variables dépendantes, l'engagement affectif (corrélation de Pearson de $-,234$, $p \leq 0,05$) et le sens au travail (corrélation de Pearson de $-,198$, $p \leq 0,05$). Cependant, la variable indépendante, la supervision abusive est faiblement et négativement corrélée au sens du travail, mais n'est pas significative (corrélation de Pearson de $-,006$).

Les différents styles d'attachement – Les variables modératrices sont toutes négativement et significativement corrélées entre elles. Ainsi, la corrélation de Pearson est de $-,418$ ($p \leq 0,01$) entre l'attachement sécurisant et l'attachement anxieux. Entre l'attachement sécurisant et l'attachement évitant, la corrélation de Pearson est de $-,378$ ($p \leq 0,01$) et entre l'attachement anxieux et évitant, la corrélation de Pearson est de $,447$ ($p \leq 0,01$).

LMX et les différents styles d'attachement– La variable indépendante LMX est positivement corrélée à la variable modératrice, l'attachement sécurisant (corrélation de Pearson de $,189$) et négativement corrélée à la variable modératrice, l'attachement anxieux (corrélation de Pearson de $-,148$), mais les relations ne sont pas significatives. Toutefois, la variable indépendante LMX est négativement et significativement corrélée avec la variable modératrice, l'attachement évitant (corrélation de Pearson de $-,196$, $p \leq 0,05$).

La supervision abusive et les différents styles d'attachement – La variable indépendante, la supervision abusive est négativement corrélée à la variable modératrice, l'attachement sécurisant (corrélation de Pearson de $-,101$) et positivement corrélée aux variables modératrices, l'attachement anxieux (corrélation de Pearson de $,135$) et l'attachement évitant (corrélation de Pearson de $,173$). Cependant aucune relation n'est significative entre cette variable indépendante et les trois variables modératrices.

L'attachement sécurisant, l'intention de quitter, l'engagement affectif, le sens du travail et le sens au travail – La variable modératrice, l'attachement sécurisant est faiblement et négativement corrélée avec la variable dépendante, l'intention de quitter (corrélation de Pearson de $-,028$), mais n'est pas significatif. Cependant, la variable modératrice, l'attachement sécurisant est positivement et significativement corrélée aux variables dépendantes, l'engagement affectif (corrélation de Pearson de $,242$, $p \leq 0,05$), le sens du travail (corrélation de Pearson de $,316$, $p \leq 0,01$) et le sens au travail (corrélation de Pearson de $,489$, $p \leq 0,01$).

L'attachement anxieux, l'intention de quitter, l'engagement affectif, le sens du travail et le sens au travail – La variable modératrice, l'attachement anxieux est positivement et significativement corrélée avec la variable dépendante, l'intention de quitter (corrélation de Pearson de $,315$, $p \leq 0,01$) et est négativement et significativement corrélée avec la variable dépendante l'engagement affectif (corrélation de Pearson de $-,283$, $p \leq 0,01$). La variable modératrice, l'attachement anxieux est négativement corrélée avec les variables dépendantes, le sens du travail (corrélation de Pearson de $-,127$) et le sens au travail (corrélation de Pearson de $-,185$), par contre les relations ne sont pas significatives.

L'attachement évitant, l'intention de quitter, l'engagement affectif, le sens du travail et le sens au travail – La variable modératrice, l'attachement évitant est positivement et significativement corrélée avec la variable dépendante, l'intention de quitter (corrélation de Pearson de $,265$, $p \leq 0,01$) et est négativement et significativement corrélée avec toutes les autres variables dépendantes, c'est-à-dire l'engagement affectif (corrélation de Pearson de $-,345$, $p \leq 0,01$), le sens du travail (corrélation de Pearson de $-,211$, $p \leq 0,05$) et le sens au travail (corrélation de Pearson de $-,351$, $p \leq 0,01$).

Ces différents résultats nous fournissent d'importantes informations. D'emblée, le fait que la variable indépendante LMX est négativement et significativement corrélée à la variable dépendante, la supervision abusive (corrélation de Pearson de $-,548$, $p \leq 0,01$), nous indique qu'une personne qui se perçoit dans une relation de supervision abusive sera moins portée à qualifier sa relation avec son supérieur comme étant positive. Ce constat montre que leur présence dans le modèle conceptuel est justifiée et pertinente puisqu'ils sont présentés comme étant à l'opposé l'un de l'autre.

Ensuite, les deux variables indépendantes sont significativement associées à la majorité des variables dépendantes. Seule la variable dépendante, le sens du travail, n'est pas ressortie comme étant significativement liée à LMX (corrélation de Pearson de $,125$) et la supervision abusive (corrélation de Pearson de $-,006$). Ce résultat peut s'expliquer par le fait que le sens du travail, qui représente le sens donné au travail lui-même, c'est-à-dire aux tâches et aux rôles qu'il implique, serait possiblement moins affecté par une variable de nature relationnelle. Néanmoins, ces résultats demeurent encourageants pour les hypothèses 1abd et 2abd.

Les analyses corrélationnelles nous indiquent que toutes les variables modératrices sont inversement liées entre elles. Ces résultats supportent l'idée que ces trois profils d'attachement se distinguent entre eux, ce qui concorde avec la documentation scientifique.

Toutefois, hormis l'association entre la variable indépendante LMX et la variable modératrice qu'est l'attachement évitant (corrélation de Pearson de $-,196$, $p \leq 0,05$), la matrice de corrélations révèle l'absence de relation significative entre les deux autres variables modératrices et les variables indépendantes. Ce qui pourrait venir remettre en question l'impact des variables modératrices dans le modèle conceptuel. Toutefois, les analyses sont plutôt encourageantes lorsqu'on regarde les associations entre les variables modératrices et les variables dépendantes, puisque plusieurs corrélations sont significatives.

4.3. Analyses de régressions

Afin de tester nos hypothèses, nous avons commencé par standardiser nos échelles maintenant construites. Nous avons ensuite utilisé le logiciel SPSS pour réaliser nos régressions linéaires. Deux types d'analyse de régressions sont souvent employés : la régression simple ou la régression multiple. Nous avons débuté par les régressions simples entre les variables indépendantes et dépendantes, puis nous avons répété le processus, en ajoutant les variables modératrices.

4.3.1. Régressions entre les variables indépendantes et dépendantes

Nous avons commencé par vérifier la présence de liens directs entre les variables indépendantes et dépendantes, ce qui représente les premières hypothèses du modèle, c'est-à-dire les H1 abcd et H2 abcd. Cette vérification est cruciale, puisqu'il doit y avoir la présence de relations directes significatives entre les variables indépendantes et dépendantes pour tester les variables modératrices. Le tableau 32 présente les régressions des variables indépendantes LMX et supervision abusive sur les quatre variables dépendantes qui sont l'intention de quitter, l'engagement affectif, le sens du travail et le sens au travail.

Tableau 32. Régressions linéaires entre les variables indépendantes et dépendantes

		Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé			R ² ajusté	sr ² Erreur standard de l'estimation
Source		B	Erreur standard	β	t	Sig		
LMX	Intention de quitter	-,366	,090	-,366	-4,070	<,001	,126	,935
	Engagement affectif	,397	,089	,398	4,484	<,001	,150	,920
	Sens du travail	,126	,097	,125	1,304	,195	,006	1,005
	Sens au travail	,342	,092	,339	3,729	<,001	,107	,952
Source		B	Erreur standard	β	t	Sig		
Supervision abusive	Intention de quitter	,334	,091	,334	3,661	<,001	,103	,947
	Engagement affectif	-,233	,094	-,234	-2,487	,014	,046	,975
	Sens du travail	-,006	,097	-,006	-,060	,952	-,009	1,013
	Sens au travail	-,199	0,95	-,198	-2,085	,039	,030	,992

Les résultats présentés ci-dessus indiquent que LMX aurait un impact significatif sur trois des quatre variables dépendantes, c'est-à-dire l'intention de quitter ($\beta = -,366$, $p <,001$), l'engagement affectif ($\beta = ,398$, $p <,001$) et le sens au travail ($\beta = ,339$, $p <,001$). En ce qui concerne le sens du travail, le coefficient standardisé n'est pas significatif ($\beta = ,125$, $p = ,195$), ce qui suggère que LMX n'a pas d'effet sur cette variable dépendante. Cependant, pour l'ensemble des coefficients significatifs, l'explication de leur variance demeure faible. Par exemple, 12,6 % de la variance de l'intention de quitter est expliquée par LMX ($R^2 = ,126$), alors que pour l'engagement affectif, 15% de la variance serait expliquée par cette variable dépendante ($R^2 = ,150$). En comparaison, 10,7 % de la variance du sens au travail est expliquée par LMX ($R^2 = ,107$), contre finalement seulement 0,6 % de la variance du sens du travail ($R^2 = ,006$). Nous émettons l'hypothèse que ces pourcentages auraient pu être plus élevés si la taille de l'échantillon avait été plus grande. Compte tenu de ces résultats, les **hypothèses 1abd** sont appuyées, tandis que l'**hypothèse 1c** est rejetée.

En comparaison, pour la supervision abusive, les coefficients standardisés, qui se sont révélés significatifs, sont les mêmes que pour LMX. Autrement dit, l'intention de quitter ($\beta = ,334$, $p < ,001$), l'engagement affectif ($\beta = -,234$, $p = ,014$) et le sens au travail ($\beta = -,198$, $p < ,039$). Les résultats suggèrent que la supervision abusive n'aurait pas d'effet significatif sur le sens du travail ($\beta = -,006$, $p = ,952$). Parmi ces régressions, 10,3 % de la variance de l'intention de quitter serait expliquée par la supervision abusive ($R^2 = ,103$), alors que seulement 4,6 % de la variance de l'engagement affectif serait expliquée par la supervision abusive ($R^2 = ,046$), ainsi que 3 % pour le sens au travail. Finalement, les résultats indiquent un R^2 ajusté = -,009 pour le sens du travail, ce qui témoigne que la proportion de variabilité de cette variable dépendante se rapproche de zéro. Encore une fois, nous émettons l'hypothèse que la présence d'un effet plancher dans les statistiques descriptives – c'est-à-dire que peu de répondants ont mentionné vivre de la supervision abusive – pourrait expliquer ces faibles proportions de variabilité. Somme toute, ces résultats nous amènent à supporter les **hypothèses 2abd** et à rejeter l'**hypothèse 2c**.

4.3.2. Régressions entre les variables indépendantes et modératrices

À la suite de ces résultats, nous avons mis en interaction les variables indépendantes standardisées avec les variables modératrices aussi standardisées pour créer trois nouvelles variables. Les jumeler ensemble allait permettre d'évaluer si leur interaction avait un impact sur les variables dépendantes. Bien évidemment, le jumelage s'est fait entre les variables que nous voulions étudier dans le modèle théorique. Ainsi, la première interaction est le jumelage de LMX et l'attachement sécurisant, la deuxième interaction est le jumelage de la supervision abusive et l'attachement anxieux et la troisième interaction est le jumelage de la supervision abusive et l'attachement évitant. Ces analyses vont nous permettre de tester les hypothèses 3abcd, 4abcd et 5abcd. Les résultats de ces interactions sur les variables dépendantes sont présentés dans les trois prochains tableaux.

Tableau 33. Régressions linéaires avec l'attachement sécurisant comme variable modératrice

Source	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé	t	Sig	R ² ajusté	sr ² Erreur standard de l'estimation
	B	Erreur standard	β				
Variable dépendante : Intention de quitter							
LMX	-,372	,095	-,372	-3,931	<,001		
Att. sécurisant	,048	,097	,048	,499	,619		
Interaction LMX - Attachement sécurisant	,041	,088	,044	,473	,637	,110	,957
Variable dépendante : Engagement affectif							
LMX	,360	,091	,365	3,970	<,001		
Att. sécurisant	,176	,093	,176	1,899	,060		
Interaction LMX - Attachement sécurisant	,018	,084	,019	,210	,834	,163	,918
Variable dépendante : Sens du travail							
LMX	,068	,097	,067	,699	,486		
Att. sécurisant	,296	,099	,288	2,992	,003		
Interaction LMX - Attachement sécurisant	-,115	,090	-,122	-1,286	,201	,092	,979
Variable dépendante : Sens au travail							
LMX	,249	,083	,250	2,999	,003		
Att. sécurisant	,426	0,85	,419	5,003	<,001		
Interaction LMX - Attachement sécurisant	-,171	,077	-,183	-2,225	,028	,312	,842

Tableau 34. Régressions linéaires avec l'attachement anxieux comme variable modératrice

Source	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé	t	Sig	R ² ajusté	sr ² Erreur standard de l'estimation
	B	Erreur standard	β				
Variable dépendante : Intention de quitter							
Supervision abusive	,299	,097	,295	3,089	,003		
Att. anxieux	,279	,093	,275	3,010	,003		
Interaction Supervision abusive - Attachement anxieux	-,002	,082	-,003	-,030	,976	,159	,931
Variable dépendante : Engagement affectif							
Supervision abusive	-,201	,099	-,201	-2,026	,045		
Att. anxieux	-,257	,095	-,255	-2,691	,008		
Interaction Supervision abusive - Attachement anxieux	,029	,084	,034	,343	,733	,090	,955
Variable dépendante : Sens du travail							
Supervision abusive	,007	,107	,007	,065	,949		
Att. anxieux	-,132	,103	-,128	-1,277	,204		
Interaction Supervision abusive - Attachement anxieux	,028	,091	,032	,312	,756	-,012	1,034
Variable dépendante : Sens au travail							
Supervision abusive	-,199	,103	-,196	-1,922			
Att. anxieux	-,161	,099	-,159	-1,629			
Interaction Supervision abusive - Attachement anxieux	,049	0,88	,056	,554	,581	,041	,994

Tableau 35. Régressions linéaires avec l'attachement évitant comme variable modératrice

Source	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé	t	Sig	R ² ajusté	sr ² Erreur standard de l'estimation
	B	Erreur standard	β				
Variable dépendante : Intention de quitter							
Supervision abusive	,340	,104	,336	3,259	,002		
Att. évitant	,212	,095	,209	2,241	,027		
Interaction Supervision abusive - Attachement évitant	-,087	,093	-,095	-,940	,350	,137	,943
Variable dépendante : Engagement affectif							
Supervision abusive	-,148	,104	-,147	-1,419	,159		
Att. évitant	-,320	,094	-,319	-3,400	<,001		
Interaction Supervision abusive - Attachement évitant	-,049	,092	-,054	-,526	,600	,125	,939
Variable dépendante : Sens du travail							
Supervision abusive	-,012	,112	-,012	-,107	,915		
Att. évitant	-,217	,102	-,211	-2,137	,035		
Interaction Supervision abusive - Attachement évitant	,102	,100	,110	1,020	,310	,027	1,014
Variable dépendante : Sens au travail							
Supervision abusive	-,146	,106	-,144	-1,383	,170		
Att. évitant	-,331	,096	-,326	-3,458	<,001		
Interaction Supervision abusive - Attachement évitant	-,001	,094	-,001	-,009	,993	,118	,954

Le tableau 33 présente les résultats obtenus lorsqu'on ajoute l'attachement sécurisant comme variable modératrice dans la relation entre LMX et les quatre variables dépendantes. Parmi celles-ci, l'attachement sécurisant n'a pas d'effet de modulation sur l'intention de quitter ($\beta = ,044$, $p = ,637$), l'engagement affectif ($\beta = ,019$, $p = ,834$) et le sens du travail ($\beta = -,122$, $p = ,201$), lorsque celles-ci sont en relation avec LMX. Toutefois, le coefficient de régression concernant l'interaction entre le LMX et l'attachement sécurisant sur le sens au travail est significativement négatif ($\beta = -,171$, $p = ,028$). Les résultats suggèrent que 31,2 % de la variance du sens au travail serait dû à l'ajout de l'attachement sécurisant dans la relation ($R^2 = ,312$). Ainsi, l'association entre la variable indépendante et la variable modératrice tend à renverser la relation entre LMX et le sens au travail qui était positive ($\beta = ,339$, $p < ,001$). Cela signifie que lorsque le style d'attachement sécurisant augmente, l'effet du LMX sur le sens au travail diminue. Ainsi, seule l'**hypothèse 3d** est acceptée et nous devons rejeter les **hypothèses 3 abc**.

Le tableau 34 expose les coefficients de régressions sur l'attachement anxieux dans la relation entre la supervision abusive et les quatre variables dépendantes. Aucun d'entre eux ne se montre significatif, ce qui révèle que l'attachement anxieux n'a pas d'effet de modulation significatif sur l'intention de quitter ($\beta = -,003$, $p = ,976$), l'engagement affectif ($\beta = ,034$, $p = ,733$), le sens du travail ($\beta = ,032$, $p = ,756$), ainsi que le sens au travail ($\beta = ,056$, $p = ,581$), lorsque celles-ci sont en relation avec la supervision abusive. Ces résultats ne soutiennent pas les **hypothèses 4 abcd**.

Finalement, le tableau 35 présente à son tour, les analyses de régressions concernant l'attachement évitant comme variable modératrice entre la supervision abusive et les variables dépendantes. Aucun effet de modulation n'a été souligné, ce qui signifie que l'attachement évitant n'aurait pas d'impact significatif sur l'intention de quitter ($\beta = -,095$, $p = ,350$), l'engagement affectif ($\beta = -,054$, $p = ,600$), le sens du travail ($\beta = ,110$, $p = ,310$), ainsi que le sens au travail ($\beta = -,001$, $p = ,993$) en présence de supervision abusive. Ces résultats nous amènent à rejeter les **hypothèses 5 abcd**.

Nous tenons à mentionner que nous avons aussi effectué ces tests via le logiciel PROCESS version 4 (Hayes, 2017), les résultats se sont révélés être les mêmes, ce qui vient valider nos analyses. Ces résultats seront discutés dans le prochain chapitre.

Chapitre 5 : Discussion

L'objectif principal de ce mémoire était d'explorer l'influence du style d'attachement dans la relation entre la qualité de l'échange entre un supérieur et son employé et différentes attitudes au travail. Pour y répondre, nous avons formulé cette question de recherche :

Dans quelles circonstances, le style d'attachement est-il un modérateur de la relation entre la qualité de l'échange entre un supérieur et un employé et l'attitude au travail de ce dernier ?

À l'aide des analyses statistiques effectuées, nous avons vérifié la normalité des distributions et nous avons effectué des analyses de corrélation afin d'observer la présence d'associations entre les variables. Finalement nous avons standardisé les échelles et réalisé les régressions multiples afin d'établir si les variables indépendantes, ainsi que les variables modératrices avaient un effet sur les variables dépendantes.

Les résultats statistiques ont révélé certains constats et suscité quelques pistes de réflexion. Le chapitre présent a pour objectif de donner sens aux analyses réalisées et aux résultats obtenus. En lien avec ceux-ci, nous avons réalisé une synthèse des hypothèses formulées dans le tableau 36 suivant. Ensuite, nous allons tenter de comprendre et d'expliquer chacune des hypothèses de recherches proposées, en commençant par les hypothèses 1 abcd et 2 abcd. Ensuite, nous nous pencherons sur l'effet modérateur du style d'attachement sécurisant (H3 abcd), de l'attachement anxieux (H4 abcd) et de l'attachement évitant (H5 abcd). Pour finir, nous conclurons ce mémoire en présentant ses limites et ses forces, les apports théoriques et pratiques ainsi que les avenues possibles de recherche.

Tableau 36. Synthèse des résultats

Hypothèses	Conclusions	Spécifications
H1a : LMX est lié négativement à l'intention de quitter	Supportée	Il y a une relation directe et négative entre LMX et l'intention de quitter. Ainsi, plus les employés ont une relation de haute qualité avec leur supérieur immédiat, moins ils ont l'intention de quitter l'organisation.
H1b : LMX est lié positivement à l'engagement affectif	Supportée	Il y a une relation directe et positive entre LMX et l'engagement affectif. Ainsi, plus les employés ont une relation de haute qualité avec leur supérieur immédiat, plus ils sont attachés et s'identifient à l'organisation.
H1c : LMX est lié positivement au sens du travail	Rejetée	
H1d : LMX est lié positivement au sens au travail	Supportée	Il y a une relation directe et positive entre LMX et le sens au travail. Ainsi, plus les employés ont une relation de haute qualité avec leur supérieur immédiat, plus ils entretiennent une relation positive avec leurs collègues et le contexte organisationnel dans lequel ils se trouvent.
H2a : La SA est liée positivement à l'intention de quitter	Supportée	Il y a une relation directe et positive entre la supervision abusive et l'intention de quitter. Ainsi, les employés qui sont dans une situation de supervision abusive avec leur supérieur immédiat sont plus enclins à vouloir quitter l'organisation.
H2b : La SA est liée négativement à l'engagement affectif	Supportée	Il y a une relation directe et négative entre la supervision abusive et l'engagement affectif. Ainsi, les employés qui sont dans une situation de supervision abusive avec leur supérieur immédiat sont moins attachés à l'organisation et s'identifient difficilement à celle-ci.
H2c : La SA est liée négativement au sens du travail	Rejetée	
H2d : La SA est liée négativement au sens au travail	Supportée	Il y a une relation directe et négative entre la supervision abusive et le sens au travail. Ainsi, les employés qui sont dans une situation de supervision abusive avec leur supérieur immédiat ont tendance à ne pas entretenir de relations positives avec leurs collègues dans leur milieu de travail.

Hypothèses	Conclusions	Spécifications
H3a : L'AS modère la relation entre LMX et l'intention de quitter	Rejetée	
H3b : L'AS modère la relation entre LMX et l'engagement affectif	Rejetée	
H3c : L'AS modère la relation entre LMX et le sens du travail	Rejetée	
H3d : L'AS modère la relation entre LMX et le sens au travail	Supportée	L'attachement sécurisant modère négativement le lien entre LMX et le sens au travail. Ainsi, plus un employé possède un attachement sécurisant fort, plus l'effet de la qualité de la relation sur le sens au travail diminue.
H4a : L'AA modère la relation entre SA et l'intention de quitter	Rejetée	
H4b : L'AA modère la relation entre SA et l'engagement affectif	Rejetée	
H4c : L'AA modère la relation entre SA et le sens du travail	Rejetée	
H4d : L'AA modère la relation entre SA et le sens au travail	Rejetée	
H5a : L'AÉ modère la relation entre la SA et l'intention de quitter	Rejetée	
H5b : L'AÉ modère positivement la relation entre la SA et l'engagement affectif	Rejetée	
H5c : L'AÉ modère positivement la relation entre la SA et le sens du travail	Rejetée	
H5d : L'AÉ modère positivement la relation entre la SA et le sens au travail	Rejetée	

5.1. Interprétation des résultats obtenus

5.1.1. Les hypothèses 1 abcd : LMX et les quatre variables dépendantes

Les premières hypothèses de ce mémoire visaient à identifier la relation existante entre LMX et les différentes variables dépendantes, telles que l'intention de quitter (H1a), l'engagement affectif (H1b), le sens du travail (H1c) et le sens au travail (H1d). Les résultats des analyses corrélationnelles indiquaient que LMX était significativement associé à chacune des variables, excepté le sens du travail. Ces résultats nous ont permis d'anticiper la relation existante entre LMX et ces différentes variables. Les régressions ont montré des résultats qui tendent vers la même direction.

Les régressions confirment qu'il existe un lien négatif et significatif entre LMX et l'intention de quitter ($\beta = -,366$, $p < ,001$). Autrement dit, la présence d'une relation de haute qualité entre un supérieur et l'un de ses employés amènerait ce dernier à vouloir rester dans l'organisation. Ce constat corrobore avec les études précédentes (Bauer et al., 2006; Gerstner & Day, 1997; M. Abu Elanain, 2014; Malik et al., 2015). Ce premier constat n'est pas surprenant, puisque les subordonnés engagés dans une relation positive pourraient sentir à travers leur relation avec leur supérieur immédiat, un respect et une confiance mutuelle. De fil en aiguille, plus la relation se rapproche d'un LMX élevé, plus les échanges sont émotionnels et plus la relation tend à se consolider dans le temps, favorisant ainsi le désir de rester dans l'organisation auprès du supérieur.

L'analyse de corrélation et l'analyse de régression nous indiquent aussi l'existence d'une forte relation entre LMX et l'engagement affectif ($\beta = ,398$, $p < ,001$). Également observé dans la documentation scientifique (Eisenberger et al., 2010), nous pouvons expliquer ce résultat par le fait qu'un employé engagé dans une relation de haute qualité avec son supérieur immédiat aura tendance à manifester un plus fort attachement, ou encore une plus forte identification vis-à-vis l'organisation pour laquelle il travaille. Il est dit qu'un employé impliqué dans une relation LMX élevée tend à recevoir des traitements favorables, notamment une diversité des tâches ou encore une plus grande autonomie et une plus grande liberté dans ses tâches (Yukl, 2013). Ainsi, ces

éléments pourraient favoriser l'implication positive de l'employé et, par extension augmenter son engagement affectif.

En ce qui concerne le sens du travail, l'analyse corrélacionnelle a indiqué que LMX était positivement associée à cette variable, mais n'était pas significative. Les régressions ont ensuite relevé l'absence d'un effet direct entre LMX et le sens du travail ($\beta = ,339, p < ,001$), ce qui nous a amené à rejeter l'hypothèse 1c. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que le sens du travail concerne le contenu du travail lui-même (E. M. Morin, 2010), plus précisément à l'alignement des valeurs de l'individu avec le travail qu'il réalise. En prenant compte de cette définition, nous pouvons affirmer que le sens du travail ne renvoie pas directement à une caractéristique ou à une dimension relationnelle, mais plutôt à un état mental. Par conséquent, nous pouvons supposer avec cette absence de résultats que le fait d'avoir une relation de qualité avec son supérieur immédiat n'influencerait pas le sens donné par un employé quant à son travail. Par exemple, un employé pourrait entretenir une relation significative avec son supérieur, mais sentir que le travail qu'il accomplit n'est pas plus aligné avec ses valeurs fondamentales. Ou encore, qu'un employé qui est en harmonie avec le travail qu'il accomplit n'indique pas implicitement qu'il possède une relation positive avec son supérieur immédiat.

Enfin, l'analyse corrélacionnelle indique une association positive significative entre LMX et le sens au travail (corrélacion de Pearson de ,339, $p \leq 0,01$) et l'analyse de régression allait dans la même direction ($\beta = ,339, p < ,001$). Ainsi une relation LMX élevée entre un supérieur et l'un de ses employés pourrait amener ce dernier à donner plus de sens au travail. Par définition, le sens au travail fait référence au contexte organisationnel, mais également aux relations entre collègues (E. M. Morin, 2010). Autrement dit, ce concept regroupe l'environnement de travail, la communication, la reconnaissance et le soutien entre collègues. Nous croyons qu'une personne qui se sent respectée et satisfaite de la qualité d'échange avec son supérieur pourrait se montrer plus disponible envers les autres, ce qui à long terme pourrait encourager la communication et le partage entre collègues. De plus, cela pourrait favoriser un climat de travail sain.

5.1.2. Les hypothèses 2 abcd : la supervision abusive et les quatre variables dépendantes

Les hypothèses 2abcd de ce mémoire souhaitent tester la relation entre la supervision abusive et les différentes attitudes au travail, c'est-à-dire l'intention de quitter (H2a), l'engagement affectif (H2b), le sens du travail (H2c) et le sens au travail (H2d). Les corrélations et les régressions ont révélés des coefficients similaires puisqu'elles suggèrent que la supervision abusive est significativement associée à trois de ces variables dépendantes. Comme LMX, seule la relation entre la supervision abusive et le sens du travail ne s'est pas révélée significative.

Pour commencer, il existe un lien significatif et positif entre la supervision abusive et l'intention de quitter ($\beta = ,334$, $p < ,001$), ce qui corrobore avec les études antérieures portant sur cette variable (Gulzar & Ayub, 2020; Khan et al., 2010; Özkan, 2021; Pradhan et al., 2020; Tepper, 2000). Ainsi, ce résultat n'est pas surprenant puisqu'il confirme qu'en présence de comportements hostiles – sans contact physique – les employés souhaitent quitter l'organisation afin de mettre un terme à leur situation de supervision abusive. Déjà en 1973, on affirmait que le départ d'un employé pouvait être causé par une relation néfaste (Porter & Steers), il est évident que les différentes caractéristiques de la supervision abusive pourraient exacerber le désir de vouloir quitter l'organisation chez certains employés. Notamment, le caractère polymorphe, volontaire et intentionnel de ces comportements hostiles, mais aussi la durabilité et l'évolution de la supervision abusive, qui sont des caractéristiques propres à cette dernière (Tepper, 2000).

Le concept d'engagement affectif tel que décrit par Meyer et Allen (1991) renvoie à l'attachement émotionnel que possède un employé envers l'organisation. Nos résultats témoignent l'existence d'un lien significatif et négatif entre la supervision abusive et l'engagement affectif ($\beta = -,234$, $p = ,014$). Encore une fois, ce résultat vient appuyer la documentation scientifique (Guan & Hsu, 2020; Tepper, 2000; Zellars et al., 2002). Dès lors, les comportements manifestés par un supérieur abusif ont un impact sur l'attachement que possède un employé quant à l'organisation dans laquelle il se trouve. Impliqués dans une relation de supervision abusive, il pourrait devenir ardu pour ces employés de percevoir leur supérieur immédiat et l'organisation comme deux entités différentes.

Nous croyons que l'absence de composante relationnelle dans le sens du travail pourrait influencer sa relation avec la supervision abusive ($\beta = -.006, p = .952$). Sachant que le sens du travail renvoie à l'alignement des valeurs au contenu du travail, cet alignement pourrait demeurer et ce, malgré la présence de supervision abusive. Ainsi, face à un supérieur abusif, cet employé pourrait activement décider de fermer les yeux sur les comportements hostiles de son supérieur immédiat afin d'accomplir les tâches qui l'amènent à se sentir vivant. Comme E. M. Morin (2010) le mentionne, le sens du travail est intimement lié au bien-être psychologique. À cet égard, certaines personnes pourraient se montrer plus résilientes et garder leur attention sur leur travail en essayant de minimiser le plus possible la présence, les comportements et les conséquences découlant de la supervision abusive.

Enfin, en ce qui concerne le sens au travail, ce dernier fait référence au contexte organisationnel, au climat de travail et aux collègues (E. M. Morin, 2010). Grâce aux analyses, nos résultats obtenus suggèrent que la supervision abusive impacte le sens au travail de manière significative et négative ($\beta = -.198, p < .039$). Il est probable qu'un employé impliqué dans une situation de supervision abusive pourrait se sentir isolé ou encore en détresse psychologique face aux comportements hostiles de son supérieur. Rappelons que ces deux éléments ont été identifiés comme étant des conséquences de la supervision abusive, tout comme la perte de contrôle (Tepper, 2000; Zellars et al., 2002), mais aussi la dépersonnalisation et l'épuisement émotionnel (Yagil, 2006). Par conséquent, il n'est pas exagéré de penser qu'un employé en situation de supervision abusive pourrait ne pas être disposé à s'investir dans son contexte organisationnel, auprès de ses collègues et collaborateurs, dû aux conséquences vécues. De plus, certaines études affirment que le contexte organisationnel peut influencer l'évaluation subjective ou la perception qu'ont certaines personnes concernant la supervision abusive (Tepper, 2007). Ainsi, si les comportements hostiles manifestés à travers la supervision abusive respectent les normes et politiques établies par l'organisation, celle-ci pourrait être plus facilement tolérée ou du moins normalisée. À cet égard, l'employé pourrait ne pas rechercher activement du soutien auprès de ses collègues, pourrait se mettre lui-même à l'écart et ce qui diminuerait son sens au travail.

5.1.3. Les hypothèses 3 abcd : l'effet modérateur de l'attachement sécurisant entre LMX et les quatre variables dépendantes

Dans notre processus méthodologique, l'opération suivante voulait qu'on ajoute les variables modératrices dans la relation entre les variables indépendantes et dépendantes. Nous avons commencé par l'attachement sécurisant dans la relation entre LMX et l'intention de quitter, l'engagement affectif, le sens du travail et le sens au travail, pour venir tester les hypothèses 3 abcd. Nous rappelons que de ces quatre variables, nos résultats indiquent que LMX a eu un effet direct et significatif sur l'intention de quitter, sur l'engagement affectif et sur le sens au travail. En ajoutant l'attachement sécurisant dans l'interaction, seul le sens au travail est ressorti comme étant significatif ($\beta = -,183$, $p = ,028$), ce qui nous a permis d'accepter l'hypothèse 3d. Toutefois, bien que l'attachement sécurisant possède un effet modérateur significatif sur le sens au travail, il importe de préciser que ce lien est négatif. Ce résultat va à l'encontre du résultat obtenu quant à l'effet significatif et positif du LMX sur le sens au travail qui est l'hypothèse 1d précédemment supportée.

Le rôle d'une variable modératrice est d'agir sur la relation entre deux autres variables. Elle modifie la force, ou encore l'intensité de la variable indépendante sur une variable dépendante. Dans un langage plus commun, la variable modératrice permet d'expliquer dans quelles conditions, quelque chose se produit. Dès lors, le résultat obtenu montre que le lien qui existe entre la qualité de la relation (LMX) entre supérieur et subordonné et le sens au travail est modéré par l'attachement sécurisant. Ce qui explique que dans un contexte où, un employé possède un attachement sécurisant fort, l'effet de la qualité de la relation sur son sens au travail diminue. Autrement dit, les personnes dont le style d'attachement sécurisant est plus fort peuvent trouver du sens au travail même lorsque la qualité de la relation avec leur supérieur subordonné est moins bonne. Rappelons que les employés au profil d'attachement sécurisant développent des habitudes professionnelles saines, ce qui les amènent à avoir globalement un niveau de bien-être et de satisfaction plus élevé et ne sont généralement pas distraits ou préoccupés par leurs relations (Hazan & Shaver, 1990). Ainsi, il serait fort probable que ces individus, ayant développé des modèles opérants internes positifs durant l'enfance, pourraient plus facilement tolérer avoir une moins bonne relation avec leur supérieur, car cela ne représenterait pas une menace ou un danger pour accomplir leur travail. De plus, les personnes au profil d'attachement sécurisant ont tendance à avoir davantage confiance en leurs propres compétences, mais aussi envers les autres. Nous

croyons donc que cette assurance permet à l'individu de continuer d'explorer ainsi son environnement. Plus précisément, son contexte organisationnel et ses relations au travail qui représentent des éléments retrouvés dans le sens au travail et qui regroupent l'environnement physique du travail, mais aussi le climat de travail (E. M. Morin, 2010). Par conséquent, cela pourrait expliquer dans quelles circonstances, quand l'attachement sécurisant est plus élevé, l'effet de la qualité de la relation sur le sens au travail est diminué.

En ce qui concerne les autres variables dépendantes, l'ajout de l'attachement sécurisant comme variable modératrice n'a pas eu d'effet significatif sur les autres variables dépendantes.

5.1.4. Les hypothèses 4 abcd : l'effet modérateur de l'attachement anxieux dans la relation entre la supervision abusive et les quatre variables dépendantes

L'absence de liens significatifs entre la supervision abusive en interaction avec l'attachement anxieux et les quatre variables dépendantes ne nous permet pas d'appuyer les hypothèses 4 abcd. Plusieurs réflexions peuvent tenter d'expliquer l'absence de l'effet modérateur de l'attachement anxieux. D'emblée, les statistiques descriptives montrent que ce profil est un peu moins présent dans l'échantillon, tout comme la supervision abusive. Ainsi, il se pourrait que l'absence de données rende difficile l'analyse de régression lorsqu'on les combine. Ensuite les analyses corrélationnelles ont dévoilé que l'attachement anxieux n'avait pas de relation significative ni avec LMX ni avec la supervision abusive. Ces différents constats nous amènent à croire que ce profil pourrait ne pas être statistiquement bien représenté dans l'échantillon, ce qui pourrait expliquer l'absence de lien.

5.1.5. Les hypothèses 5 abcd : l'effet modérateur de l'attachement évitant dans la relation entre la supervision abusive et les quatre variables dépendantes

Dans le même ordre d'idées, les résultats nous ont amené à rejeter les hypothèses 5 abcd portant sur l'effet modérateur de l'attachement évitant dans la relation entre la supervision abusive et les variables dépendantes. En effet, les coefficients de régressions ne sont pas significatifs.

5.2. Limites et forces de l'étude

Comme chaque démarche scientifique, cette étude présente certaines limites. D'emblée, nous ne pouvons passer sous silence la taille de l'échantillon qui représente, selon nous, la limite la plus importante de ce mémoire. Lorsqu'on demande à des personnes de se positionner sur certains sujets comme leur attitude envers leur employeur ou encore leur manière de se percevoir dans leurs relations interpersonnelles, cela peut déranger ou mettre mal à l'aise certaines personnes au point de se retirer de l'étude. Dans le cadre de ce mémoire, cette hypothèse n'est pas écartée, puisque nous percevons une diminution du nombre de réponses entre les premières et les dernières échelles du questionnaire, passant de 120 à 104 répondants. Ainsi, nous croyons qu'un échantillon avec minimalement le double, voire le triple de répondants pourrait corroborer certaines hypothèses, facilitant de ce fait la généralisation des résultats.

Il est aussi important de souligner que le recrutement s'est avéré ardu, car le contact était limité par la technologie. De ce fait, plusieurs courriels envoyés se sont retrouvés sans réponse. Rappelons que la collecte donnée s'est échelonnée entre le mois de février et le mois d'avril 2021, c'est-à-dire entre la fin de la 2^e vague et le début de la 3^e vague de COVID-19 (INSPQ, 2021), limitant ainsi les déplacements et les contacts sociaux.

La prochaine limite concerne l'utilisation de questionnaires autorapportés et la méthode d'échantillonnage en boule de neige (Goodman, 1961). Il va sans dire que cette méthode en chaîne possède des forces, mais contient aussi des faiblesses. Préalablement, nous avons fait ce choix méthodologique afin de faciliter le processus de recherche et de palier aux difficultés rencontrées durant le recrutement. En contrepartie, le respect des critères de sélection pouvait être difficilement vérifié auprès des participants. Plus précisément en ce qui concerne la définition du rôle d'un supérieur immédiat et d'un subordonné que nous avons établie. De plus, cette méthode ne permet pas aux participants de demander des éclaircissements ou des explications plus approfondies sur les questions qui leur étaient présentées. Finalement, l'utilisation de questionnaires autorapportés, pour étudier des concepts psychologiques, peut s'avérer risquée. Entre autres, avec l'amplification de la présence de biais cognitifs. À cet effet, l'ajout de variables contrôles aurait pu être introduit afin de contrôler l'effet des variables étudiées.

Malgré certaines limites, ce mémoire possède aussi certaines forces. En particulier, par le fait qu'il se distingue par le sujet abordé. À notre connaissance, peu d'études ont été réalisées sur l'influence de la théorie de l'attachement au travail. Il n'y a pas si longtemps, celle-ci recevait peu d'attention par la communauté scientifique (Harms, 2011). Ainsi, l'analyse des trois différents profils représente une force de ce mémoire, car il présente un portrait beaucoup plus complet et global de la théorie d'attachement dans un contexte organisationnel. De plus, l'ajout de deux concepts relationnels distincts comme variables indépendantes représente un choix audacieux, car il permet d'effectuer une comparaison entre les différentes dynamiques relationnelles.

5.3. Contributions théoriques et pratiques

L'un des objectifs que nous avons établi au début de ce mémoire était de venir enrichir la documentation scientifique existante portant sur les styles d'attachement. Bien que le modèle n'ait pas été entièrement appuyé, les résultats obtenus exposent tout de même l'importance et la complexité que sont les styles d'attachement dans les relations au travail. Ces résultats font naître d'autres questionnements qui méritent qu'on s'y attarde.

Dans le même ordre d'idées, la réalisation de ce mémoire nécessitait l'utilisation d'une échelle de mesure portant sur les styles d'attachement. Dès lors, la traduction de l'échelle *Attachment Style Questionnaire* (ASQ) de Iwanaga et ses collègues (2018) pour identifier le style d'attachement des participants représente une contribution théorique importante pour les futures recherches. Nous pouvons donc affirmer que ce mémoire vient bonifier la documentation scientifique sur le sujet en offrant une traduction française de l'échelle.

Par ailleurs, les interprétations des résultats de notre étude mettent l'emphase sur la distinction entre le sens du travail et le sens au travail, qui encore aujourd'hui dans la documentation scientifique et la croyance populaire ne sont pas toujours identifiés ou reconnus comme étant deux concepts distincts. D'après nos analyses, ces variables ne réagissent pas de manière identique aux variables indépendantes ou modératrices avec lesquelles elles étaient mises en relation, ce qui témoigne de leur singularité. Dès lors, notre étude permet de mieux identifier et de mieux saisir ce que sont le sens du travail et le sens au travail.

Au niveau pratique, ce mémoire met en évidence l'importance d'avoir de bonnes relations au travail, notamment entre superviseurs et subordonnés. Premièrement, nos résultats montrent qu'une relation de haute qualité entre ces deux individus peut diminuer l'intention de quitter auprès de l'employé, augmenter son niveau d'engagement affectif envers l'organisation et son sens au travail. Inversement, la présence d'une relation néfaste, exposant des comportements de supervision abusive viendrait augmenter l'intention de quitter de l'employé et diminuer son engagement affectif et son sens au travail. Ces résultats concordent avec les études antérieures portant sur l'importance d'avoir une relation saine et d'être traité équitablement avec son supérieur immédiat (Porter & Steers, 1973). Ainsi, les supérieurs immédiats ont intérêt à bâtir des relations saines et significatives avec leurs employés. Par extension, la présence d'une relation de qualité entre un supérieur immédiat et ses employés est bénéfique pour l'ensemble de l'équipe ou encore le contexte organisationnel. Dès lors, il est crucial pour les organisations de s'assurer que tous et chacun soit considéré également, afin de favoriser le climat du groupe ou encore la communication entre les collègues.

Deuxièmement, ce mémoire s'efforce de conscientiser et de sensibiliser les organisations quant à l'importance du style d'attachement au travail. En effet, la présence de l'effet modérateur négatif de l'attachement sécurisant dans le lien entre la qualité de l'échange et le sens au travail met l'emphase sur les employés qui possèdent ce profil d'attachement. Ainsi, même si la qualité de la relation avec leur supérieur subordonné est moins élevée, les personnes dont le style d'attachement sécurisant est plus fort peuvent trouver du sens au travail. Ce constat est intéressant pour les organisations, car il permet de mieux saisir dans quelles circonstances l'attachement sécurisant d'une personne peut influencer favorablement divers aspects au travail.

5.4. Avenues futures de recherche

Bien que les résultats de ce mémoire n'aient pas permis de confirmer toutes les hypothèses formulées, il avait pour objectif d'explorer la théorie d'attachement dans le milieu organisationnel. Les résultats obtenus démontrent qu'il reste encore beaucoup à découvrir sur la manifestation du phénomène qu'est l'attachement en organisation. Nous croyons que d'autres recherches pourront

être réalisées afin d'enrichir les connaissances déjà existantes et d'éclaircir les mystères persistants.

D'entrée de jeu, il serait pertinent, voire nécessaire de reproduire ce modèle de recherche auprès d'un plus grand échantillon de participants. Une plus grande collecte permettrait de dresser un portrait beaucoup plus représentatif de la population.

Ensuite, d'un point de vue méthodologique, nous avons établi que l'utilisation d'un questionnaire autoadministré représente une limite de l'étude. Ne regrettant nullement la nature quantitative de cette recherche, nous émettons l'hypothèse que notre modèle pourrait être repris dans une perspective qualitative. Brièvement mentionné, il existe de nombreux instruments permettant d'analyser le style d'attachement et ce, selon différentes dimensions telles que la dimension parentale, amoureuse ou encore de travail. Ainsi, selon la perspective désirée, nous pensons qu'une étude pourrait être conduite afin de venir bonifier les constats soulevés dans ce mémoire. L'utilisation d'entrevues semi-dirigées pourrait faire en sorte d'obtenir plus d'informations directement auprès des participants. En ce sens, ces derniers seraient peut-être plus enclins à partager et à échanger sur le sujet. Il va sans dire aussi que l'utilisation d'entrevues semi-dirigées offre un espace sécuritaire pour pouvoir creuser plus en profondeur des sujets qui peuvent être plus délicats. De plus, la présence du chercheur à ces entretiens permettrait de clarifier certains questionnements ou précisions provenant des répondants. En somme, cette méthode de collecte de données permettrait d'une part de pouvoir s'adapter aux répondants et d'autre part, d'avoir un plus grand accès à leurs perceptions.

Toujours dans un angle méthodologique, rappelons que la théorie d'attachement telle que décrite dans la documentation scientifique s'inscrit dans une perspective relationnelle. De surcroît, il serait intéressant de questionner les supérieurs immédiats, puisqu'ils sont tout aussi impliqués dans la relation et parfois même, identifiés comme étant les figures d'attachement au travail. Poussant la réflexion encore plus loin, une avenue possible serait d'effectuer une recherche à partir de dyade, c'est-à-dire en sollicitant la participation des deux individus engagés dans la relation. Ainsi, le pairage d'individus, surtout dans un contexte supérieur – employé, permettrait ainsi de creuser en profondeur la dynamique relationnelle les unissant. Ce faisant, nous pourrions observer

l'interconnexion des styles d'attachement appartenant aux deux individus impliqués dans la relation interpersonnelle.

Finalement, d'autres variables pourraient être testées en lien avec la théorie d'attachement au travail. Par exemple, le travail émotionnel ou encore le syndrome de l'imposteur qui, à notre connaissance, n'ont pas encore été testés. La collecte et l'analyse de ces différentes variables mises en relation seraient un réel enrichissement à la documentation existante.

En conclusion, dans ce contexte de pénurie de main-d'œuvre, alors que notre besoin de contact humain est plus que jamais fragilisé, rappelons-nous l'importance de bâtir des relations interpersonnelles saines et significatives. Possédant tous un style d'attachement qui façonne nos comportements, notre manière d'être et d'entrer en relation avec l'autre, nous sommes tous concernés par le phénomène. Dès lors, une compréhension plus approfondie de la manifestation de la théorie d'attachement au sein des organisations pourrait s'avérer positive pour tous. Ainsi, nous espérons que ce mémoire ouvrira la porte à de futures recherches portant sur la théorie d'attachement.

Index analytique

Annexe I — Directives du questionnaire

Annexe II — Les échelles de mesure utilisées

Annexe III — Certificat d'approbation éthique

Annexe I — Directives du questionnaire

L'objectif de notre étude est d'explorer les relations entre la qualité de l'échange dans la relation de supervision, les styles d'attachement de chaque partie et l'engagement envers l'emploi.

Ce questionnaire comporte quatre parties. Dans la première se trouvent des échelles qui servent à évaluer le niveau d'engagement. La deuxième partie vise à décrire la relation de supervision. Dans la troisième se trouvent des échelles qui permettent de décrire les caractéristiques des participants, dont leur style d'attachement. Enfin, dans la dernière, nous vous demanderons de nous donner des informations sur vous, afin de décrire l'ensemble des personnes qui auront rempli ce questionnaire. Ces informations démographiques sont très importantes pour l'analyse et l'interprétation des résultats de cette étude.

Les renseignements recueillis sont strictement anonymes et confidentiels. Dès que les réponses seront analysées, les informations pouvant vous identifier seront détruites, complètement supprimées de la base de données. Par conséquent, il sera impossible de retirer vos réponses de la base de données, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres. En revanche, le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information relative aux participants de cette étude à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que celle-ci soit exigée par la loi.

En aucune façon, répondre à ce questionnaire ne pourrait vous porter préjudice. Vous êtes complètement libre de refuser de répondre à ce questionnaire et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter d'y répondre. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre étude et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour l'avancement de la connaissance et pour des publications dans des forums scientifiques ou professionnels.

Si vous acceptiez de participer, vous devrez évaluer tous les énoncés des échelles qui vous seront présentées, car toutes les réponses sont nécessaires pour déterminer la valeur des variables qu'elles sont censées mesurer.

Répondez sincèrement aux questions qui suivent, sans hésitation, car ce sont les premières impressions qui donnent généralement les meilleurs résultats.

Il n'y a pas de limite de temps pour remplir le questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela pourrait prendre jusqu'à 10 minutes. Vous pourrez le faire en plusieurs séances, en cliquant sur le lien qui vous a été fourni automatiquement par le serveur.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca.

Si vous avez des questions concernant notre projet, vous pouvez contacter l'auxiliaire de recherche, Marie Corriveau à l'adresse courriel indiquée ci-dessous.

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration et le temps que vous nous accorderez en répondant à ce questionnaire.

Cordialement,

Marie Corriveau Petrone, B. Sc.
Auxiliaire de recherche
Candidate au M. Sc. en gestion, spécialisation DO
marie-yue.corriveau-petrone@hec.ca

Estelle M. Morin, Ph. D.
Psychologue et professeur titulaire
Département de Management
estelle.morin@hec.ca

Annexe II — Les échelles de mesure utilisées

Le sens du travail et du sens au travail (E. M. Morin et al., 2020)

Q1 Que pensez-vous de votre travail ?

	Pas du tout d'accord (1)	En désaccord (2)	Plutôt en désaccord (3)	Plutôt d'accord (4)	D'accord (5)	Tout à fait d'accord (6)
J'attache beaucoup d'importance à mon travail. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le travail que je fais en vaut la peine. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens fier(ère) du travail que je fais. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais un travail qui a du sens. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'intention de quitter (Colarelli, 1984)

Q2 Quelle est votre intention à propos de votre emploi ?

	Tout à fait en désaccord (1)	En désaccord (2)	Plutôt en désaccord (3)	Plutôt d'accord (4)	D'accord (5)	Tout à fait d'accord (6)
S'il n'en tenait qu'à moi, je garderais mon emploi aussi longtemps que possible. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense fréquemment à changer d'emploi. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je songe sérieusement à changer d'emploi au cours de la prochaine année. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je recherche activement un autre emploi dans une autre organisation. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si on m'offrait un emploi ailleurs, je quitterais mon emploi actuel dès que possible. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saut de page

L'engagement affectif (Meyer & Allen, 1984)

Q3 Que pensez-vous au sujet de votre emploi ?

	Tout à fait en désaccord (1)	En désaccord (2)	Plutôt en désaccord (3)	Plutôt d'accord (4)	D'accord (5)	Tout à fait d'accord (6)
Je serais très heureux (se) de passer le reste de ma vie professionnelle à l'emploi de mon organisation. (1)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ressens vraiment les problèmes de mon employeur comme s'ils étaient les miens. (2)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis fier (ère) de travailler dans cette organisation. (3)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime parler de mon organisation aux personnes de mon entourage. (4)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans cette organisation, je ne me sens pas comme faisant « partie de la famille ». (5)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'organisation qui m'emploie représente beaucoup pour moi. (6)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saut de page

LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Les prochaines questions visent à décrire la relation que vous avez avec votre supérieur immédiat, c'est-à-dire la personne qui vous confie des responsabilités ou des activités à réaliser.

Q4_1 À quelle fréquence votre supérieur immédiat vous donne-t-il de la rétroaction sur votre travail ?

- Rarement, voire jamais. (1)
- Occasionnellement. (2)
- Quelques fois. (3)
- Assez souvent. (4)
- Très souvent. (5)

Q4_2 Jusqu'à quel point votre supérieur comprend-il vos besoins et les problèmes que vous avez dans votre travail ?

- Pas du tout. (1)
- Un peu. (2)
- Modérément. (3)
- Pas mal. (4)
- Beaucoup. (5)

Q4_3 Jusqu'à quel point votre supérieur immédiat reconnaît-il votre potentiel ?

- Pas du tout. (1)
- Un peu. (2)
- Modérément. (3)
- Pas mal. (4)
- Beaucoup. (5)

Q4_4 Indépendamment de la position hiérarchique qu'a votre supérieur immédiat, quelles sont les chances qu'il exerce son pouvoir pour vous aider à résoudre les problèmes que vous avez dans votre travail ?

- Aucune. (1)
- Petites. (2)
- Modérées. (3)
- Grandes. (4)
- Très grandes. (5)

Q4_5 Indépendamment de la position hiérarchique qu'a votre supérieur immédiat, quelles sont les chances qu'il exerce son pouvoir pour vous aider à vous tirer d'affaires si cela s'avérait nécessaire ?

- Aucune. (1)
- Petites. (2)
- Modérées. (3)
- Grandes. (4)
- Très grandes. (5)

Q4_6 Est-ce que vous avez assez confiance en votre supérieur immédiat que vous seriez prêt.e à défendre ses décisions en son absence ?

- Pas du tout disposé.e. (1)
- Peu disposé.e. (2)
- Neutre. (3)
- Plutôt disposé.e. (4)
- Tout à fait disposé.e. (5)

Q4_7 Comment décririez-vous votre relation avec votre supérieur immédiat ?

- Extrêmement mauvaise. (1)
- Pire que la moyenne. (2)
- Moyenne. (3)
- Meilleure que la moyenne. (4)
- Extrêmement bonne. (5)

Saut de page _____

Supervision abusive (Tepper, 2000)

Q5 Voici des comportements qu'une personne pourrait avoir envers vous. Est-ce qu'il est déjà arrivé que votre supérieur immédiat agisse ainsi ?

	Je ne me souviens pas. (1)	Jamais (2)	Rarement (3)	À l'occasion (4)	Régulièreme nt. (5)	Souvent. (6)	Tout le temps. (7)
Me ridiculise. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me dit que mes idées ou mes sentiments sont stupides. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne me répond pas, fait comme s'il ne m'entendait pas. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me dénigre devant les autres. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envahit ma vie privée. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me renote mes erreurs ou mes échecs. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne respecte pas ses engagements envers moi. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se défoule sur moi quand il est fâché. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parle en mal de moi aux autres. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Est rude envers moi. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me dit que je suis
incompétent.e. (11)

Ne reconnaît pas l'effort
que je mets dans mon
travail. (12)



Saut de page

Style d'attachement (Iwanaga et al., 2018)

Q8 Quelle est votre opinion ?

	Pas du tout d'accord (1)	En désaccord (2)	Plutôt en désaccord (3)	Plutôt d'accord (4)	En accord (5)	Tout à fait d'accord (6)
En général, je suis une personne qui est digne d'intérêt. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis plus facile à connaître que la majorité des personnes. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai confiance que les autres seront là pour m'aider quand j'en aurai besoin. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demander de l'aide, c'est admettre ses faiblesses. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes relations avec les autres sont généralement superficielles. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des fois, je pense que je ne suis bon à rien. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je trouve ça difficile de faire confiance aux autres. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je trouve ça difficile de dépendre des autres. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense que les autres hésitent à être aussi proches de moi que j'aimerais. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je trouve ça assez facile d'être ouvert avec les autres. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je crains que les autres ne se soucient pas autant de moi que je me soucie d'eux. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Je préfère garder ma vie privée pour moi. (12)

J'ai peur que je ne serai pas à la hauteur des autres. (13)

J'ai des sentiments mitigés sur le fait d'être proche des autres. (14)

Bien que je veuille me rapprocher des autres, je me sens mal à l'aise. (15)

Je m'inquiète beaucoup au sujet de mes relations. (16)

J'ai confiance dans ma capacité à créer des liens. (17)

Je me sens souvent seul.e ou laissé.e de côté. (18)

J'ai confiance dans ma capacité à m'ajuster aux autres. (19)

Quand je parle de mes problèmes aux autres, je me sens généralement honteux.se ou stupide. (20)

Je suis trop occupé.e pour mettre du temps dans les relations. (21)

Si quelque chose me dérange, les autres en sont généralement conscients et informés. (22)

Cela me frustre quand les autres ne sont pas disponibles quand j'ai besoin d'eux. (23)

Je sais que les autres vont m'apprécier
et me respecter. (24)



Saut de page



Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

RÉFÉRENCES

- Agarwal, U. A. (2019). Examining links between abusive supervision, PsyCap, LMX and outcomes. [Abusive supervision, PsyCap, LMX and outcomes]. *Management Decision*, 57(5), 1304-1334. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/MD-02-2017-0103>
- Ahr, P. R., & Ahr, T. B. (2000). *Overturn Turnover: Why Some Employees Leave, why Some Employees Stay, and Ways to Keep the Ones who You Want to Stay*. Causeway Pub.
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Oxford, England: Lawrence Erlbaum.
- Ali, H. G., Asad, M., & Yousaf, M. (2019). Supervisor Incivility and Turnover Intentions with the Mediating Role of Job Burnout and Moderation of Job Performance. *NUML International Journal of Business & Management*, 14(1), 89-101.
- Allan, B. A., Duffy, R. D., & Douglass, R. (2015). Meaning in life and work: A developmental perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 10(4), 323-331. doi:10.1080/17439760.2014.950180
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043
- Anand, P., & Mishra, S. K. (2019). Linking core self-evaluation and emotional exhaustion with workplace loneliness: does high LMX make the consequence worse? *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26. doi:10.1080/09585192.2019.1570308
- Anastasi, A. (1993). A century of psychological testing: Origins, problems, and progress. In *Exploring applied psychology: Origins and critical analyses* (pp. 9-36). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing, 7th ed.* Upper Saddle River, NJ, US: Prentice Hall/Pearson Education.
- Aronson, E. (2008). *The Social Animal* (10th ed.). New York: W.H. Freeman and Company.
- Arthur, D. (2001). *The employee recruitment and retention handbook* [1 online resource (xii, 402 pages)]. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=57012>
- <https://search.ebscohost.com/direct.asp?db=bth&jid=3C9J&scope=site>
- <https://search.ebscohost.com/direct.asp?db=bth&jid=%223C9J%22&scope=site>
- <https://archive.org/details/employeerecruitm0000arth>
- <https://openlibrary.org/books/OL8042916M>
- <http://proquestcombo.safaribooksonline.com/0814405525>
- <http://VH7QX3XE2P.search.serialssolutions.com/?V=1.0&L=VH7QX3XE2P&S=JCs&C=TC0000079424&T=marc&tab=BOOKS>
- https://catalogue.solent.ac.uk/openurl/44SSU_INST/44SSU_INST:VU1?u.ignore_date_coverage=true&rft.mms_id=9997115039204796
- http://pmt-eu.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/44OPN_INST/44OPN_services_page?u.ignore_date_coverage=true&rft.mms_id=9952398357502316
- http://eu.alma.exlibrisgroup.com/view/uresolver/44WHELP_SWA/openurl?u.ignore_date_coverage=true&rft.mms_id=998178520102417

- https://ljmu-primodhosted.exlibrisgroup.com/openurl/44JMU/44JMU_services_page?u.ignore_date_coverage=true&rft.mms_id=9911226993103826
- https://library-collections-search.westminster.ac.uk/openurl/44WST_INST/44WST_INST:WST_VUA?u.ignore_date_coverage=true&rft.mms_id=996814729603711
- <https://widgets.ebscohost.com/prod/customlink/proxify/proxify.php?count=1&encode=1&proxy=https%3A%2F%2Fgo.openathens.net%2Fredirector%2Ftouro.edu%3Furl%3D&target=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&site=ehost-live&AN=57012>
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: a test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226-244.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership : Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310. doi:10.1037/0021-9010.91.2.298
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of Life*. New York: Guilford.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. doi:10.1037/0033-2909.117.3.497
- Beenen, G., & Pichler, S. (2016). A discussion forum on managerial interpersonal skills. *Journal of Management Development*, 35(5), 706-716. doi:doi:10.1108/JMD-08-2015-0118
- Beeney, J. E., Wright, A. G. C., Stepp, S. D., Hallquist, M. N., Lazarus, S. A., Beeney, J. R. S., . . . Pilkonis, P. A. (2017). Disorganized attachment and personality functioning in adults: A latent class analysis. *Personality disorders*, 8(3), 206-216. doi:10.1037/per0000184
- Belete, A. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07. doi:10.4172/2169-026X.1000253
- Bennett, S., Mohr, J., BrintzenhofeSzoc, K., & Saks, L. V. (2008). GENERAL AND SUPERVISION-SPECIFIC ATTACHMENT STYLES: RELATIONS TO STUDENT PERCEPTIONS OF FIELD SUPERVISORS. *Journal of Social Work Education*, 44(2), 75-94. doi:10.5175/JSWE.2008.200700016
- Blasberg, J. S., Hewitt, P. L., Flett, G. L., Sherry, S. B., & Chen, C. (2016). The importance of item wording: The distinction between measuring high standards versus measuring perfectionism and why it matters. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 34(7), 702-717. doi:10.1177/0734282916653701
- Bolt, D. M., & Rounds, J. (2000). Advances in psychometric theory and methods. In *Handbook of counseling psychology, 3rd ed.* (pp. 140-176). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Bourhis, A., & Wils, T. (2001). L'éclatement de l'emploi traditionnel : les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 56(1), 66-91. doi:https://doi.org/10.7202/000141ar
- Bowlby, J. (1969). Disruption of affectional bonds and its effects on behavior. *Canada's Mental Health Supplement*, 59, 12-12.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss : Vol 2. Separation : Anxiety and anger*. New York, NY, US: Basic Books.
- Bowlby, J. (1980). *Attachment and loss*. New York, NY, US: Basic Books.
- Bowlby, J. (1982). *Attachment and loss* (2 Ed. Vol. Attachment). New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1988a). Developmental psychiatry comes of age. *The American Journal of Psychiatry*, 145(1), 1-10. doi:10.1176/ajp.145.1.1

- Bowlby, J. (1988b). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. New York, NY, US: Basic Books.
- Bretherton, I. (1992). The Origins of Attachment Theory: John Bowlby and Mary Ainsworth. *Developmental Psychology*, 28, 759-775.
- Bretherton, I., & Waters, E. (1985). *Growing Points in Attachment Theory and Research, Monographs of the Society for Research in Child Development, Vol 50 (1-2, Serial No. 209)* (Vol. 50).
- Breukelen, W. V., Schyns, B., & Blanc, P. L. (2006). Leader-member exchange theory and research : accomplishments and future challenge. *Leadership*, 2(3), 295-316. doi:10.1177/1742715006066023
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013). All you need is ... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759-782. doi:10.1177/0018726712462614
- Canada, S. (2021). *Postes vacants, premier trimestre de 2021*. https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/210622/dq210622a-fra.pdf?st=_5HZbd6y: Le Quotidien
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. (2009). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81-98. doi:10.1002/sres.932
- Cassidy, J. (2008). The Nature of the Child's Ties. *The Handbook of Attachment Theory and Research*.
- Cassidy, J., & Berlin, L. J. (1994). The Insecure/Ambivalent Pattern of Attachment: Theory and Research. *Child Development*, 65(4), 971-991. doi:10.2307/1131298
- Cavanagh, S. J., & Coffin, D. A. (1992). Staff turnover among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 17(11), 1369-1376. doi:https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01861.x
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work H. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- Chan, D. (2011). Advances in analytical strategies. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (pp. 85-113). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Choi, J. N. (2006). Multilevel and Cross-Level Effects of Workplace Attitudes and Group Member Relations on Interpersonal Helping Behavior. *Human Performance*, 19(4), 383-402. doi:10.1207/s15327043hup1904_4
- Chou, Y.-T., & Wang, W.-C. (2010). Checking dimensionality in item response models with principal component analysis on standardized residuals. *Educational and Psychological Measurement*, 70(5), 717-731. doi:10.1177/0013164410379322
- Clausen, T., Burr, H., & Borg, V. (2014). Does affective organizational commitment and experience of meaning at work predict long-term sickness absence? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 61,302 observations in four occupational groups. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(2), 129-135. doi:10.1097/JOM.0000000000000078
- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 633-642. doi:10.1037/0021-9010.69.4.633
- Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4), 644-663. doi:10.1037/0022-3514.58.4.644
- Comrey, A. L. (1988). Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(5), 754-761. doi:10.1037/0022-006X.56.5.754

- Connors, M. E. (1997). The renunciation of love: Dismissive attachment and its treatment. *Psychoanalytic Psychology, 14*(4), 475-493. doi:10.1037/h0079736
- Crawshaw, J. R., & Game, A. (2010). *Organizational career management: the role of line manager caregiving and employee relational models*.
- Crehan, K., & Haladyna, T. M. (1991). The validity of two item-writing rules. *Journal of Experimental Education, 59*(2), 183-192. doi:10.1080/00220973.1991.10806560
- Cronbach, L. J. (1988). Internal consistency of tests: Analyses old and new. *Psychometrika, 53*(1), 63-70. doi:10.1007/BF02294194
- Crowell, J. A., Waters, E., Treboux, D., O'Connor, E., Colon-Downs, C., Feider, O., . . . Posada, G. (1996). Discriminant Validity of the Adult Attachment Interview. *Child Development, 67*(5), 2584-2599. doi:10.2307/1131642
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *Academy of Management Review, 7*(1), 117-123. doi:10.5465/AMR.1982.4285499
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46-78. doi:https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*(4), 632-650. doi:10.1037/0022-3514.93.4.632
- Deloitte. (2018). *2018 Deloitte skills gape and future of work in manufacturing study*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4736_2018-Deloitte-skills-gap-FoW-manufacturing/DI_2018-Deloitte-skills-gap-FoW-manufacturing-study.pdf (consulté le 8-05-2021):
- Desivilya Syna, H., Sabag, Y., & Ashton, E. (2006). Prosocial tendencies in organizations: The role of attachment styles and organizational justice in shaping organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Analysis, 14*, 22-42. doi:10.1108/10553180610739731
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: theory and applications* (Vol. 26). Los Angeles (CA): Sage.
- Dienesch, R., & Liden, R. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review, 11*, 618. doi:10.2307/258314
- Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R., & Ferris, G. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management, 38*(6), 1715-1759. doi:10.1177/0149206311415280
- Edmondson, A. (1996). Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science, 32*, 5-28. doi:10.1177/0021886396321001
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T., González-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *The Journal of applied psychology, 95*, 1085-1103. doi:10.1037/a0020858
- Eissa, G., Lester, S. W., & Gupta, R. (2019). Interpersonal Deviance and Abusive Supervision: The Mediating Role of Supervisor Negative Emotions and the Moderating Role of

- Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-019-04130-x
- Falvo, R., Favara, I., Di Bernardo, G. A., Boccato, G., & Capozza, D. (2012). Attachment styles in organizations: A study performed in a hospital. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 19, 263-279. doi:10.4473/TPM19.4.2
- Feeney, B. C., & Collins, N. L. (2015). A new look at social support: a theoretical perspective on thriving through relationships. *Personality and social psychology review : an official journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 19(2), 113-147. doi:10.1177/1088868314544222
- Feeney, J. A., & Noller, P. (1990). Attachment style as a predictor of adult romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 281.
- Feeney, J. A., Noller, P., & Hanrahan, M. (1994). Assessing adult attachment. In *Attachment in adults: Clinical and developmental perspectives*. (pp. 128-152). New York, NY, US: Guilford Press.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187. doi:10.1108/02683940410526127
- Fisher, G. G., Matthews, R. A., & Gibbons, A. M. (2016). 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
- Frank, F., Finnegan, R., & Taylor, C. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27.
- Frankl, V. E. (1967). *Psychotherapy and Existentialism*. New York, NY: Washington Square Press.
- Frankl, V. E. (1992). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy, 4th ed*. Boston, MA, US: Beacon Press.
- Frey, B. B., Petersen, S., Edwards, L. M., Pedrotti, J. T., & Peyton, V. (2005). Item-writing rules: Collective wisdom. *Teaching and Teacher Education*, 21(4), 357-364. doi:10.1016/j.tate.2005.01.008
- Friedman, H. S. (1983). On shutting one's eyes to face validity. *Psychological Bulletin*, 94(1), 185-187. doi:10.1037/0033-2909.94.1.185
- Fukui, S., Wu, W., & Salyers, M. P. (2019). Impact of supervisory support on turnover intention: The mediating role of burnout and job satisfaction in a longitudinal study. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, No Pagination Specified-No Pagination Specified. doi:10.1007/s10488-019-00927-0
- Furtner, M., Maran, T., & Rauthmann, J. (2017). *Dark Leadership: The Role of Leaders' Dark Triad Personality Traits*.
- George, C., Kaplan, N., & Main, M. (1985). *The Adult Attachment Interview*. Unpublished manuscript. Berkeley, CA : University of California
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827
- Geurts, S., Schaufeli, W., & De Jonge, J. (1998). Burnout and intention to leave among mental health-care professionals: A social psychological approach. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 17(3), 341-362. doi:10.1521/jscp.1998.17.3.341
- Ghosh, S., & SwamyD, R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment - A Comprehensive Summary. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4, 04-14.
- Gill, H., Cassidy, S. A., Cragg, C., Algate, P., Weijs, C. A., & Finegan, J. E. (2019). Beyond reciprocity: The role of empowerment in understanding felt trust. *European Journal of*

- Work and Organizational Psychology*, 28(6), 845-858.
doi:10.1080/1359432X.2019.1678586
- Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., & Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 297-309. doi:10.1037/a0032851
- Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148-170. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2237615>
- Gouvernement du Québec. (2021). Thésaurus de l'activité gouvernementale. Fiche du terme - pénurie de main-d'œuvre. Retrieved from <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=9126>
- Govindaraju, N. (2018). Addressing Employee Turnover Problem: A Review of Employee Turnover Core Models.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership : Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years : Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Management Department Faculty Publications*, 57, 219-247.
- Granqvist, P., Sroufe, L. A., Dozier, M., Hesse, E., Steele, M., van Ijzendoorn, M., . . . Duschinsky, R. (2017). Disorganized attachment in infancy: a review of the phenomenon and its implications for clinicians and policy-makers. *Attachment & Human Development*, 19(6), 534-558. doi:10.1080/14616734.2017.1354040
- Green, R. G., Murphy, K. D., & Snyder, S. M. (2000). Should demographics be placed at the end or at the beginning of mailed questionnaires? An empirical answer to a persistent methodological question. *Social Work Research*, 24(4), 237-241. doi:10.1093/swr/24.4.237
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & 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
- Guan, B., & Hsu, C. (2020). The role of abusive supervision and organizational commitment on employees' information security policy noncompliance intention. *Internet Research*, 30(5), 1383-1405. doi:10.1108/INTR-06-2019-0260
- Gulzar, S., & Ayub, N. (2020). The role of Psychological Contract and Abusive Supervision on Employee Turnover Intention: A Mediated-Moderation Model. 85-100.
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285-296. doi:10.1016/j.hrmr.2010.10.006
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378. doi:https://doi.org/10.1002/job.314
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Second Edition: A Regression-Based Approach*: Guilford Publications.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524. doi:10.1037/0022-3514.52.3.511
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280. doi:10.1037/0022-3514.59.2.270
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. (2008). Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology. *Academy of Management Review*, 33, 137-162.
- Herscovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., . . . Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *J Appl Psychol*, 92(1), 228-238. doi:10.1037/0021-9010.92.1.228

- Hesse, E. (1996). Discourse, memory, and the adult attachment interview: A note with emphasis on the emerging cannot classify category. *Infant Mental Health Journal*, 17(1), 4-11. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0355\(199621\)17:1<4::AID-IMHJ1>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0355(199621)17:1<4::AID-IMHJ1>3.0.CO;2-S)
- Hiltrop, J.-M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430. doi:[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00022-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00022-5)
- Holland, P., & Bardoel, A. (2016). The impact of technology on work in the twenty-first century: exploring the smart and dark side. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2579-2581. doi:10.1080/09585192.2016.1238126
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831-858. doi:10.1037/a0027983
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1125
- Horowitz, L. M., Rosenberg, S. E., & Bartholomew, K. (1993). Interpersonal problems, attachment styles, and outcome in brief dynamic psychotherapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(4), 549-560. doi:10.1037/0022-006X.61.4.549
- INSPQ, I. n. d. s. p. Q. (2021). Ligne du temps COVID-19 au Québec. Retrieved from <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps>
- Iwanaga, K., Blake, J., Yaghmaian, R., Umucu, E., Chan, F., Brooks, J. M., . . . Tansey, T. N. (2018). Preliminary Validation of a Short-Form Version of the Attachment Style Questionnaire for Use in Clinical Rehabilitation Counseling Research and Practice. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 61(4), 205-216. doi:10.1177/0034355217709477
- John, O. P., Robins, R. W., & Pervin, L. A. (2008). *Handbook of personality: Theory and research*, 3rd ed. New York, NY, US: The Guilford Press.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68. doi:10.1016/j.ijhm.2015.12.004
- Kauppila, O.-P. (2016). When and How Does LMX Differentiation Influence Followers' Work Outcomes? The Interactive Roles of One's own LMX Status and Organizational Context. *Personnel Psychology*, 69(2), 357-393. doi:10.1111/peps.12110
- Khan, S., Qureshi, I., & Ahmad, H. I. (2010). Abusive supervision & negative employee outcomes. *European Journal of Social Sciences*, 15, 490-500.
- King, L., Hicks, J., Krull, J., & Gaiso, A. (2006). Positive affect and the experience of meaning in life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 179-196. doi:10.1037/0022-3514.90.1.179
- Kobak, R. R., & Sceery, A. (1988). Attachment in Late Adolescence: Working Models, Affect Regulation, and Representations of Self and Others. *Child Development*, 59(1), 135-146. doi:10.2307/1130395
- Krausz, M., Bizman, A., & Braslavsky, D. (2001). Effects of attachment style on preferences for and satisfaction with different employment contracts: An exploratory study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 299-316. doi:10.1023/A:1011169419048
- Kreitler, S., & Kreitler, H. (1981). Test Item Content: Does It Matter? *Educational and Psychological Measurement*, 41(3), 635-642. doi:10.1177/001316448104100303
- Lai, J. Y. M., Chow, C. W. C., & Loi, R. (2018). The interactive effect of LMX and LMX differentiation on followers' job burnout: evidence from tourism industry in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1972-1998. doi:10.1080/09585192.2016.1216875

- Lee, T., W, T., Mitchell, T., R, T., Holtom, B., C, B., . . . W, J. (2008). The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension. *Academy of Management Journal*, 42, 450. doi:10.5465/257015
- Lian, H., Lance Ferris, D., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41-52. doi:https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.10.003
- Liao, Z., Yam, K. C., Johnson, R. E., Liu, W., & Song, Z. (2018). Cleansing my abuse: A reparative response model of perpetrating abusive supervisor behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1039-1056. doi:10.1037/apl0000319
- Liden, Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *J Appl Psychol*, 85(3), 407-416. doi:10.1037/0021-9010.85.3.407
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746. doi:10.1002/job.409
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416. doi:10.1037/0021-9010.85.3.407
- Liu, Y., Gul, H., Zhang, J., Raza, J., & Usman, M. (2020). Abusive Supervision and Suicidal Ideation: The Potential Role of Meaning in Life. *Deviant Behavior*, 1-12. doi:10.1080/01639625.2020.1757195
- Luke, M. A., Carnelley, K. B., & Sedikides, C. (2020). Attachments in the workplace: How attachment security in the workplace benefits the organisation. *European Journal of Social Psychology*, 50(5), 1046-1064. doi:10.1002/ejsp.2652
- M. Abu Elanain, H. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover. *Management Research Review*, 37(2), 110-129. doi:10.1108/MRR-09-2012-0197
- Mai, K. M., Ellis, A. P. J., Christian, J. S., & Porter, C. O. L. H. (2016). Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors: A psychological contract approach. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1067-1081. doi:10.1037/apl0000115
- Main, M., Kaplan, N., & Cassidy, J. (1985). Security in infancy, childhood, and adulthood: A move to the level of representation. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 50(1-2), 66-104. doi:10.2307/3333827
- Main, M., & Solomon, J. (1990). Procedures for identifying infants as disorganized/disoriented during the Ainsworth Strange Situation. In *Attachment in the preschool years: Theory, research, and intervention*. (pp. 121-160). Chicago, IL, US: University of Chicago Press.
- Malik, M., Wan, D., Ahmad, M., Naseem, M., & Rehman, R. (2015). The Role Of LMX In Employees Job Motivation, Satisfaction, Empowerment, Stress And Turnover: Cross Country Analysis. *Journal of Applied Business Research*, 31, 1987-2000. doi:10.19030/jabr.v31i5.9413
- Malo, F. B., Jean-Gilles, J., & Vallée, G. (2007). Attraction et rétention de la main-d'oeuvre : Mesure de la problématique et pistes de solutions. *Revue Organisations & territoires*, 16(2-3), 27-36. doi:10.1522/revueot.v16n2-3.513
- ManpowerGroup. (2020). *Une perspective générationnelle sur les attentes des collaborateurs- Pénurie de talents 2020*. Retrieved from https://futureofwork-manpowergroup.fr/wp-content/uploads/dlm_uploads/2020/03/ManpowerGroup_PenurieDesTalents_LivreBlanc.pdf?hsCtaTracking=a30d30ec-5571-49e8-8dde-ba41d40e68d9%7C84f16f85-9dd1-4712-83cf-f0bcf26d4d13

- Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology, 11*(5), 531-545. doi:10.1080/17439760.2015.1137623
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology, 69*(1), 67-121. doi:10.1111/peps.12100
- Martinko, M. J., Sikora, D., & Harvey, P. (2012). The Relationships Between Attribution Styles, LMX, and Perceptions of Abusive Supervision. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(4), 397-406. doi:10.1177/1548051811435791
- Mayes, B. T., & Ganster, D. C. (1988). Exit and voice: A test of hypotheses based on fight/flight responses to job stress. *Journal of Organizational Behavior, 9*(3), 199-216. doi:10.1002/job.4030090302
- McCoach, D. B., Gable, R. K., & Madura, J. P. (2013). Defining, Measuring, and Scaling Affective Constructs. In D. B. McCoach, R. K. Gable, & J. P. Madura (Eds.), *Instrument Development in the Affective Domain: School and Corporate Applications* (pp. 33-90). New York, NY: Springer New York.
- McMahan, E., & Renken, M. (2011). Eudaimonic conceptions of well-being, meaning in life, and self-reported well-being: Initial test of a mediational model. *Personality and Individual Differences, 51*, 589-594. doi:10.1016/j.paid.2011.05.020
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review, 14*(4), 389-414. doi:10.1177/1534484315603612
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 372-378. doi:10.1037/0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89. doi:https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- 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*(1), 20-52. doi:https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842
- Mikulincer, M., & Erev, I. (1991). Attachment style and the structure of romantic love. *British Journal of Social Psychology, 30*(4), 273-291. doi:https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1991.tb00946.x
- Mikulincer, M., & Florian, V. (1995). Appraisal of and Coping with a Real-Life Stressful Situation: The Contribution of Attachment Styles. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21*(4), 406-414. doi:10.1177/0146167295214011
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (2003). The Attachment Behavioral System In Adulthood: Activation, Psychodynamics, And Interpersonal Processes. *Advances in Experimental Social Psychology, 35*, 53-152. doi:10.1016/S0065-2601(03)01002-5
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2005). Attachment theory and emotions in close relationships: Exploring the attachment-related dynamics of emotional reactions to relational events. *Personal Relationships, 12*(2), 149-168. doi:https://doi.org/10.1111/j.1350-4126.2005.00108.x
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. New York: Guilford Press.
- Ministère du Travail, d. I. E. e. d. I. S. s. (2021). *État d'équilibre du marché du travail - Mise à jour des diagnostics de moyen terme (2023) pour les 500 professions de la classification nationale des professions*.

- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159-1168. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1159
- Mobley, W. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review, 7*(1), 111-116. doi:10.5465/amr.1982.4285493
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin, 86*, 493. doi:10.1037/0033-2909.86.3.493
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237-240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237
- Montmarquette, C., & Laure, T. (2005). *La pénurie de travailleurs qualifiés / Claude Montmarquette [...] Montréal: CIRANO.*
- Morin, E. M. (1996). *Psychologies au travail.* Montréal: Gaëtan Morin, éditeur.
- Morin, E. M. (2010). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens. *Gestion, 35*(3), 34-40. doi:10.3917/riges.353.0034
- Morin, E. M., & Aranha, F. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel: rapport* (Vol. R-543). Montréal: IRSST, Direction des communications.
- Morin, E. M., Falque, L., & Gradito-Dubord, M.-A. (2020). *Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans les entreprises françaises privées.* Retrieved from Lille (France):
- Morin, L., & Renaud, S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature Nord-Américaine en GRH, psychologie et économie du travail. 1-18. Retrieved from <https://www.agrh.fr/assets/actes/2009morin-renaud088.pdf>
- Morrison, R. L., & Nolan, T. (2007). Negative relationships in the workplace: a qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management, 4*(3), 203-221. doi:10.1108/11766090710826646
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R. A., & Pautsch, G. R. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology, 20*, 681-694.
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 38*(2), 171-189. doi:https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1985.tb00832.x
- Nappo, N. (2020). Job stress and interpersonal relationships cross country evidence from the EU15: a correlation analysis. *BMC Public Health, 20*(1), 1143. doi:10.1186/s12889-020-09253-9
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory.* New York, NY, US: McGraw-Hill.
- O'Connell, M., & Kung, M. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management, 49*, 14-19.
- Office québécois de la langue française. (2012). Rotation du personnel, fiche terminologique. Retrieved from http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8874775
- Özkan, A. H. (2021). Abusive supervision climate and turnover intention: Is it my coworkers or my supervisor ostracizing me? *J Nurs Manag.* doi:10.1111/jonm.13398
- Öztürk, E. B., Karagonlar, G., & Emirza, S. (2017). Relationship between job insecurity and emotional exhaustion: Moderating effects of prevention focus and affective organizational commitment. *International Journal of Stress Management, 24*(3), 247-269. doi:10.1037/str0000037
- Paetzold, R., Rholes, W., & Kohn, J. (2015). Disorganized Attachment in Adulthood: Theory, Measurement, and Implications for Romantic Relationships. *Review of General Psychology, 19.* doi:10.1037/gpr0000042

- Park, K. A., & Waters, E. (1989). Security of Attachment and Preschool Friendships. *Child Development, 60*(5), 1076-1081. doi:10.2307/1130781
- Pervin, L. A., & John, O. P. (1999). *Handbook of personality: Theory and research, 2nd ed.* New York, NY, US: Guilford Press.
- Popper, M., & Amit, K. (2009). Attachment and leader's development via experiences [Elsevier Science doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.005]. Retrieved
- Popper, M., & Maysseless, O. (2007). The building blocks of leader development : A psychological conceptual framework. *Leadership & Organization Development Journal, 28*, 664-684. doi:10.1108/01437730710823905
- Popper, M., Maysseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly, 11*(2), 267-289. doi:10.1016/S1048-9843(00)00038-2
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin, 80*(2), 151-176. doi:10.1037/h0034829
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2019). Relational costs of status: Can the relationship between supervisor incivility, perceived support, and follower outcomes be exacerbated? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No Pagination Specified-No Pagination Specified. doi:10.1111/joop.12263
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2017). Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations. *International Journal of Organizational Analysis, 25*(5), 825-838. doi:10.1108/IJOA-01-2017-1107
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Jena, L. K. (2020). Abusive supervision and intention to quit: exploring multi-mediational approaches. *Personnel Review, 49*(6), 1269-1286. doi:10.1108/PR-12-2018-0496
- Pratt, M. G., & Asforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309 - 327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower, 22*(7), 600-624. doi:10.1108/EUM00000000006233
- Price, L. R. (2017). *Psychometric methods: Theory into practice.* New York (NY): Guilford Press.
- Ravitz, P., Maunder, R., Hunter, J., Sthankiya, B., & Lancee, W. (2010). Adult attachment measures: a 25-year review. *J Psychosom Res, 69*(4), 419-432. doi:10.1016/j.jpsychores.2009.08.006
- Reich, T. C., & Herscovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization.* (pp. 223-248). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Rholes, W., & Simpson, J. (2004). Attachment Theory: Basic Concepts and Contemporary Questions. In.
- Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 169-182. doi:10.1037/a0020372
- Roisman, G. I., Holland, A., Fortuna, K., Fraley, R. C., Clausell, E., & Clarke, A. (2007). The Adult Attachment Interview and self-reports of attachment style: An empirical rapprochement. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*(4), 678-697. doi:10.1037/0022-3514.92.4.678
- Ryan, È., & Brunfaut, T. (2016). When the test developer does not speak the target language: The use of language informants in the test development process. *Language Assessment Quarterly, 13*(4), 393-408. doi:10.1080/15434303.2016.1236110
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry, 9*(1), 1-28. doi:10.1207/s15327965pli0901_1

- Schmidt, G. B. (2016). How Adult Attachment Styles Relate to Perceived Psychological Contract Breach and Affective Organizational Commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 28(3), 147-170. doi:10.1007/s10672-016-9278-9
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Scrima, F., Di Stefano, G., Guarnaccia, C., & Lorito, L. (2015). The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 86, 432-437. doi:10.1016/j.paid.2015.07.013
- Sears, G. J., & Hackett, R. D. (2011). The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality – LMX relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 544-564. doi:10.1348/096317910x492081
- Shalan, L., Elsaid, A. M., & Elsaid, E. (2018). The Effect of Leader-Member Exchange “LMX” on Employee Turnover Intent: An Applied Study on the Telecommunication Sector in Egypt. *Journal of Business Administration Research*, 8, 1. doi:10.5430/jbar.v8n1p1
- Shaw, J. (2011). Turnover rates and organizational performance Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1, 187-213. doi:10.1177/2041386610382152
- Solinger, O., Olfen, W. v., & Roe, R. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *The Journal of applied psychology*, 93 1, 70-83.
- Somers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58. doi:10.1002/job.4030160107
- Statistics, U. S. B. o. L. (2021). *Job Openings and Labor Turnover Summary*. Retrieved from <https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm>
- Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(4), 253-273. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3000143>
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). *Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes* (e. b. L. L. C. a. B. M. Staw Ed. Vol. 3). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131-142). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. doi:10.1177/1069072711436160
- Szostek, D. (2019). The Impact of the Quality of Interpersonal Relationships between Employees on Counterproductive Work Behavior: A Study of Employees in Poland. *Sustainability*, 11, 5916.
- Szostek, D. (2020). The Quality of Interpersonal Relationships at Work. A Comparison of the Private and Public Sector in Poland. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 20, 392-402. doi:10.2478/fofi-2020-0055
- Tepper, B. (2000). Consequences of Abusive Supervision. 43, 178-190. doi:10.2307/1556375
- Tepper, B. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289. doi:10.1177/0149206307300812
- Tepper, B., Carr, J., Breaux Soignet, D., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167. doi:10.1016/j.obhdp.2009.03.004

- Tepper, B., Duffy, M., Henle, C., & Lambert, L. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, *59*, 101-123. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x
- Tepper, B., Duffy, M., & Shaw, J. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *The Journal of applied psychology*, *86*, 974-983. doi:10.1037/0021-9010.86.5.974
- Tepper, B., Henle, C., Lambert, L., Giacalone, R., & Duffy, M. (2008). Abusive Supervision and Subordinates' Organization Deviance. *The Journal of applied psychology*, *93*, 721-732. doi:10.1037/0021-9010.93.4.721
- Tepper, B., Moss, S., Lockhart, D., & Carr, J. (2007). Abusive Supervision, Upward Maintenance Communication, and Subordinates' Psychological Distress. *Academy of Management Journal*, *50*, 1169-1180. doi:10.5465/amj.2007.20159918
- Tepper, B., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539
- Tetrick, L. E. (2017). Trends in measurement models and methods in understanding occupational health psychology. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 337-340. doi:10.1037/ocp0000076
- Vallée, G. (2007). *La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'oeuvre au sein de la fonction publique québécoise*. Québec.
- van Ijzendoorn, M. H., Schuengel, C., & Bakermans-Kranenburg, M. J. (1999). Disorganized attachment in early childhood: meta-analysis of precursors, concomitants, and sequelae. *Dev Psychopathol*, *11*(2), 225-249. doi:10.1017/s0954579499002035
- van, I. M. H. (1995). Adult attachment representations, parental responsiveness, and infant attachment: a meta-analysis on the predictive validity of the Adult Attachment Interview. *Psychol Bull*, *117*(3), 387-403. doi:10.1037/0033-2909.117.3.387
- Vecchio, R. P., & Norris, W. R. (1996). Predicting employee turnover from performance, satisfaction, and leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, *11*(1), 113-125. doi:10.1007/BF02278260
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A. M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., & Shore, L. M. (2009). Social influences. In *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. (pp. 253-284). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Weinfeld, N. S., Sroufe, L. A., Egeland, B., & Carlson, E. (2008). Individual differences in infant-caregiver attachment: Conceptual and empirical aspects of security. In *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications*, 2nd ed. (pp. 78-101). New York, NY, US: The Guilford Press.
- Weiten, W. (1984). Violation of selected item construction principles in educational measurement. *Journal of Experimental Education*, *52*(3), 174-178. doi:10.1080/00220973.1984.11011889
- West, A. L. (2015). Associations Among Attachment Style, Burnout, and Compassion Fatigue in Health and Human Service Workers: A Systematic Review. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, *25*(6), 571-590. doi:10.1080/10911359.2014.988321
- Wetzel, E., & Greiff, S. (2018). The world beyond rating scales: Why we should think more carefully about the response format in questionnaires. *European Journal of Psychological Assessment*, *34*(1), 1-5. doi:10.1027/1015-5759/a000469
- Wu, C.-H., & Parker, S. K. (2017). The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory. *Journal of Management*, *43*(4), 1025-1049. doi:10.1177/0149206314544745
- Wyse, A. E., & Viger, S. G. (2011). How item writers understand depth of knowledge. *Educational Assessment*, *16*(4), 185-206. doi:10.1080/10627197.2011.634286

- Yagil, D. (2006). The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6(1), 49-65. doi:10.1300/J135v06n01_03
- Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5-23. doi:10.1037/a0020548
- Yip, J., Ehrhardt, K., Black, H., & Walker, D. (2018). Attachment theory at work: A review and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 185-198. doi:10.1002/job.2204
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations, 8th edition*. England: Pearson Education Limited.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076. doi:10.1037/0021-9010.87.6.1068
- Ziegler, M., & Hagemann, D. (2015). Testing the unidimensionality of items: Pitfalls and loopholes. *European Journal of Psychological Assessment*, 31(4), 231-237. doi:10.1027/1015-5759/a000309
- Zimmermann, P. (2004). Attachment representations and characteristics of friendship relations during adolescence. *Journal of Experimental Child Psychology*, 88(1), 83-101. doi:https://doi.org/10.1016/j.jecp.2004.02.002