

**GRH**32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?****L'IMPACT DES DIFFÉRENTES FORMES DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR
L'INTENTION DE QUITTER DES SALARIÉS DU SECTEUR DES TIC AU CANADA**

Auteurs : Jean-Noël MORIN et Stéphane RENAUD

Affiliation : École de relations industrielles – Université de Montréal

Coordonnées : stephane.renaud@umontreal.ca

Résumé

Cette étude analyse l'impact des différentes formes de justice organisationnelle sur l'intention de quitter des salariés. Le modèle d'analyse emploie l'engagement affectif comme variable médiatrice entre les quatre dimensions étudiées de la justice organisationnelle et de l'intention de quitter. Les données proviennent des réponses de 223 salariés œuvrant dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Les résultats indiquent que les quatre dimensions affectent directement l'intention de quitter, de même qu'indirectement via l'effet médiateur partiel de l'engagement affectif. De plus, les résultats distincts des analyses multivariées indiquent que, statistiquement, la justice interpersonnelle a la plus forte influence directe sur l'intention de quitter. Finalement, la discussion présente des recommandations à l'intention des gestionnaires visant à maintenir ou à augmenter la perception de justice organisationnelle, et ce, afin de réduire l'intention de quitter et d'augmenter l'engagement affectif.

Mots clés : justice organisationnelle, engagement organisationnel, turnover, TIC

Abstract

This study analyzes the differential impact of distributive justice, procedural justice, informational justice and interpersonal justice on worker's intent to quit. The theoretical model uses affective organizational commitment as a mediating variable between the four dimensions of organizational justice and intent to quit. The data come from the answers of 223 employees working in the Information and Communication Technology sector (ICT). Results indicate that all of the dimension of justice impact directly the intent to quit and impact it also indirectly through the mediating effect of affective commitment. Furthermore, the distinct results of the multivariate regressions show that interpersonal justice as statistically the biggest direct influence on the intent to quit. Finally, the discussion present actions that can be taken by managers to maintain or raise the perception of organizational justice to reduce workers intent to quit and raise their affective commitment.

Keywords : organizational justice, organisational commitment, turnover, ICT

Introduction

La capacité d'une entreprise à conserver ses salariés clés est un atout indispensable pour survivre dans une économie axée sur le savoir. En lien, dans un contexte où les départs à la retraite dépassent les embauches, le turnover volontaire peut devenir problématique (Kulik et al., 2016). Le turnover volontaire se produit lorsqu'un salarié quitte volontairement son emploi, ce qui peut engendrer d'énormes coûts pour les organisations (Renaud et al., 2019). En plus des dépenses liées au recrutement et à la formation du nouveau personnel, les entreprises subissent les coûts indirects liés à l'interruption de leurs activités quotidiennes (Thatcher et al., 2002). Il s'agit d'un phénomène coûteux, tant au niveau du temps que de la productivité. Cette situation est particulièrement vraie dans le secteur des technologies, de l'information et des communications (TIC). LinkedIn a positionné le secteur des TIC en première place des secteurs ayant les plus hauts taux de turnover (Forbes, 2018).

La littérature scientifique étudie le turnover depuis plus d'un siècle (Ruberstein et al., 2018) et a produit d'innombrables études mais peu portent sur le secteur des TIC. La littérature indique que plusieurs facteurs influencent le turnover. Parmi ceux-ci, un facteur explicatif revient régulièrement : la justice organisationnelle. De manière directe ou indirecte, la justice organisationnelle joue un rôle important pour contrer le turnover volontaire (Lo, 2015). Selon Colquitt (2001), la justice organisationnelle regroupe quatre dimensions : 1- la justice distributive, 2- la justice procédurale, 3- la justice informationnelle, et 4- la justice interpersonnelle.

Les recherches indiquent que la justice distributive et la justice procédurale ont un impact négatif sur l'intention de quitter des travailleurs (Desrumaux et al., 2017; George et Walio, 2017; Lambert et al., 2010; Paré et Tremblay, 2007). Pour ce qui est de la justice interpersonnelle et de la justice informationnelle, il existe un consensus chez les chercheurs quant à leur influence sur le turnover. (Flint et al., 2013; Cole et al., 2010; Johnson et DeConinck, 2009; Siers, 2007). Cependant, la justice procédurale et la justice distributive sont majoritairement utilisées dans les recherches. À notre connaissance, une seule étude a examiné l'effet différencié des quatre dimensions de la justice organisationnelle sur l'intention de quitter via l'engagement affectif dans les soins de santé (Perreira et al. (2018), et aucune étude, a regardé l'effet différencié de l'ensemble des dimensions de la justice dans le secteur des TIC.

Outre l'influence directe, la justice organisationnelle aurait également une influence indirecte sur le turnover via l'engagement organisationnel (Desrumaux et al., 2017, Renaud et al., 2014; Flint et al., 2013; Ali and Jan, 2012). Le modèle de turnover proposé par Price (2001) positionne l'engagement organisationnel comme variable médiatrice entre la justice et le turnover. Cependant, le modèle de Price ne considère que la justice distributive. Le modèle étant essentiellement théorique et peu testé, il sera adapté afin d'inclure les quatre dimensions de justice organisationnelle.

Bien que certaines études traitent indépendamment des différentes dimensions de la justice, allant parfois jusqu'à regarder plusieurs de ses formes, aucune, à notre connaissance, ne traite de leurs impacts différenciés sur l'intention de quitter. De plus, cette recherche analyse leurs effets sur le turnover via l'engagement organisationnel. Finalement, la population à l'étude est les salariés du secteur des TIC au Canada. Cette recherche est également l'occasion de faire un test empirique partiel du modèle de Price (2001). À notre connaissance, cette étude serait la première recherche à explorer l'effet différencié de toutes les dimensions de la justice organisationnelle sur l'intention de quitter via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel dans le secteur des TIC.

1. Définitions, cadre conceptuel et hypothèses

1.1 Définitions

1.1.1 Turnover et intention de quitter

Le turnover est un concept souvent utilisé dans la littérature. Cependant, il est rarement défini. Renaud et Morin (2009) proposent un modèle conceptuel du turnover qui comporte deux dimensions, soit intra organisationnelle et extra organisationnelle. La partie intra organisationnelle fait référence aux changements de poste à l'intérieur d'une même organisation, tandis que la partie extra organisationnelle se rapporte aux arrivées et aux départs des salariés. La partie extra organisationnelle comporte elle-même deux sections, soit vers l'organisation, qui réfère à l'embauche, et hors de l'organisation, qui réfère aux départs (Renaud et Morin, 2009). La section « hors de l'organisation » est subdivisée en deux catégories, soit volontaire et involontaire. Le turnover involontaire est initié par l'employeur et peut prendre plusieurs formes comme le licenciement et le congédiement. Le turnover volontaire, quant à lui, est un mouvement initié par le salarié. Il peut être défini comme une volonté consciente et délibérée de quitter l'organisation. L'intention de quitter est souvent associée aux comportements : penser, planifier et désirer quitter son emploi (Lambert et al., 2010). La littérature indique que l'intention de quitter est le facteur ayant le plus de chance de mener aux comportements associés au turnover (Campbell et al., 2013 ; Flint et al., 2013 ; Byrne, 2005 ; Griffeth et al., 2000). La présente recherche se concentre sur le turnover volontaire mesuré par l'intention de quitter.

1.1.2 Engagement organisationnel

Allen et Mayer (1990) définissent l'engagement organisationnel comme un état psychologique reflétant la force de la relation entre le salarié et son organisation. Selon les auteurs, l'engagement organisationnel comporte trois dimensions. Premièrement, il y a l'engagement affectif qui représente le degré d'engagement émotionnel d'un individu envers son organisation. Deuxièmement, il y a l'engagement de continuité qui se rapporte au lien établi entre le salarié et ses acquis obtenus tout au long de sa carrière. Enfin, il y a l'engagement normatif qui réfère au sentiment d'obligation morale que les salariés ressentent envers leur organisation.

1.1.3 Justice organisationnelle

Le concept de justice organisationnelle est utilisé pour décrire la perception de justice dans les traitements reçus par un salarié au sein d'une organisation (Greenberg, 1993). La justice est constituée de trois dimensions. Il y a la 1- la justice distributive, 2- la justice procédurale et 3- la justice interactionnelle (George, 2017). La justice distributive est axée sur les résultats (Renaud et al., 2014). Celle-ci est une représentation de la perception du salarié à l'égard des décisions menant à la distribution des ressources au sein de l'organisation. Ces ressources peuvent prendre plusieurs formes, par exemple le salaire, les promotions ou l'offre de formation (Renaud et al., 2014 ; Colquitt, 2001). La justice procédurale fait référence aux processus menant à la détermination des résultats. Elle est représentée par la perception du salarié face à l'impartialité des procédures employées lors de l'allocation des ressources organisationnelles (Renaud et al., 2014 ; Simard et al., 2005 ; Colquitt et al., 2001). La justice interactionnelle est, selon Bies et Moag (1986), la qualité du traitement interpersonnel reçu durant l'application des procédures. Cette forme de justice se subdivise en deux aspects : - la justice informationnelle et 2- la justice interpersonnelle (Colquitt, 2001). La justice informationnelle se rapporte à la qualité et à la quantité des explications fournies à l'égard des procédures (Behson, 2011 ; Siers, 2007 ; Greenberg, 1993). Behson (2011) précise que la justice informationnelle se rapporte à la qualité et la quantité des informations fournies durant

le processus de distribution des ressources. Pour ce qui est de la justice interpersonnelle, Greenberg (1993) la décrit comme le niveau de préoccupations des individus par rapport aux ressources qu'ils reçoivent (Renaud et al., 2014). Ainsi, le traitement accordé aux salariés lors de l'allocation va venir influencer la perception de justice interpersonnelle.

1.2 Cadre conceptuel et hypothèses

Afin de comprendre et d'expliquer le turnover, Price (2001) propose un modèle théorique incorporant les déterminants externes, individuels et organisationnels du turnover volontaire. C'est dans les déterminants organisationnels que l'on retrouve la justice distributive. Le modèle de Price (2001) propose que le turnover soit influencé par la justice distributive via l'engagement organisationnel. La justice distributive a un impact indirect sur le turnover via l'engagement organisationnel. La présente recherche constitue un test empirique du modèle de Price (2001) puisque l'effet différencié des différentes dimensions de la justice organisationnelle sur l'intention de quitter via l'engagement organisationnel est étudié. Dans une étude comparant l'impact de différents facteurs organisationnels sur l'intention de quitter et l'intention de rester, Cho et al. (2009) rapportent que l'engagement organisationnel a des liens plus forts avec l'intention de quitter qu'avec l'intention de rester. De plus, il existe un consensus dans la littérature qui indique que l'intention de quitter est un excellent prédicteur du turnover volontaire (Campbell, 2013 ; Flint, 2012 ; Byrne, 2005 ; Griffeth et al., 2000). Price (2001) reconnaît que la justice procédurale devrait être ajoutée à son modèle. Cette recherche va plus loin en ajoutant également la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. D'ailleurs, Colquitt (2001) rapporte dans sa méta-analyse ces deux formes de justice comme étant significativement liées à l'engagement organisationnel et au turnover volontaire.

L'impact de la justice distributive sur l'intention de quitter par le biais de l'engagement organisationnel est expliqué par les théories de l'équité d'Adams (1963) et de l'échange de social de Blau (1964). Selon Adams (1963), les rapports sociaux entre salariés et employeurs sont basés sur une relation d'échange. Ces rapports fluctuent selon le ratio de contributions et de rétributions fournies par les participants. Les contributions représentent les efforts fournis par un individu, et les rétributions sont les récompenses attribuées pour les efforts fournis. En se basant sur sa perception personnelle, l'individu détermine un ratio d'équivalence entre la contribution qu'il fournit et la rétribution qu'il reçoit. Ses attentes en matière de rétribution se basent sur sa perception des efforts qu'il fournit consciemment. Ce ratio est alors comparé à celui d'un référent pour déterminer l'équité du rapport. Dans la mesure où un individu est conscient des efforts qu'il fournit, et s'ils sont significatifs pour lui, un débalancement du ratio va mener à un sentiment d'injustice. L'individu peut utiliser plusieurs stratégies pour rétablir l'équité dans le rapport. Parmi les stratégies disponibles, il pourrait, par exemple, réduire ses contributions, et par le fait même réduire son sentiment d'appartenance envers son organisation, ce qui mènerait à une hausse de son intention de quitter. La théorie d'Adams (1963) permet de comprendre l'augmentation de l'intention de quitter qu'un débalancement du ratio de contributions et de rétributions peut causer. La théorie de l'échange social de Blau (1964) repose sur deux principes, soit l'échange volontaire des ressources et la norme de réciprocité. Dans la mesure où ceux-ci sont respectés, il y aura une augmentation de la perception de justice distributive et, par le fait même, de l'engagement organisationnel, ce qui devrait mener à une baisse de l'intention de quitter des salariés. L'échange volontaire fait référence aux récompenses tangibles ou intangibles que l'organisation offre en échange des services rendus par le salarié. Les récompenses tangibles peuvent toucher le salaire ou la formation, alors qu'une récompense intangible peut être le prestige lié à un poste. Les récompenses tangibles et intangibles sont donc des ressources fournies au salarié. Pour Blau (1964), la norme de réciprocité est l'échange entre les ressources de l'employeur et la

reconnaissance du salarié. Selon cette théorie, un salarié qui juge son allocation de ressources équitable aura une bonne perception de justice distributive. Il se sentira alors redevable envers son organisation. Cette reconnaissance sera associée à la loyauté du salarié, et cette loyauté se traduira par le sentiment d'obligation du salarié envers son organisation, ce qui mènera à une hausse de son engagement et à une baisse de son intention de quitter. De plus, si les individus sont traités respectueusement lors de l'allocation des ressources et lors des échanges sociaux, ils auront une forte perception de justice interpersonnelle (Greenberg, 1993). Une forte perception de justice interpersonnelle lors de la distribution des ressources aura un impact positif sur l'engagement, et, par le fait même, réduira l'intention de quitter. En résumé, la théorie de l'équité d'Adams (1963) et la théorie de l'échange social de Blau (1964) permettent de comprendre l'impact de la justice distributive sur l'intention de quitter via l'engagement organisationnel (Renaud et al., 2014). De plus, la théorie de Blau (1964) vient éclairer l'impact de la perception de la justice interpersonnelle sur l'intention de quitter via l'engagement organisationnel. Pour comprendre l'importance de la justice procédurale, Leventhal et al. (1980) proposent un ensemble de règles pour en maximiser les effets.

La théorie de Leventhal et al. (1980) permet d'expliquer l'impact indirect de la justice procédurale sur le turnover via l'engagement organisationnel. Cette proposition théorique intègre six règles pour identifier l'importance de la justice procédurale. Le respect de ces règles procédurales a un impact sur le niveau d'engagement des salariés vis-à-vis de leur organisation (Renaud et al., 2014). Et comme l'indique Flint et al. (2013), Campbell et al. (2013) et Samgnanakkan (2010), l'engagement organisationnel est lié négativement à l'intention de quitter. En plus de toucher la justice procédurale, les règles de Leventhal et al. (1980) viennent directement influencer la perception de justice informationnelle. En effet, la troisième règle, soit la qualité des informations fournies quant aux prises de décisions, est directement liée à la définition de la justice informationnelle de Behson (2011). Ainsi, le respect des règles de Leventhal et al. (1980) mènerait à une forte perception de justice procédurale et de justice informationnelle, ce qui réduirait l'intention de quitter des salariés via l'engagement organisationnel. (Siers, 2007 ; Greenberg, 1993 ; Bies et Moag, 1986).

Comme l'indique Leventhal et al. (1980) dans un contexte organisationnel, l'instauration d'une forte perception de justice procédurale requiert davantage de règles que pour la justice distributive (Renaud et al., 2014). L'implémentation de ces nombreuses règles peut être ardue dans un contexte d'entreprise. Cependant, dans l'hypothèse où les salariés sont conscients des efforts de l'organisation pour maintenir une forte perception de justice procédurale, ceux-ci devraient ressentir un plus grand engagement envers l'entreprise et, par le fait même, réduire leur intention de quitter. Ainsi, la théorie de Leventhal et al. (1980) propose que la justice procédurale et la justice informationnelle ont un impact négatif et indirect sur l'intention de quitter via l'engagement organisationnel.

Plusieurs études empiriques ont confirmé la relation entre la perception de justice distributive et le turnover (Desrumaux et al., 2017 ; George et Walio, 2017 ; Renaud et al., 2014 ; Lambert et al., 2010 ; Paré et Tremblay, 2007 ; Colquitt et al., 2001 ; Griffeth et al., 2000). D'autres recherches ont montré que le lien entre la justice distributive et l'intention de quitter est négatif et indirect via l'engagement organisationnel (Desrumaux et al., 2017 ; Poon., 2012). En résumé, la théorie de l'équité d'Adams (1963) et la théorie de l'échange social de Blau (1964) aident à comprendre l'effet négatif et indirect de la justice distributive sur l'intention de quitter via l'engagement organisationnel.

Ainsi, en se basant sur les théories d'Adams (1963) et de Blau (1964) ainsi que sur les résultats empiriques des études précédemment présentés, l'hypothèse suivante est formulée :

Hypothèse 1 : La justice distributive réduit l'intention de quitter dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.

Plusieurs études ont rapporté un lien significatif entre la perception de justice procédurale et le turnover (Desrumaux et al., 2017 ; George et Walio, 2017; Renaud et al., 2014; Ali and Jan, 2012; Lambert et al., 2010; Paré et Tremblay, 2007. D'autres chercheurs ont également rapporté des liens indirects entre la justice procédurale et le turnover via l'engagement organisationnel (Desrumaux et al, 2017, Renaud et al., 2014; Flint et al., 2013; Ali and Jan, 2012; Mor Barak et al., 2001; Griffeth et al., 2000; Cotton et Tuttle, 1986), L'étude de Paré et Tremblay (2007) n'a pas rapporté un lien significatif entre la justice procédurale et l'engagement affectif. Ainsi, la majorité des études semble soutenir la présence d'un lien entre la justice procédurale, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. En considérant la théorie de Leventhal et al. (1980) et les résultats des études empiriques, l'hypothèse suivante est formulée :

Hypothèse 2 : La justice procédurale réduit l'intention de quitter dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.

Colquitt et al., (2001) ont rapporté dans leur méta-analyse un lien significatif entre la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel. Campbell et al. (2013) a rapporté un lien similaire à celui de la méta-analyse de Colquitt et al., (2001). Les mesures développées par Colquitt et al. (2001) permettent d'analyser l'impact différencié des composantes de la justice interactionnelle (Cole et al., 2010 ; Colquitt et al., 2001). Pour ce qui est de la justice informationnelle, Simard et al. (2005) indiquent qu'il s'agit de la dimension qui possède le lien le plus significatif avec l'engagement organisationnel. La recherche de Cole et al. (2010) sur l'épuisement professionnel a rapporté des résultats similaires avec des corrélations significatives entre la justice informationnelle, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter (Cole et al., 2010). Dans leur recherche, Johnson et DeConinck (2009) ont rapporté des liens similaires. En considérant les résultats empiriques précédents et en se référant à la théorie de Leventhal et al. (1980), l'hypothèse suivante est proposée :

Hypothèse 3 : La justice informationnelle réduit l'intention de quitter dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.

La justice interpersonnelle étant souvent associée à la justice informationnelle, via la justice interactionnelle, il n'est pas rare que lorsqu'une de ces variables est analysée, l'autre le soit également. Ainsi, les analyses de Simard et al. (2005), Cole et al. (2010) et de Johnson et DeConinck (2009) ont également rapporté des liens significatifs entre la justice interpersonnelle, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Dans leur recherche sur les déterminants du turnover, Flint et al. (2013) ont rapporté des liens entre la justice interpersonnelle et l'engagement organisationnel. Ces résultats sont appuyés par ceux de Siers (2007), où la justice interpersonnelle était un facteur directement lié à l'intention de quitter. L'étude de Pereira et al. (2018) a également trouvé un lien direct entre la justice interpersonnelle et l'intention de quitter, et indirect via l'engagement affectif. La littérature sur la justice interpersonnelle est plus limitée que celle sur la justice distributive et procédurale. Néanmoins, en considérant les résultats empiriques présentés et la théorie de l'échange social de Blau (1963), l'hypothèse de recherche suivante est proposée :

Hypothèse 4 : La justice informationnelle réduit l'intention de quitter dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.

D'un point de vue empirique, plusieurs études ont démontré des liens significatifs entre l'engagement organisationnel et les dimensions de la justice organisationnelle (Desrumaux et al, 2017, Renaud et al., 2014; Flint et al., 2013; Ali and Jan, 2012; Mor Barak et al., 2001;

Griffeth et al., 2000; Cotton et Tuttle, 1986). Qu'elles aient la forme de rémunération, de formation ou d'équité, ces composantes s'inscrivent dans les théories de l'équité d'Adams (1963) et de l'échange social de Blau (1964) (voir Lo, 2015 ; Samngnanakkan, 2010 ; Paré et Tremblay, 2007). Ces théories sont alignées avec le concept de justice organisationnelle qui, selon Colquitt (2001), est un regroupement de quatre dimensions de justice. Parmi les études recensées, il apparaît qu'il n'y a aucun consensus empirique pour savoir quelle dimension de la justice a la plus forte relation avec l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Par exemple, Hulin et al., (2017), dans leur recherche sur les femmes talentueuses et l'engagement affectif, ont rapporté un lien positif avec la justice distributive, mais aucun lien significatif avec la justice procédurale. Dans leur étude sur le secteur des TIC au Canada, Renaud et al., (2014), ont rapporté que la justice procédurale a un impact plus important sur l'intention de rester que la justice distributive via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Simard et al. (2005) ont rapporté que la justice interactionnelle a la plus forte relation avec l'engagement organisationnel, suivie de la justice procédurale, puis de la justice distributive. Siers (2007) a rapporté un lien significatif entre la justice interpersonnelle et l'intention de quitter, mais ne rapporte pas un tel lien avec la justice informationnelle. En résumé, il n'existe pas de consensus dans la littérature sur la forme de justice ayant le plus grand impact direct ou indirect sur l'intention de quitter des salariés dans le secteur des TIC. L'étude de l'impact des quatre dimensions de sur l'intention de quitter via l'engagement organisationnel n'a jamais été, à notre connaissance, empiriquement testée dans le secteur des TIC. Ainsi, l'hypothèse de recherche générale suivante est proposée :

Hypothèse 5 : Les dimensions de la justice organisationnelle réduisent, de façon différenciée, l'intention de quitter dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.

2. Méthodologie

2.1 Échantillon et données

La collecte de données a été effectuée auprès de salariés œuvrant dans des entreprises du secteur canadien des TIC. Afin de sonder ces salariés, les gestionnaires des ressources humaines de 99 entreprises ont été sollicités. Parmi ceux-ci, 21 ont accepté de faire participer leurs salariés. Les gestionnaires ont eu pour tâches d'acheminer à leurs salariés un courriel présentant les objectifs de l'étude, en plus de contenir un lien vers un questionnaire en ligne. L'enquête en ligne s'est déroulée de novembre 2017 jusqu'à la fin de février 2018. Au total, 223 questionnaires ont été complétés. Les données ont été colligées en coupe transversale.

2.2 Mesures

Cette section traite des mesures pour chacune des variables. La variable dépendante et les variables indépendantes sont respectivement l'intention de quitter, la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. La variable médiatrice réfère à l'engagement organisationnel. Pour ce qui est des variables de contrôle, l'âge et le sexe sont utilisés.

L'intention de quitter est mesurée par sept items inspirés par Begley et Czajka (1993). L'énoncé suivant est un exemple d'item utilisé : « Si une occasion se présente, je vais quitter mon employeur actuel ». Les participants ont évalué chacun des items sur une échelle de Likert allant de 1- « Totalement en désaccord » jusqu'à 6- « Totalement d'accord ». La moyenne arithmétique des sept items est calculée et donne une échelle de mesure continue. L'échelle de la variable « intention de quitter » présente une excellente consistance interne, tel qu'indiqué par l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0,97$).

Pour mesurer la justice organisationnelle, les items élaborés par Colquitt (2001) sont utilisés pour mesurer les quatre dimensions, soit la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle.

La justice distributive est mesurée par quatre items. L'énoncé suivant est un exemple d'item utilisé : « Ce que je reçois correspond à ce que j'apporte à mon employeur ». Les participants ont évalué chacun des items sur une échelle de Likert allant de 1- « Totallement en désaccord » jusqu'à 6- « Totallement d'accord ». La moyenne arithmétique des quatre items est calculée afin d'obtenir une variable sur une échelle continue. L'échelle de la justice distributive présente une très bonne consistance interne tel qu'indiqué par l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0,94$).

La justice procédurale est mesurée par sept items. L'énoncé suivant est un exemple d'item utilisé : « Je peux m'exprimer durant un processus de décision qui me concerne ». Les participants ont évalué chacun des items sur une échelle de Likert allant de 1- « Totallement en désaccord » jusqu'à 6- « Totallement d'accord ». La moyenne arithmétique des quatre items est calculée afin d'obtenir une variable sur une échelle continue. Le niveau de consistance interne de l'échelle de la justice procédurale est très bon, tel qu'indiqué par l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0,911$).

La justice interpersonnelle est mesurée par quatre items. L'énoncé suivant est un exemple d'item utilisé : « On me communique avec politesse les décisions qui me concernent ». Les participants ont évalué chacun des items sur une échelle de Likert allant de 1- « Totallement en désaccord » jusqu'à 6- « Totallement d'accord ». La moyenne arithmétique des quatre items est calculée afin d'obtenir une variable sur une échelle continue. L'échelle de la justice interpersonnelle présente un bon niveau de consistance interne avec un alpha de Cronbach ($\alpha = 0,89$).

La justice informationnelle est mesurée par cinq items. L'énoncé suivant est un exemple d'item utilisé : « On me communique de façon transparente les informations relatives aux décisions qui me concernent ». Les participants ont évalué chacun des items sur une échelle de Likert allant de 1- « Totallement en désaccord » jusqu'à 6- « Totallement d'accord ». La moyenne des quatre items est calculée afin d'obtenir une variable continue. L'échelle de la justice informationnelle présente un très bon niveau de consistance interne avec un Alpha de Cronbach de ($\alpha = 0,942$).

L'engagement affectif est utilisé pour évaluer l'engagement organisationnel. Cette dimension est utilisée d'une part, car Meyer et Allen (1991) soutiennent qu'elle est la plus souhaitable, et d'autre part parce que dans la méta-analyse de Meyer et al. (2002), l'engagement affectif affiche les liens positifs et significatifs les plus forts avec les comportements liés au turnover volontaire (Renaud et Morin, 2019 ; Meyer et al, 2002). La mesure de l'engagement affectif est basée sur une version réduite à six items de l'échelle de mesure d'Allen et Meyer (1990). L'énoncé suivant est un exemple d'item utilisé : « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation ». Les participants ont évalué chacun des items sur une échelle de Likert allant de 1- « Totallement en désaccord » jusqu'à 6- « Totallement d'accord ». La moyenne des énoncés est ensuite calculée pour donner une variable continue. L'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,921$) indique un très bon niveau de consistance interne.

Les variables de contrôle utilisés sont le sexe et l'âge. Le sexe est mesuré par la variable dichotomique **Femme**, où les « femmes » sont codées 1 et les autres sont codés 0. La variable **Âge** est mesurée sur une échelle continue exprimée en années et est dérivée de la question suivante : quelle est votre année de naissance ? Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives de l'ensemble des variables.

TABLEAU 1: STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE L'ENSEMBLE DES VARIABLES A L'ETUDE

	Moyenne	Écart-type	Min.	Max.	N
Variable dépendante					
- Intention de quitter	2,223	1,373	1	6	218
Variables indépendantes					
- Justice distributive	4,325	1,091	1	6	221
- Justice procédurale	4,558	1,571	1	6	222
- Justice interpersonnelle	5,066	1,750	1	6	222
- Justice informationnelle	4,478	1,044	1	6	222
Variable médiatrice					
- Engagement affectif	4,518	1,066	1	6	222
Variables de contrôle					
- Femme	0,308	--	0	1	221
- Âge	40,295	9,271	21	65	220

N valide 211

3. Résultats

Le Tableau 2 présente la matrice de corrélations. Les corrélations indiquent qu'il existe une association négative, significative et modérée entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'intention de quitter. Ces associations sont : justice distributive ($r = -0,581$, $p < 0,01$) ; justice procédurale ($r = -0,636$, $p < 0,01$) ; justice interpersonnelle ($r = -0,584$, $p < 0,01$) ; et justice informationnelle ($r = -0,589$, $p < 0,01$). Ainsi, une forte perception de chacune des dimensions de la justice organisationnelle est associée à une faible intention de quitter des salariés.

Tableau 2 : Matrice de corrélations

	1	2	3	4	5	6	7
1 Intention de quitter							
2 Engagement affectif	-0,619**						
3 Justice distributive	-0,581**	0,548**					
4 Justice procédurale	-0,636**	0,599**	0,741**				
5 Justice interpersonnelle	-0,584**	0,491**	0,534**	0,737**			
6 Justice informationnelle	-0,589**	0,561**	0,690**	0,878**	-0,766**		
7 Femme	-0,013	0,126	0,018	-0,056	-0,038	-0,062	
8 Âge	-0,024	0,036	0,029	-0,014	-0,018	-0,044	-0,074

*,** statistiquement significatif respectivement pour un test de $p < 0,05$ et $p < 0,01$ aux deux extrémités

Il existe une forte association négative et significative entre l'engagement affectif et l'intention de quitter ($r = -0,619$, $p < 0,001$). Ainsi, un fort engagement affectif est associé à une faible intention de quitter des salariés. L'engagement affectif présente également une forte association positive et significative avec les dimensions de la justice organisationnelle, ces associations sont : justice distributive ($r = 0,548$, $p < 0,01$) ; justice procédurale ($r = 0,599$, $p < 0,01$) ; justice interpersonnelle ($r = 0,491$, $p < 0,01$) ; justice informationnelle ($r = 0,561$, $p < 0,01$). Ainsi, une forte perception de chacune des dimensions de la justice organisationnelle est associée à un fort engagement affectif.

L'analyse des corrélations entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle indique plusieurs problèmes potentiels de multicolinéarité étant donné que la majorité des dimensions entres-elles ont des liens supérieurs à ($r=70$) (Tabachnick et Fidell, 2019). Étant donné la présence de multicolinéarité, nous ne pouvons régresser simultanément les quatre dimensions de la justice organisationnelle, puisque les résultats ne seraient pas fiables. Ainsi, nous allons régresser séparément chacune des dimensions de la justice organisationnelle sur l'intention de quitter.

Les régressions, basées sur la méthode des moindres carrés, sont effectuées avec la macro *MEDIATE* de Hayes (2013) à l'aide du logiciel SPSS (Version 25.0). Ces régressions permettent de distinguer les effets directs et indirects des dimensions de la justice organisationnelle sur l'intention de quitter en considérant l'effet médiateur de l'engagement affectif et en tenant compte des variables de contrôle. Le Tableau 3 présente les résultats. Dans les quatre spécifications, les différentes dimensions de la justice sont régressées sur l'engagement affectif avec les variables de contrôle. Pour chacune des dimensions, il y a un impact positif et significatif avec l'engagement affectif : 1 : justice distributive ($b=0,545$; $p<0,01$) ; 2 : justice procédurale ($b=0,690$; $p<0,01$) ; 3 : justice interpersonnelle ($b=0,587$; $p<0,01$) ; 4 : justice informationnelle ($b=0,587$; $p<0,01$). Ainsi, une hausse de la perception d'une des dimensions de la justice organisationnelle augmente l'engagement des salariés envers leur organisation. Cependant, des intervalles de confiance ont été calculés à partir des erreurs types. En appliquant les intervalles de confiances aux résultats, on ne peut pas dire qu'ils sont statistiquement différents. Ensuite, les variables associées à chacune des spécifications sont régressées sur l'intention de quitter. Chacune des spécifications a montré un lien négatif et significatif entre les dimensions de la justice et l'intention de quitter : 1 : justice distributive ($b= -8\,293$; $p<0,01$) ; 2 : justice procédurale ($b= -8\,352$; $p<0,01$) ; 3 : justice interpersonnelle ($b= -13\,143$; $p<0,01$) ; 4 : justice informationnelle ($b= -8\,629$; $p<0,01$). Parmi les dimensions de la justice organisationnelle, la justice interpersonnelle possède, statistiquement, l'influence directe la plus élevée sur l'intention de quitter. Des intervalles de confiances ont été calculés à partir des erreurs types. En prenant en considération ces intervalles, la justice interpersonnelle se distingue des autres dimensions de la justice. Quant à l'engagement affectif, cette variable a eu un effet négatif et significatif sur l'intention de quitter dans chacune des spécifications : 1 : justice distributive ($b= -11,563$; $p<0,01$) ; 2 : justice procédurale ($b= -11,636$; $p<0,01$) ; 3 : justice interpersonnelle ($b= -10,964$; $p<0,01$) ; 4 : justice informationnelle ($b= -11,286$; $p<0,01$). Ces résultats montrent qu'il existe un impact direct et indirect entre les différentes formes de justice organisationnelle et l'intention de quitter.

Les intervalles de confiance « bootstrap » corroborent le rôle médiateur partiel de l'engagement affectif dans la relation entre les dimensions de la justice et l'intention de quitter : justice distributive (IC-10,16 à -3,11 ; $p<0,05$) ; justice procédurale (IC-13,56 à -4,24 ; $p<0,05$) ; justice interpersonnelle (IC-10,94 à -3,67 ; $p<0,05$) ; justice informationnelle (IC-10,51 à -3,45 ; $p<0,05$). Cet effet de médiation est partiel étant donné que les différentes dimensions de la justice organisationnelle ont un lien significatif avec l'intention de quitter même lorsque la variable médiatrice est incluse dans les régressions. Dans chacune des quatre spécifications, entre 20 % et 30 % de la variance de l'intention de quitter est expliquée par les variables (R^2 ajusté = 0,253, R^2 ajusté = 0,238, R^2 ajusté = 0,280 et R^2 ajusté = 0,250 respectivement). Les coefficients de détermination ajustés sont statistiquement significatifs ($p<0,01$), c'est-à-dire que le modèle conceptuel explique en partie l'intention de quitter des salariés. Néanmoins, entre 70 % et 80 % de la variance de l'intention de quitter demeure inexpliquée.

Discussion et conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'étudier l'effet différencié des différentes dimensions de la justice organisationnelle sur l'intention de quitter via l'engagement affectif. Les résultats montrent que les différentes dimensions de la justice organisationnelle affectent significativement et positivement l'engagement affectif avec une force similaire. Ces résultats sont similaires à ceux de la recherche de Manville (2008) sur la perception de la justice organisationnelle et son implication chez les salariés, qui a démontré que les différentes dimensions de la justice avaient un lien significatif avec l'engagement organisationnel, et à ceux de la recherche de Simard (2005), qui a démontré que les dimensions de la justice, considérées distinctement, affectent positivement l'engagement affectif (Simard et al., 2005 ; Manville., 2008). Les résultats montrent également que l'engagement affectif joue un rôle médiateur sur l'intention de quitter. Cependant, comme les résultats l'indiquent, les dimensions de la justice organisationnelle sont toujours significativement et directement liées à l'intention de quitter. La médiation est partielle étant donné que la justice organisationnelle affecte également l'intention de quitter lors de la seconde régression. Ces résultats s'inscrivent dans la continuité des recherches qui ont trouvé des liens significatifs et directs entre l'intention de quitter des salariés et les dimensions de la justice organisationnelle (Jegers et al., 2012 ; Cole et al., 2010 ; Nadiri et Tanova., 2010 ; et Johnson et DeConinck., 2009). Plusieurs autres recherches ont trouvé des liens significatifs entre la justice distributive et la justice procédurale sur l'intention de quitter (Desrumeaux et al., 2017 ; George et Walio, 2017 ; Lambert et al., 2010 ; Paré et Tremblay, 2007). Renaud et al. (2014) rapportent une médiation totale entre certaines dimensions de la justice organisationnelle et l'intention de quitter via l'engagement organisationnel.

Similaire aux résultats de la présente étude, Desrumeaux et al., (2017) et Poon (2012) ont trouvé une médiation partielle de l'engagement affectif entre la justice distributive et l'intention de quitter. L'étude de Desrumeaux et al. (2017) a trouvé une médiation partielle de la justice distributive par l'engagement affectif sur l'intention de quitter. Pour ce qui est de Poon (2012), son étude rapporte également une médiation partielle entre la justice distributive et l'intention de quitter par l'engagement affectif. La théorie de l'équité d'Adams (1963) et la théorie de l'échange social de Blau (1964), qui ont permis de construire l'Hypothèse 1, permettent en partie de comprendre les résultats obtenus pour cette dimension de la justice. Selon la théorie de l'équité d'Adams (1963), le salarié perçoit une justice distributive tant que ses rétributions sont proportionnelles à ses contributions. Un respect de cette proportion mènerait à une hausse de l'engagement et à une diminution de l'intention de quitter. La théorie de l'échange social de Blau (1964) repose sur les principes de l'échange volontaire des ressources et de la norme de réciprocité. L'échange volontaire fait référence aux récompenses tangibles et intangibles, alors que la norme de réciprocité est l'échange entre les ressources de l'employeur et la reconnaissance du salarié. Dans la mesure où ces principes sont suivis, il y aurait une augmentation de la perception de justice distributive. Ainsi, avec ces résultats l'Hypothèse 1 est partiellement confirmée : *La justice distributive réduit l'intention de quitter dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.*

Tableau 3: Régressions sur l'intention de quitter (coefficients non standardisés)

	Spécification 1		Spécification 2		Spécification 3		Spécification 4	
	Eng aff.	Int quitter	Eng aff.	Int quitter	Eng aff.	Int quitter	Eng aff.	Int quitter
Variabiles de contrôle								
Femme	0,275*	9 306	0,385**	8 213	0,343*	8 151	0,392**	7 780
Âge	0,003	0,033	0,007	0,008	0,006	-0,005	0,009	-0,027
Variable médiatrice								
Engagement affectif		-11 563**		-11 636**		-10 964**		-11 286**
Variabiles indépendantes								
Justice distributive	0,545 **	-8 293**						
Justice procédurale			0,690**	-8 352**				
Justice interpersonnelle					0,618**	-13 143**		
Justice informationnelle							0,587**	-8 629**
Constante	1 949**	115 549**	0,984*	119 267**	1 016*	145 247**	1 421**	119 742**
R ² ajusté	0,314	0,253	0,384	0,238	0,252	0,280	0,340	0,250
F	33 745**	19 190**	45 785**	17 879**	25 226**	22 013**	38 114**	18 977**
N	211	211	211	211	211	211	211	211
Effet indirect via engagement affectif								
	Effet	Intervalle confiance	Effet	Intervalle confiance	Effet	Intervalle confiance	Effet	Intervalle confiance
Justice distributive	-6 297*	-10,16 à -3,11						
Justice procédurale			-8 030*	-13,56 à -4,24				
Justice interpersonnelle					-6 781*	-10,94 à -3,67		
Justice informationnelle							-6 623*	-10,51 à -3,45

*,** statistiquement significatif respectivement pour un test de $p < 0,05$ et $p < 0,01$ aux deux extrémités

Pour la justice procédurale, trois études ont également trouvé une médiation partielle entre la justice procédurale et l'intention de quitter par l'engagement affectif (Desrumeaux et al., 2017 ; Ansari et al., 2007 ; Flint et al., 2013). L'étude de Desrumeaux et al. (2017) portant sur les salariés français a trouvé une relation de médiation partielle pour la justice procédurale similaire à celle trouvée pour la justice organisationnelle. L'étude d'Ansari et al (2007) portant sur les relations entre les gestionnaires et les salariés a trouvé que la justice procédurale avait une relation négative et indirecte sur l'intention de quitter via l'engagement affectif. Flint et al (2013), dans leur recherche sur les déterminants individuels et organisationnels de l'intention de quitter, ont trouvé que la médiation entre la justice procédurale et l'intention de quitter par l'engagement organisationnel est partielle. La théorie de Leventhal et al. (1980), qui a servi à construire l'Hypothèse 2, permet d'expliquer en partie les résultats obtenus pour cette dimension de la justice organisationnelle. Selon cette théorie, le respect des six règles procédurales augmenterait la perception de justice envers les procédures. Les règles procédurales, lorsque respectées, augmenteraient le niveau d'engagement des salariés envers leur organisation, et cet engagement organisationnel se traduirait par une plus faible intention de quitter. Ainsi, avec ces résultats, l'Hypothèse 2 est partiellement confirmée : *La justice procédurale affecte réduit l'intention de quitter dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.*

L'étude de Cole et al (2010) portant sur la justice organisationnelle et les conséquences du retrait de l'individu a également trouvé des liens significatifs entre la justice informationnelle et l'intention de quitter, ainsi qu'entre la justice informationnelle et l'engagement affectif. La théorie de Leventhal et al. (1980), qui a servi de base pour la formulation de l'Hypothèse 3, permet également d'expliquer les résultats obtenus pour cette dimension de la justice organisationnelle. Comme le définit Behson (2011), la justice informationnelle se rapporte à la qualité et à la quantité des explications fournies à l'égard des procédures. En respectant les règles proposées par Leventhal et al. (1980), et plus spécifiquement la troisième règle traitant de la qualité des informations fournies pour les prises décisionnelles, les salariés réduiraient leur intention de quitter et augmenteraient leur engagement envers l'organisation. En plus de l'influence directe sur l'intention de quitter, les salariés percevraient une influence indirecte via l'engagement affectif. Ces résultats permettent de confirmer partiellement l'Hypothèse 3 : *La justice informationnelle réduit l'intention de quitter dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.*

Deux études rapportent également une médiation partielle de la relation entre la justice interpersonnelle et l'intention de quitter par l'engagement affectif. L'étude de Perraira et al. (2018) a trouvé que la justice interpersonnelle joue un rôle direct et indirect sur l'intention de quitter. En effet, cette étude portant sur la justice organisationnelle, l'engagement affectif et l'intention de quitter dans le milieu infirmier ontarien a trouvé des liens significatifs directs entre la justice interpersonnelle et l'intention de quitter, entre l'engagement affectif et l'intention de quitter, ainsi qu'entre la justice interpersonnelle et l'engagement affectif. De plus, leur recherche indique une médiation dans la relation entre la justice interpersonnelle et l'intention de quitter par l'engagement affectif. L'étude de Tetteh et al. (2019) portant sur le rôle médiateur de l'engagement affectif entre la justice interpersonnelle et l'intention de rester a trouvé que l'engagement affectif jouait un rôle de médiation partielle entre la justice interpersonnelle et l'intention de rester. Toutefois, la mesure du turnover de leur recherche était l'intention de rester et non l'intention de quitter. Les résultats de la présente recherche sont expliqués en partie par la théorie de l'échange social de Blau (1964), qui a permis de construire l'Hypothèse 4. Selon cette théorie, les individus qui sont traités respectueusement lors de l'allocation des ressources et lors des échanges sociaux auraient une forte perception de justice interpersonnelle (Greenberg, 1993). Une forte perception de justice interpersonnelle

lors de la distribution des ressources aurait un impact positif sur l'engagement, et par le fait même réduirait l'intention de quitter. La présente étude n'avait pas anticipé ce résultat, soit la force de la relation directe entre la justice interpersonnelle et l'intention de quitter. Ainsi, les résultats nous permettent de confirmer partiellement l'Hypothèse 4 : *La justice interpersonnelle réduit l'intention de quitter dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.*

Pour sa part, Siers (2007) a trouvé uniquement un lien significatif entre la justice interpersonnelle et l'intention de quitter dans sa recherche portant sur la relation entre la perception de la justice et l'intention de quitter chez les expatriés américains. Ce résultat de Siers (2007) va à l'encontre des résultats rapportés par les méta-analyses de Colquitt et al. (2001) et de Behson (2011), où seule la justice interpersonnelle avait une relation non significative avec l'intention de quitter. L'analyse des coefficients de régression des différentes dimensions de justice indique que la justice interpersonnelle est la dimension de la justice organisationnelle ayant le plus fort impact direct sur l'intention de quitter, comparativement aux trois autres dimensions. Ainsi, une hausse de la justice interpersonnelle est directement liée à une baisse de l'intention de quitter. Étant donné que la justice interpersonnelle affecte de façon différenciée l'intention de quitter, par rapport aux autres dimensions de la justice organisationnelle, cela permet de confirmer partiellement l'Hypothèse 5 : *les dimensions de justice organisationnelle réduisent de façon différenciée l'intention de quitter dans le secteur des TIC via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.*

La justice interpersonnelle apparaît dans la présente étude comme étant le facteur ayant statistiquement la plus grande influence sur l'intention de quitter, c'est pourquoi une forte perception de celle-ci devrait amener une réduction significative du turnover. Cette dimension est probablement la plus simple à mettre en application. En effet, afin de maintenir ou d'augmenter cette dimension de la justice organisationnelle, il suffit de traiter les salariés avec politesse, dignité et respect. Pour ce faire, les gestionnaires devraient traiter les salariés comme des gens adultes et responsables. Traiter les salariés comme des éléments contributeurs et en évitant de les infantiliser lors des séances d'information, notamment sur le développement de carrière, permettra en plus d'augmenter leurs perceptions de justice procédurale et de justice informationnelle de maintenir ou même d'augmenter la perception de justice interpersonnelle. Traiter les subordonnés avec respect et dignité est également un facteur essentiel de la perception de la justice interpersonnelle, tout comme l'absence de discrimination ou de préjugés.

La présente recherche comporte certaines limites. D'abord, les données sont de nature transversale. Elles ne permettent pas d'analyser les impacts de causes à effets des variables. Ainsi, les prochaines recherches pourraient utiliser une approche longitudinale pour étudier les liens de cause à effet entre les variables. Ensuite, étant donné les problèmes de multicollinéarités rencontrés, il n'a pas été possible de régresser simultanément les quatre dimensions de la justice organisationnelle. En effet, puisque les différentes dimensions ont, en majorité, des liens très forts entre elles, les intégrer toutes ensemble n'aurait pas donné des résultats fiables. Ainsi, il serait pertinent de régresser simultanément les quatre dimensions de la justice organisationnelle; cela serait un test plus rigoureux, mais difficile, puisque les dimensions sont corrélées. Enfin, le nombre de participants est relativement limité, avec un total de 223 questionnaires remplis. Les prochaines études devraient utiliser un plus grand échantillon afin de vérifier la robustesse des résultats présentés.

Bibliographie

- Adams, J.S. (1963), « Towards an understanding of inequity », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n° 5, p. 422-436.
- Ali, N. & Jan, S. (2012), « Relationship between organizational justice and organizational commitment and turnover intentions amongst medical representatives of pharmaceuticals companies of Pakistan », *Journal of Managerial Sciences*, vol. 6, n°2, p. 201-212.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of occupational psychology*, vol. 63, n°), p. 1- 18.
- Ansari, M.A., Hung, D.K.M., & Aafaqi, R. (2007), « Leader-member exchange and attitudinal outcomes: Role of procedural justice climate », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, n°8, p. 690-709.
- Begley, T.M. & Czajka, J.M., (1993), « Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 4, p. 552-556.
- Behson, S.J. (2011), « The relative importance of organizational justice dimensions on employee outcomes: a critical reanalysis using relative weights analysis », *Organization Management Journal*, vol. 8, n°4, p. 205-217.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986), « Interactional justice: Communication criteria of fairness », *Research on negotiation in organizations*, vol. 1, n° 1, p. 43-55.
- Blau, P.M. (1964), *Power and exchange in social life*, New York, J Wiley & Sons.
- Byrne, Z. (2005), « Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance », *Journal of Business and Psychology*, vol. 20, n° 2, p. 175-200.
- 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*, vol. 66, n° 6, p. 759-782.
- Cho, S., Johanson, M.M., & Guchait, P. (2009), « Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, n° 3, p. 374-381.
- Cole, M.S., Bernerth, J.B., Walter, F., & Holt, D.T. (2010), « Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion », *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 3, p. 367-390.
- Colquitt, J.A. (2001), « On the dimensionality of organizational justice: À construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001), « Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 425-445.
- Cotton, J. L., et Tuttle, J. M. (1986), « Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research », *Academy of management Review*, vol. 11, n° 1, p. 55-70.
- Desrumaux, P., Gillet, N., Jeoffrion, C., Malola, P., & Dose, E. (2017), « Effets des justices distributive et procédurale sur la satisfaction de vie, le désengagement psychologique et les intentions de quitter : Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel affectif », *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 49, n°2, p. 143-152.
- Flint, D., Haley, L.M., & McNally, J.J. (2013), « Individual and organizational determinants of turnover intent », *Personnel Review*, vol. 42, n° 5, p. 552-572.

- Forbes (2018), « The Real Problem With Tech Professionals: High Turnover », Trouvé à <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2018/06/29/the-real-problem-with-tech-professionals-high-turnover/#117cbbde4201>
- George, J., & Wallio, S. (2017), « Organizational justice and millennial turnover in public accounting », *Employee Relations*, vol. 39, n° 1, p. 112-126.
- Greenberg, J. (1993), « The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice », *Edition R. Cropanzano*, « *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* », hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates publisher, p. 79-103.
- 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*, vol. 26, n° 3, p. 463-488.
- Hayes, A.F. (2013), « Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach », Repéré à <http://www.afhayes.com/public/mediate.pdf>.
- Hulin, A., Lebègue, T. & Renaud, S. (2017), « Les attentes différenciées des talents selon le sexe : une approche par la justice procédurale et la justice distributive », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 103, n°1, p. 40-54.
- Jegers, M., Pepermans, R., Hofmans, J., De Cooman, R., & De Gieter, S. (2012), « Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-Turnover Intention Relationship », *International Studies of Management and Organization*, vol. 42, n° 1, p. 50-67.
- Johnson, J.T., & DeConinck, J.B. (2009), « The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople ». *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 29, n° 4, p. 333-351.
- Kulik, C.T., Perera, S. & Cregan, C. (2016), « Engage me : The mature-age worker and stereotype threat », *Academy of Management Journal*. Vol. 59, n° 6, p.2132-2156.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., Jiang, S., Elechi, O.O., Benjamin, B.J., Morris, A., Laux, J.M., & Dupuy, P.J. (2010), « The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study », *Journal of Criminal Justice*, vol. 38, p. 7-16.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., Fry, W.R. (1980), « Beyond fairness: A theory of allocation preferences », In G. Mikula, (Ed.), *Justice and social interaction*, p. 167-218, New York, Springer-Verlag.
- Lo, J. (2015), « The information technology workforce: A review and assessment of voluntary turnover research », *Information Systems Frontiers*, vol. 17, n° 2, p. 387-411.
- Manville, C. (2008), « Perceptions de justice et implication : les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ? », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 63, n°3, p. 529-554.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnysky, L. (2002), « Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, n° 1, p. 20-52.
- Mor Barak, M.E., Levin, A. et Nissly, J.A. (2001), « Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis », *Social service review*, vol. 75, n° 4, p. 625-661.

- Nadiri, H., et Tanova, C. (2010), « An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, n° 1, p. 33-41.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007), « The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions », *Group & Organization Management*, vol. 32, n° 3, p. 326–357.
- Perreira, T.A., Berta, W., & Herbert, M. (2018), « The employee retention triad in health care: exploring relationships amongst organisational justice, affective commitment and turnover intention », *Journal of J. Clin. Nurs.* vol. 27, n° 7-8, p. 1451-1461.
- Poon, J.M. (2012), « Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 42, n° 6, p. 1505-1532.
- Price, J. (2001), « Reflections on the determinants of voluntary turnover », *International Journal of Manpower*, vol. 22, n° 7, p. 600-624.
- Renaud, S., & Morin, L. (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 », *Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, vol. 17.
- Renaud, S., Tremblay, F. & Morin, L. (2014), « L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada », *Question(s) de management*, vol. 8, n° 4, p. 11-26.
- Renaud, S. & Morin, L. (2019), « L'impact de la RSE sur l'attractivité organisationnelle et le rôle médiateur de l'engagement affectif anticipé », *Management & Sciences Sociales*, vol. 26, n° janvier-juin 2019, p. 60-71.
- Rubenstein, A.L., Eberly, M.B., Lee, T.W. & Mitchell, T.R. (2018), « Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover », *Personnel Psychology*, vol. 71, n° 1, p. 23-65.
- Samnjanakkan, S. (2010), « Mediating role of organizational commitment on HR practices and turnover intention among ICT professionals », *Journal of Management Research*, vol. 10, n° 1, p. 39-61.
- Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005), « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, n° 2, p. 296-319.
- Siers, B. (2007), « Relationships among Organisational Justice Perceptions, Adjustment, and Turnover of United States-Based Expatriates ». *Applied Psychology*, vol. 56, n° 3, p. 437-459.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2019), *Using Multivariate Statistics (7th ed.)*, Boston, Pearsons.
- Tetteh, S.D., Osafo, J., Ansah-Nyarko, M., & Amponsah-Tawiah, K. (2019), « Interpersonal Fairness, Willingness-to-Stay and Organisation-Based Self-Esteem: The Mediating Role of Affective Commitment », *Frontiers in psychology*, vol. 10, article 1315.
- Thatcher, J.S., Stepina, L.P. & Boyle, R.J. (2002), « Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets », *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, n° 3, p. 231-261.