

JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET INTENTIONS DE QUITTER : LE RÔLE MÉDIATEUR DU BIEN-ÊTRE EUDÉMONIQUE

ORGANIZATIONAL JUSTICE AND INTENTIONS TO QUIT : THE MEDIATING ROLE OF EUDAEMONIC WELL-BEING

Nicolas Gillet¹

Université François-Rabelais de Tours

Jacques Forest

Université du Québec à Montréal

Sarah Girouard

Université du Québec à Montréal

Laurence Crevier-Braud

Université du Québec à Montréal

Le bien-être des salariés est au cœur des préoccupations des chercheurs et des praticiens depuis une dizaine d'années, car la détérioration de celui-ci n'est pas sans conséquence, d'un point de vue économique, pour les organisations et la société dans son ensemble. À titre d'exemple, le coût total de la dépression psychologique dans l'Union européenne est estimé à 118 milliards d'euros par an (Sobocki, Jonsson, Angst, & Rehnberg, 2006). Parallèlement, bien qu'il y ait d'importantes différences entre les pays, les coûts liés à un taux élevé de roulement du personnel montrent bien à quel point il est important de retenir les meilleurs personnels pour contribuer à la réussite d'une organisation (Hinkin & Tracey, 2000; Tracey & Hinkin, 2008). Même si les raisons qui peuvent expliquer un départ d'une organisation sont nombreuses, Dhénin (2004) souligne que le licenciement et la démission sont parmi les plus importantes. La SHRM (c.-à-d., Society for Human Resource Management) estime que le coût lié au remplacement d'un salarié rémunéré à hauteur de 8 dollars par heure s'élève à 3500 dollars lorsque toutes les dépenses sont prises en considération (p. ex., salaire du recruteur, temps passé à faire des entretiens, réduction de la productivité). Aussi, relativement à l'accroissement de la concurrence entre les entreprises, l'attractivité et la capacité à conserver les salariés représentent aujourd'hui des enjeux majeurs pour les organisations.

Au cours de la dernière décennie, les chercheurs ont focalisé leur attention sur les facteurs pouvant accroître le bien-être et diminuer les intentions de quitter (c.-à-d., volonté consciente et délibérée de quitter l'organisation : Tett & Meyer, 1993). En outre, de nombreuses études ont souligné que les facteurs organisationnels et managériaux sont des facteurs de prime importance dans l'explication du bien-être (Knight & Haslam, 2010; Wood, Van Veldhoven, Croon, & de Menezes, 2012) et des

1. Adresse de correspondance : Université François-Rabelais de Tours, UFR Arts et Sciences Humaines, Département de psychologie, 3 rue des Tanneurs, 37 041 Tours Cedex 1, France. Téléphone : 02 47 36 65 54. Télécopieur : 02 47 36 65 61. Courriel : nicolas.gillet@univ-tours.fr

intentions de quitter des salariés (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, & Cerrone, 2006). Certains auteurs (Huta & Ryan, 2010; Vittersø & Sørholt, 2011) ont montré qu'il était pertinent de distinguer les dimensions hédonique et eudémonique du bien-être (Ryan & Deci, 2001).

D'une part, le bien-être hédonique fait référence à la recherche de plaisir et de confort. Aussi, les employés ressentent du bien-être hédonique lorsqu'ils sont satisfaits de leur travail et ressentent des émotions positives en exerçant leur activité professionnelle (Pavot & Diener, 2008). D'autre part, le bien-être eudémonique est associé au fait de vivre en concordance avec soi-même et ses valeurs et à la réalisation de son plein potentiel (Waterman, 1993). Autrement dit, le bien-être eudémonique est élevé quand l'individu réussit à donner le meilleur de lui-même et se réalise dans ce qu'il entreprend. Aujourd'hui, l'activité professionnelle occupe une place considérable dans la vie de certaines personnes. Le travail est alors un moyen pour ces individus d'exprimer pleinement leur potentiel et d'être reconnus tant professionnellement que socialement (Baudelot & Gollac, 2003). Bien que l'approche ait été soutenue depuis longtemps par des psychologues et des philosophes, certains chercheurs considèrent désormais que le bien-être eudémonique représente la dimension la plus importante à prendre en considération (Ryff & Singer, 1998). Aussi avons-nous décidé de nous focaliser uniquement sur le bien-être eudémonique, car celui-ci semble représenter la facette du bien-être la plus à même d'expliquer les comportements et les attitudes des salariés (Waterman, 2008).

Le bien-être eudémonique peut être évalué à partir d'indicateurs tels que la vitalité (Ryan & Frederick, 1997). La vitalité traduit un état d'activation, de vigueur et de dynamisme nécessaire au fonctionnement optimal d'un individu. Il a été démontré que le bien-être hédonique et le bien-être eudémonique sont des concepts fortement corrélés, mais qui peuvent néanmoins être différenciés (Ryan & Deci, 2001; Waterman, 1993), que ces deux conceptions du bien-être n'avaient pas les mêmes antécédents et que, au final, le bien-être eudémonique pouvait être considéré comme une conception plus profonde et durable du bien-être (Waterman, Schwartz, & Conti, 2008).

Parmi les antécédents du bien-être et des intentions de quitter, la justice organisationnelle semble être une variable déterminante (Moliner, Martínez-Tur, Ramos, Peiró, & Cropanzano, 2008; Nadiri & Tanova, 2009). La justice organisationnelle fait référence aux perceptions des individus quant à la manière dont ils sont traités par leurs organisations (Greenberg, 1990; Gilliland, Steiner, & Skarlicki, 2003). D'une part, des recherches ont montré que la justice organisationnelle était positivement associée au bien-être (Heponiemi, Kuusio, Sinervo, & Elovainio, 2011; Kausto, Elo,

Lipponen, & Elovainio, 2005) et, d'autre part, certaines études ont mis en évidence un lien négatif entre la justice organisationnelle et les intentions de quitter (Li & Bagger, 2012; Poon, 2012). Autrement dit, le bien-être et les intentions de quitter ont été jusqu'à présent considérés par les chercheurs comme des conséquences indépendantes de la justice organisationnelle (Hausknecht, Sturman, & Roberson, 2011). Cela est surprenant dans la mesure où de nombreux travaux scientifiques ont révélé que le bien-être entretenait des relations significatives avec les intentions de quitter. Par exemple, dans leur revue de littérature sur les facteurs facilitant ou réduisant le taux de roulement du personnel, Holtom, Mitchell, Lee et Eberly (2008) ont montré que les salariés ressentant du bien-être étaient moins susceptibles de quitter leur organisation. En outre, dans leur revue synthèse, Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren et de Chermont (2003) ont mis en évidence une corrélation négative entre le bien-être des employés et leurs intentions de quitter.

Étant donné qu'un renforcement du bien-être permet de réduire les intentions de quitter et sachant que la justice organisationnelle a une influence significative sur le bien-être des travailleurs, nous estimons que les relations entre la justice organisationnelle et les intentions de quitter pourraient être partiellement expliquées par le bien-être. Autrement dit, la justice organisationnelle permettrait d'augmenter le bien-être des salariés et cela aurait pour conséquence de réduire les intentions de quitter.

JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET INTENTIONS DE QUITTER

Introduite dans les années 1980 par Greenberg (1982; 1987), la justice organisationnelle est désormais reconnue comme un déterminant essentiel des attitudes et des comportements au travail (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Yee Ng, 2001; Li & Cropanzano, 2009). Aussi, de nombreuses recherches ont-elles mis en évidence des relations positives entre la justice organisationnelle et la performance (Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata, & Rich, 2012; Walumbwa, Cropanzano, & Hartnell, 2009) ainsi qu'avec l'engagement organisationnel (Andrews, Kacmar, Blakely, & Bucklew, 2008; Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert, & Vandenberghe, 2010). En outre, la justice organisationnelle permet de réduire le stress des employés (Dbaibo, Harb, & Van Meurs, 2010; Lambert, Hogan, & Griffin, 2007) et les comportements contre-productifs au travail (p. ex., vols, actes de sabotage; Bechtoldt, Welk, Hartig, & Zapf, 2007; Devonish & Greenidge, 2010).

Historiquement, la justice distributive est la forme de justice organisationnelle la plus ancienne. Les premiers travaux sur cette thématique se sont appuyés sur la théorie de l'équité (Adams, 1963; 1965). Les perceptions d'équité ou d'iniquité dépendent du rapport entre

ce que l'individu apporte à l'organisation (sa contribution) et ce qu'il reçoit de la part de celle-ci (sa rétribution). Le salarié compare ensuite ce rapport avec un point de référence (p. ex., collègue de travail, expériences antérieures). Il se sent alors traité avec équité ou iniquité. Dans la continuité de ces recherches, d'autres formes de justice organisationnelle ont aussi été proposées (c.-à-d., la justice procédurale et la justice interactionnelle), car la justice distributive ne fournit qu'une vision partielle de la justice organisationnelle (Rolland & Steiner, 2007).

À la suite des travaux de Thibaut et Walker (1975) sur les procédures juridiques, les chercheurs se sont intéressés à la justice procédurale, car les individus sont soucieux de la manière avec laquelle les rétributions sont allouées. La justice procédurale représente les perceptions subjectives des individus quant à la distribution des rétributions (p. ex., salaire, avantages sociaux). Peu de temps après la mise en évidence de la justice procédurale, Bies et Moag (1986) ont proposé une autre facette de la justice organisationnelle : la justice interactionnelle. Celle-ci repose sur le respect, la dignité, l'honnêteté, les informations et les explications dont font preuve les superviseurs à l'égard de leurs subordonnés. Selon Greenberg (1993), cette forme de justice peut être analysée en deux dimensions : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle. La justice informationnelle fait référence aux informations et explications sur les procédures et les rétributions qui sont données aux salariés de l'organisation. La justice interpersonnelle renvoie au respect et à la dignité avec lesquels sont traités les salariés au sein de l'organisation.

Quelques recherches ont montré que la justice organisationnelle était négativement reliée aux intentions de quitter (pour des revues synthèses, voir Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001). En effet, si les employés estiment que le traitement reçu dans leur organisation actuelle n'est pas juste, ils n'auront pas l'intention de rester définitivement au sein de celle-ci et chercheront alors une meilleure reconnaissance dans une autre entreprise (Adams, 1965). En outre, selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964; Gouldner, 1960), les individus qui perçoivent un traitement juste de la part de leur organisation se sentent redevables vis-à-vis de celle-ci et sont ainsi contraints de continuer à travailler dans cette structure. En revanche, si le traitement est perçu comme injuste, les employés vont par conséquent estimer que le contrat psychologique (c.-à-d. promesses et obligations réciproques reliant les employeurs et les salariés) est rompu (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Cela conduit ensuite à une détérioration de la relation de confiance entre le salarié et l'organisation (le salarié ne souhaite plus être vulnérable aux actions de l'organisation qu'il ne peut pas contrôler) et pousse l'individu à quitter celle-ci (Robinson & Rousseau, 1994).

La majorité des recherches (DeConinck & Johnson, 2009; Nadiri & Tanova, 2009) ayant mis en relation la justice organisationnelle et les intentions de quitter ont eu recours à un modèle en trois dimensions de la justice organisationnelle : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. Il ressort de ces études que la justice distributive et la justice procédurale sont les deux types de justice organisationnelle qui contribuent le plus à l'explication des intentions de quitter (voir la revue synthèse de Cohen-Charash & Spector, 2001). En outre, bien que certains chercheurs considèrent que la justice interactionnelle et la justice procédurale doivent être différenciées, d'autres estiment que ces deux construits ne peuvent être conceptuellement distingués, car la justice interactionnelle n'est qu'une sous-dimension de la justice procédurale (Colquitt, 2001; Poon, 2012). Par conséquent, nous avons choisi, dans la présente étude, de nous focaliser uniquement sur la justice distributive et la justice procédurale et il était attendu que ces deux formes de justice organisationnelle soient négativement corrélées aux intentions de quitter.

LE BIEN-ÊTRE EN TANT QUE VARIABLE MÉDIATRICE

Dans sa théorie de l'élargissement constructif des émotions positives, Fredrickson (1998, 2001) a montré que le bien-être hédonique (les émotions positives) pouvait conduire à un fonctionnement optimal des personnes et des organisations. Selon elle, le fait de ressentir du bien-être hédonique permet l'élargissement des schèmes de pensées et d'actions, et ce, de façon à accroître de façon durable les ressources personnelles et le bien-être eudémonique de l'individu tout en réduisant les stratégies d'évitement de celui-ci, comme les intentions de quitter. Le bien-être des employés peut aussi avoir un effet positif sur le fonctionnement des organisations, dans la mesure où le bien-être de chaque individu peut se répercuter sur les autres membres de l'organisation (Fredrickson & Branigan, 2005). Cette théorie proposée par Fredrickson (2001) est centrée sur le bien-être hédonique, mais elle peut être également appliquée au bien-être eudémonique (Lyubomirsky, King & Diener, 2005) et, plus spécifiquement, être utilisée pour expliquer les effets d'un accroissement du bien-être eudémonique sur la diminution des intentions de quitter. Aussi, Stiglbauer, Selenko, Batinic et Jodlbauer (2012) ont montré que le renforcement du bien-être eudémonique permettait de réduire les intentions de quitter. En outre, Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte et Van den Broeck (2007) ont mis en évidence un lien négatif entre la vitalité et les intentions de quitter. En parallèle, d'autres études ont révélé que la justice organisationnelle était positivement associée au bien-être (Heponiemi *et al.*, 2011; Kausto *et al.*, 2005). Aussi, au regard des évidences théoriques et empiriques concernant le lien significatif qui relie l'accroissement du bien-être à une diminution des intentions de quitter, nous proposons de tester l'effet

médiateur du bien-être eudémonique dans les relations entre la justice organisationnelle et les intentions de quitter.

Bien que nous ayons atteint un niveau de compréhension assez développé des effets de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements des employés, il reste beaucoup à faire en ce qui concerne l'examen de la contribution relative de la justice distributive et de la justice procédurale dans l'explication des intentions de quitter ainsi que l'étude des processus psychologiques permettant d'expliquer les effets de la justice organisationnelle (Gilliland, Steiner & Skarlicki, 2011). Aussi, notre premier objectif sera d'analyser l'influence de la justice distributive et de la justice procédurale sur les intentions de quitter. Pour second objectif, nous tenterons d'établir le rôle médiateur du bien-être eudémonique dans les relations entre la justice organisationnelle et les intentions de quitter.

- Hypothèse 1a : La justice distributive est négativement reliée aux intentions de quitter.
- Hypothèse 1b : La justice procédurale est négativement reliée aux intentions de quitter.
- Hypothèse 2a : Le bien-être eudémonique est un médiateur de la relation entre la justice distributive et les intentions de quitter.
- Hypothèse 2b : Le bien-être eudémonique est un médiateur de la relation entre la justice procédurale et les intentions de quitter.

MÉTHODE

Participants et procédure

Les participants à cette étude sont des personnes affiliées à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, un ordre professionnel québécois régulant cette profession. Par le biais du service de la recherche et des communications de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 8500 personnes ont été contactées par courriel. Nous leur avons présenté les objectifs de la recherche et nous les avons invités à remplir un questionnaire en ligne. Nous avons eu 1319 accès à la plateforme informatique qui hébergeait le questionnaire et 839 personnes (606 femmes et 231 hommes [2 personnes n'ont pas précisé leur genre]) ont répondu au questionnaire dans son intégralité pour un taux de réponse de 9,9 %. Selon le service de la recherche de l'Ordre, ce taux de réponse est fort convenable compte tenu du fait qu'aucune étude n'avait jusqu'à présent regroupé plus de 600 répondants. Les participants étaient âgés de 22 à 68 ans ($\bar{x} = 38,40$ ans, $\sigma = 10,02$).

Instruments

Tous les questionnaires utilisés dans notre recherche ont été traduits de l'anglais vers le français (excepté pour la vitalité, puisque les items

étaient disponibles en français) avec la méthode de traduction-retraduction inspirée de Brislin (1980) et Vallerand (1989), et ce, en accord avec les directives de la *International Test Commission* (Hambleton, 1993). L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés nous a demandé de réduire le plus possible le temps de passation du questionnaire pour maximiser le taux de réponse. Nous avons donc retenu deux items (pour deux échelles) ou trois items (pour les deux autres échelles) parmi les différents outils utilisés. Les items sélectionnés étaient ceux qui présentaient les plus fortes saturations factorielles dans la version intégrale des questionnaires. Pour chaque instrument de mesure, nous avons calculé un coefficient alpha de Cronbach afin de vérifier la cohérence interne des questionnaires utilisés.

Justice distributive

La justice distributive a été mesurée à l'aide de trois items proposés par Colquitt (2001) ainsi que Folger et Konovsky (1989, $\alpha = 0,95$: « Je suis payé équitablement compte tenu de ma performance », « Ma rémunération reflète bien mon niveau de rendement », « Ma performance est rémunérée à sa juste valeur »). L'échelle de Likert en cinq points s'étendait de « complètement faux » à « parfaitement vrai ».

Justice procédurale

Deux items développés par Colquitt (2001) ont permis de mesurer la justice procédurale ($\alpha = 0,45$: « Dans mon organisation, j'ai l'opportunité d'exprimer mon point de vue et mes sentiments au cours des procédures de prise de décision », « Les procédures appliquées me permettent d'avoir de l'influence sur les résultats des décisions qui me concernent »). L'échelle de Likert en sept points s'étendait de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Bien-être eudémonique

La vitalité au travail a été mesurée à l'aide de trois items ($\alpha = 0,93$: « Au travail, je me sens vivant(e) et plein(e) de vie », « Au travail, j'ai de l'énergie et de la détermination », « Au travail, je me sens alerte et éveillé(e) ») utilisés par Rousseau et Vallerand (2003). L'échelle de Likert en sept points s'étendait de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Intentions de quitter

Les intentions de quitter ont été mesurées à l'aide de deux items ($\alpha = 0,92$: « Je pense souvent à quitter l'organisation qui m'emploie », « J'ai l'intention de chercher un emploi dans une autre organisation durant l'année qui vient ») utilisés par Hom et Griffeth (1991) ainsi que Jaros

(1997). L'échelle de Likert en sept points s'étendait de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Analyse des données

Premièrement, nous testerons le modèle de mesure à l'aide du logiciel LISREL 8.30[®] (Jöreskog & Sörbom, 1996). La méthode du maximum de vraisemblance est utilisée et l'analyse est effectuée à partir de la matrice de covariance des variables observées. Kline (2005) considère que l'ajustement du modèle est satisfaisant lorsque le NNFI, le CFI, l'IFI et le GFI ont une valeur proche de 0,95 et le SRMR et le RMSEA¹ n'excèdent pas 0,08. Cette analyse nous permettra de confirmer la bonne validité de construit des instruments de mesure utilisés dans la présente recherche. Deuxièmement, nous conduirons des analyses de corrélation pour confirmer notre première hypothèse, à savoir des relations négatives entre, d'une part, la justice distributive et la justice procédurale et, d'autre part, les intentions de quitter. Troisièmement, les relations entre les différentes variables observées (justice distributive, justice procédurale, bien-être eudémonique et intentions de quitter) seront testées à l'aide d'un modèle acheminatoire. Ce traitement statistique nous permettra de confirmer les effets significatifs de la justice distributive et de la justice procédurale sur le bien-être eudémonique et les intentions de quitter, de même que l'influence significative du bien-être eudémonique sur les intentions de quitter. Finalement, le rôle médiateur du bien-être eudémonique dans les relations entre les deux formes de justice organisationnelle et les intentions de quitter sera analysé grâce à la technique du bootstrapping². Cette analyse nous permettra de confirmer les effets indirects de la justice organisationnelle sur les intentions de quitter via le bien-être eudémonique.

RÉSULTATS

Résultats préliminaires

Le modèle de mesure est composé de 4 variables latentes (corrélées entre elles) et 10 indicateurs : 3 items pour la justice distributive, 2 items pour la justice procédurale, 3 items pour le bien-être et 2 items pour les intentions de quitter. Les indices d'ajustement ont révélé une adéquation satisfaisante avec le modèle théorique : $\chi^2 (29) = 125,83$, $p < .001$; $\chi^2/ddf = 4,34$; NNFI = 0,98; CFI = 0,99; IFI = 0,99; GFI = 0,97; SRMR = 0,05; et RMSEA = 0,06. Ces résultats confirment que les outils utilisés dans cette étude présentent une bonne validité de construit. Les corrélations présentées dans le Tableau 1 montrent que la justice

-
1. NNFI : Non-Normed Fit Index; CFI : Comparative Fit Index; IFI : Incremental Fit Index; GFI : Goodness-of-Fit Index; SRMR : Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation.
 2. Méthode statistique basée sur un rééchantillonnage des données.

Tableau 1

Moyennes, écarts-types et corrélations entre les variables étudiées

| Variabes | M | ET | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| 1. Justice distributive | 3,24 | 1,12 | | | |
| 2. Justice procédurale | 5,42 | 0,97 | 0,24 | | |
| 3. Bien-être eudémonique | 5,45 | 1,03 | 0,21 | 0,56 | |
| 4. Intentions de quitter | 2,94 | 1,95 | -0,39 | -0,46 | -0,42 |

Note. Toutes les corrélations sont significatives ($p < .001$).

distributive et la justice procédurale sont corrélées positivement au bien-être eudémonique (respectivement $r = 0,21$ et $r = 0,56$; $p < .05$) et négativement aux intentions de quitter (respectivement $r = -0,39$ et $r = -0,46$; $p < .05$). En outre, le bien-être eudémonique est négativement corrélé aux intentions de quitter ($r = -0,42$; $p < 0,05$). Ces résultats sont en accord avec notre première hypothèse selon laquelle la justice distributive et la justice procédurale sont négativement reliées aux intentions de quitter.

Modèle acheminatoire

Afin de confirmer notre seconde hypothèse, nous avons testé un modèle en pistes causales intégrant la justice distributive, la justice procédurale, le bien-être eudémonique et les intentions de quitter. Nous avons posé l'hypothèse que le bien-être eudémonique soit une variable médiatrice dans les relations entre, d'une part, la justice distributive et la justice procédurale et, d'autre part, les intentions de quitter. Aussi, voici les relations spécifiées dans ce modèle : influence de la justice distributive sur les intentions de quitter, influence de la justice procédurale sur les intentions de quitter, influence de la justice distributive sur le bien-être eudémonique, influence de la justice procédurale sur le bien-être eudémonique et, enfin, influence du bien-être eudémonique sur les intentions de quitter. Le modèle étant saturé, nous ne présenterons pas d'indices d'ajustement. Comme le montre la Figure 1, la justice distributive et la justice procédurale ont une influence directe et indirecte (via le bien-être eudémonique) sur les intentions de quitter. La technique du bootstrapping (Preacher & Hayes, 2008) a été utilisée afin de confirmer le rôle médiateur du bien-être eudémonique dans les relations entre la justice distributive et la justice procédurale, d'une part, et les intentions de quitter, d'autre part. Dans la présente recherche, les intervalles de confiance à 95% ont été calculés en utilisant 1000 échantillons rééchantillonnés. Les résultats montrent que la justice distributive ($\beta = -0,015$; intervalle de confiance compris entre $-0,032$ et $-0,002$; $p < .05$) et la justice procédurale

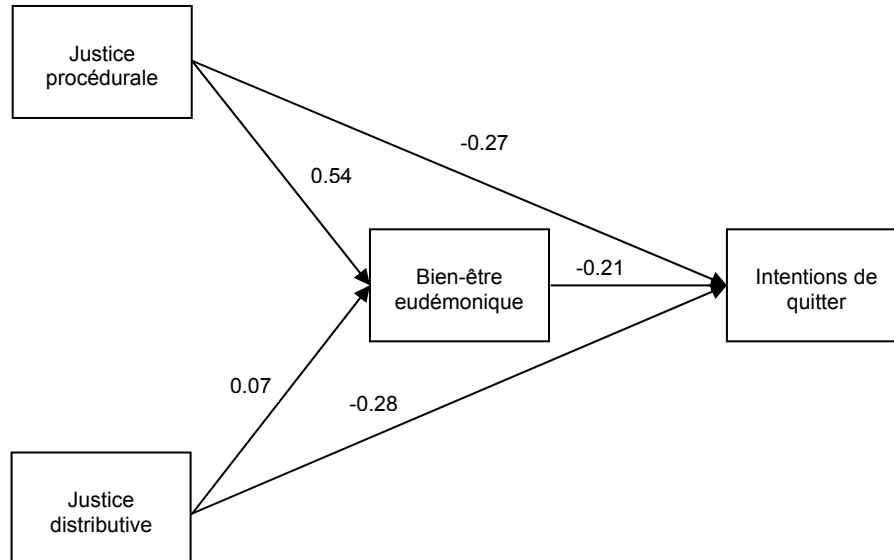


Figure 1. Analyse en pistes causales.

Note. Toutes les relations sont significatives ($p < 0,05$) et les coefficients sont standardisés.

($\beta = -0,114$; intervalle de confiance compris entre $-0,161$ et $-0,074$; $p < .001$) déterminent les intentions de quitter par leur effet positif sur le bien-être eudémonique. Ces résultats confirment les effets indirects de la justice distributive et de la justice procédurale sur les intentions de quitter via le bien-être eudémonique et apportent du soutien à notre seconde hypothèse.

DISCUSSION

Cette recherche poursuivait un double objectif : 1) examiner les liens entre, d'une part, la justice distributive et la justice procédurale et, d'autre part, les intentions de quitter; et 2) étudier les processus psychologiques, soit le bien-être eudémonique, permettant d'expliquer les effets favorables de la justice organisationnelle. Les résultats obtenus sont en accord avec les deux hypothèses formulées et conduisent à des conclusions aussi bien théoriques que pratiques.

Nos résultats montrent que la justice procédurale et la justice distributive ont une influence significative et négative sur les intentions de quitter. Ces résultats sont en accord avec des études antérieures (Lambert *et al.*, 2010). Autrement dit, si les salariés estiment que le traitement qu'ils reçoivent n'est pas juste, ils n'auront pas l'intention de rester dans l'organisation. Les salariés n'ont que très peu de raisons de continuer à travailler dans une structure qui les traite injustement et plusieurs facteurs

peuvent en être la cause. Premièrement, si l'organisation est perçue comme manquant de légitimité, la confiance qui unit les salariés et l'organisation est altérée. Deuxièmement, les individus n'ont aucune raison de manifester de la loyauté envers une organisation qui les traite injustement. Troisièmement, l'injustice peut conduire à des sentiments de colère, du stress et même à l'épuisement (Dbaibo *et al.*, 2010; Moliner *et al.*, 2008). Dans de telles situations, les salariés souhaiteront naturellement quitter l'organisation dès lors qu'une autre opportunité d'emploi se présentera.

Les résultats de la présente recherche montrent également que le renforcement du bien-être grâce aux effets positifs de la justice organisationnelle permet de réduire les intentions de quitter des salariés. En effet, ils révèlent que le bien-être eudémonique est un médiateur significatif des relations entre la justice organisationnelle (c.-à-d., justice distributive et justice procédurale) et les intentions de quitter. Cela était attendu puisque des études antérieures avaient fourni des évidences sur l'existence de liens significatifs entre la justice organisationnelle et les intentions de quitter (Li & Bagger, 2012; Poon, 2012), la justice organisationnelle et le bien-être (Heponiemi *et al.*, 2011; Kausto *et al.*, 2005) et, finalement, le bien-être et les intentions de quitter (Stiglbauer *et al.*, 2012; Vansteenkiste *et al.*, 2007). Il convient de souligner que le bien-être n'explique qu'une partie des effets de la justice organisationnelle sur les intentions de quitter. Autrement dit, la justice organisationnelle conserve une influence significative sur les intentions de quitter lorsque le bien-être eudémonique est identifié comme une variable médiatrice. Cela signifie que : 1) la justice organisationnelle permet de limiter les intentions de quitter et 2) le bien-être explique une partie de ces effets, mais d'autres variables médiatrices peuvent être considérées (p. ex., engagement organisationnel, caractéristiques du travail – Li & Bagger, 2012; Poon, 2012).

Limites

Des recherches ultérieures devront enrichir le modèle testé dans la présente recherche. Premièrement, les chercheurs devront étudier d'autres variables médiatrices pour expliquer les effets de la justice organisationnelle sur les intentions de quitter. Nous nous sommes appuyés sur le bien-être eudémonique dans cette étude, mais il serait intéressant de considérer également le bien-être hédonique. Plus généralement, au regard des recommandations formulées par Kashdan, Biswas-Diener et King (2008), il pourrait être intéressant d'aller au-delà de cette distinction entre le bien-être hédonique et le bien-être eudémonique en mesurant d'autres dimensions caractéristiques du bien-être. Deuxièmement, nous avons seulement mesuré une composante du bien-être, la vitalité. Or, selon Keyes (2007), il convient de considérer des indicateurs de bien-être

(p. ex., la satisfaction), mais également de mal-être (p. ex., le burnout) pour avoir une vision complète de la santé psychologique d'un individu. D'autres recherches devront étudier les effets de la justice organisationnelle sur les intentions de quitter au travers de son impact sur différentes facettes de la santé psychologique. Troisièmement, les chercheurs pourraient compléter le modèle présenté dans cette étude en intégrant les deux dimensions de la justice interactionnelle (justice informationnelle et justice interpersonnelle) et d'autres facteurs organisationnels (p. ex., le soutien organisationnel perçu) pouvant déterminer aussi bien le bien-être que les intentions de quitter des salariés (Newman, Thanacoody & Hui, 2011; Panaccio & Vandenberghe, 2009). Quatrièmement, les possibilités d'interprétation de la causalité des relations mises en évidence dans cette recherche sont limitées puisque l'intégralité des données a été collectée au même moment. Ainsi, l'utilisation de protocoles longitudinaux et expérimentaux devrait permettre d'analyser plus précisément la direction de causalité entre les différentes variables étudiées. Cinquièmement, une autre limite est relative à l'échantillon utilisé, qui a été obtenu par le biais d'un seul ordre professionnel. Les participants, qui partagent tous le même titre et appartiennent à un seul ordre professionnel, sont répartis dans toutes les régions de la province de Québec et occupent des postes dans divers secteurs économiques. L'échantillon est de taille convenable pour les analyses statistiques, mais il n'a pas été possible de déterminer s'il y avait des différences statistiquement significatives entre les participants ayant répondu au questionnaire (les participants accédant au questionnaire sans nécessairement le compléter) et les autres membres de l'ordre. Ceci restreint entre autres l'aspect généralisable des résultats et attire l'attention sur le fait qu'il serait opportun de tester les variables de la présente étude avec des salariés occupant d'autres emplois. Finalement, il pourrait être intéressant de considérer le taux effectif de roulement du personnel comme variable dépendante plutôt que de se limiter à une variable déclaratoire comme les intentions de quitter. Même si les intentions de quitter sont étroitement liées au départ réel de l'organisation (Vandenberg & Nelson, 1999), le recours à des indicateurs objectifs est fortement encouragé (Ajzen & Fishbein, 1980).

Implications pratiques

La justice organisationnelle est associée à des bénéfices pour les individus, notamment l'accroissement du bien-être. Dans le même temps, la justice organisationnelle est négativement reliée aux intentions de quitter. Or, le taux effectif de roulement du personnel est fortement déterminé par ces intentions de quitter (Vandenberg & Nelson, 1999). Par conséquent, la justice organisationnelle a également un effet positif sur le fonctionnement des organisations. Aussi, renforcer le bien-être des employés pourrait être un des moyens pour une organisation de ne pas

voir des salariés compétents et expérimentés aller consolider les effectifs d'autres organisations. Pour ce faire, nous ne pouvons qu'encourager les cadres et les dirigeants à renforcer les perceptions de justice organisationnelle des employés. Peuvent contribuer à affermir le sentiment de justice procédurale, le fait de pouvoir intervenir dans la procédure de prise de décision, mais également le fait que les procédures soient identiques pour tous les individus, restent inchangées dans le temps, s'appuient sur des informations précises et respectent les standards éthiques et moraux (Leventhal, 1980). En outre, les explications données par les supérieurs hiérarchiques sont considérées comme une source particulièrement importante d'informations permettant aux salariés de comprendre et de juger l'équité des procédures, des décisions et des pratiques organisationnelles (Bobocel & Zdaniuk, 2005). De plus, les dirigeants ont tout intérêt à prendre le temps d'expliquer correctement et sincèrement leur politique de rémunération et de gestion des carrières ainsi que la répartition de la charge de travail entre les différents collaborateurs afin de maintenir le sentiment de justice distributive à un niveau élevé.

En résumé, cette recherche montre que les salariés accordent de l'importance à la justice au sein de l'organisation qui les emploie (Bertolino & Steiner, 2007). Au regard des résultats présentés ici, nous pouvons conclure que le développement des sentiments de justice distributive et procédurale des salariés peut avoir des effets bénéfiques aussi bien pour l'individu (p. ex., accroissement du bien-être) que pour l'organisation (p. ex., diminution des intentions de quitter). Plus généralement, une organisation pourrait voir sa productivité augmenter en mettant en place des actions visant à renforcer les perceptions de justice organisationnelle des salariés.

RÉFÉRENCES

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Éd.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, p. 267-299). New York, NY : Academic Press.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L., & Bucklew, N. S. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice-affective commitment relationship. *Group & Organization Management, 33*(6), 736-755.
- Baudelot, C., & Gollac, M. (2003). *Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France*. Paris : Fayard.
- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Zapf, D., & Hartig, J. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*(4), 479-500.
- Bertolino, M., & Steiner, D. D. (2007). Fairness reactions to selection methods : An Italian study. *International Journal of Selection and Assessment, 15*(2), 197-205.

- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice : Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY : Wiley.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analyses of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Éds), *Handbook of cross-cultural psychology* (p. 389-444). Boston, MA : Allyn and Bacon.
- Bobocel, D. R., & Zdaniuk, A. (2005). How can explanations be used to foster organizational justice. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Éds), *Handbook of organizational justice* (p. 469-498). Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations : A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship : Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Dbaibo, D., Harb, C., & Van Meurs, N. (2010). Values and justice as predictors of perceived stress in Lebanese organisational settings. *Applied Psychology*, 59 (4), 701-720.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervision support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance : Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Dhénin, J.-F. (2004). *Management & gestion des unités commerciales*. Rosny-sous-Bois : Bréal.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology : The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313-332.
- Gilliland, S. W., Steiner, D. D., & Skarlicki, D. (2003). *Emerging perspectives on values in organizations*. Charlotte, NC : Information Age Publishing.
- Gilliland, S. W., Steiner, D. D., & Skarlicki, D. P. (2011). *Emerging perspectives on organizational justice and ethics*. Charlotte, NC : Information Age Publishing.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Greenberg, J. (1982). Countering inequity with inequity : Over-rewarding generosity and under-rewarding greed. *European Journal of Social Psychology*, 12(2), 181-185.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice : Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice : Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Hambleton, R. K. (1993). Translating achievement tests for use in cross-national studies. *European Journal of Psychological Assessment*, 9(1), 57-68.

- Hausknecht, J. P., Sturman, M. C., & Roberson, Q. M. (2011). Justice as a dynamic construct : Effects of individual trajectories on distal work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 872-880.
- Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2011). Job attitudes and well-being among public vs. private physicians : Organizational justice and job control as mediators. *European Journal of Public Health, 21*(4), 520-525.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover : Putting a price on the learning curve. *Cornell Hospitality Quarterly, 41*(3), 14-21.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research : A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 231-274.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory : Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology, 76*(3), 350-366.
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue : The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies, 11*(6), 735-762.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior, 51*(3), 319-337.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 : User's reference guide*. Lincolnwood, IL : Scientific Software International.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced...but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal, 49*(1), 133-144.
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., & King, L. A. (2008). Reconsidering happiness : The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology, 3*(4), 219-233.
- Kausto, J., Elo, A., Lipponen, J., & Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being : Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(4), 431-452.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing : A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist, 62*(2), 95-108.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY : Guilford Press.
- Knight, C., & Haslam, S. A. (2010). Your place or mine? Organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being. *British Journal of Management, 21*(3), 717-735.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice, 35*(6), 644-656.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S. J., Oko Elechi, O., Benjamin, B., Morris, A., et al. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent : An exploratory study. *Journal of Criminal Justice, 38*(1), 7-16.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Éds), *Social exchange : Advances in theory and research* (p. 27-55). New York, NY : Plenum Press.
- Li, A., & Bagger, J. (2012). Linking procedural justice to turnover intentions : A longitudinal study of the mediating effects of perceived job characteristics. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(3), 624-645.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level : Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management, 35*(3), 564-599.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect : Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin, 131*(6), 803-855.

- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service : The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(3), 327-348.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2009). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 29*(1), 33-41.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions : A study of multinationals in the Chinese service sector. *International Journal of Human Resource Management, 22*(8), 1765-1787.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being : A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 75*(2), 224-236.
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology, 3*(2), 137-152.
- Poon, J. M. L. (2012). Distributive justice, procedural justice, affective commitment, and turnover intention : A mediation-moderation framework. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(6), 1505-1532.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879-891.
- Robinson, S. L., Kraatz, M., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 37*(1), 137-152.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract : Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*(3), 245-259.
- Rolland, F., & Steiner, D. D. (2007). Test-taker reactions to the selection process : Effects of outcome favorability, explanations, and voice on fairness perceptions. *Journal of Applied Social Psychology, 37*(12), 2800-2826.
- Rousseau, F. L., & Vallerand, R. J. (2003). Le rôle de la passion dans le bien-être subjectif des aînés. *Revue québécoise de psychologie, 24*(3), 197-211.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials : A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141-166.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health : Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality, 65*(3), 529-565.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry, 9*(1), 1-28.
- Sobocki, P., Jönsson, B., Angst, J., & Rehnberg, C. (2006). Cost of depression in Europe. *Journal of Mental Health Policy and Economics, 9*(2), 87-98.
- Stiglbauer, B., Selenko, E., Batinic, B., & Jodlbauer, S. (2012). On the link between job insecurity and turnover intentions : Moderated mediation by work involvement and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(3), 354-364.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes : A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin, 129*(6), 914-945.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly, 49*(1), 12-27.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal of Human Resource Management, 21*(3), 405-433.

- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Psychologie canadienne*, 30(4), 662-680.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions : When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes : A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251-277.
- Vittersø, J., & Sørholt, Y. (2011). Life satisfaction goes with pleasure and personal growth goes with interest : Further arguments for separating hedonic and eudaimonic well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 6(4), 326-335.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance : A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness : Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Waterman, A. S. (2008). Reconsidering happiness : A eudaimonist's perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 234-252.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41-79.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance : The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-445.

RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche est d'étudier les relations entre la justice organisationnelle, le bien-être eudémonique et les intentions de quitter. Le bien-être eudémonique a été mesuré à partir d'une échelle évaluant la vitalité. Le modèle proposé a été testé auprès d'un échantillon de 839 salariés. Les résultats ont montré que la justice distributive et la justice procédurale sont positivement reliées au bien-être eudémonique, qui à son tour était négativement associé aux intentions de quitter. Cette recherche est la première à démontrer le rôle médiateur du bien-être eudémonique dans les relations entre la justice organisationnelle et les intentions de quitter. Nos résultats montrent à quel point il est important de comprendre les mécanismes par lesquels les organisations et les gestionnaires ont une influence sur les intentions de quitter des salariés, ce qui peut conduire à des interventions efficaces pour la rétention des employés.

MOTS CLÉS

justice organisationnelle, bien-être eudémonique, vitalité, intentions de quitter

ABSTRACT

The purpose of the present research was to examine the relationships between organizational justice, eudaemonic well-being, and turnover intentions. A vitality scale was used to assess eudaemonic well-being. The hypothesized model was tested on a sample of 839 employees. Results revealed that distributive and procedural justice positively predicted workers' eudaemonic well-being, which in turn was negatively associated with intentions to quit. This is the first research to provide evidence for the mediating role of eudaemonic well-

Justice organisationnelle et intentions de quitter

being in the links between organizational justice and quitting intentions. The present results underscore the importance of understanding the mechanisms through which organizations and managers may influence their personnel's quitting intentions, eventually leading to the implementation of effective retention measures.

KEY WORDS

organizational justice, eudaemonic well-being, vitality, quitting intentions
