

L'influence de la compatibilité individu/environnement sur l'intention de quitter l'emploi des enseignants : un examen empirique à travers divers niveaux

Andrée-Anne Deschênes

Université du Québec à Rimouski

Résumé

Le décrochage des enseignants est un enjeu aux multiples dimensions, qui impacte considérablement le réseau scolaire québécois. La compatibilité individu/environnement s'avère un cadre prometteur pour identifier les facteurs inhérents au départ des enseignants. L'objectif de cette étude empirique est d'examiner l'influence de quatre niveaux de compatibilité individu/environnement — l'organisation, l'emploi, le groupe et le superviseur — sur l'intention des enseignants de quitter leur emploi. Ce sont 291 enseignants du Québec qui ont participé à l'étude. Des analyses par équations structurelles mettent en évidence la primauté de la compatibilité individu/organisation et de la compatibilité individu/emploi pour expliquer l'intention de quitter l'emploi.

Mots-clés : intention de quitter l'emploi, compatibilité individu/organisation, compatibilité individu/emploi, compatibilité individu/groupe, compatibilité individu/superviseur, décrochage des enseignants

Abstract

Teacher attrition is a multidimensional issue that has a significant impact on the Quebec school system. Person-environment fit is a promising framework for identifying the explaining factors of teachers' leaving. The purpose of this empirical study is to examine the influence of four levels of person-environment fit — organization, job, group and supervisor — with teachers' intention to leave the job. Two hundred and ninety-one teachers from Quebec participated in the study. Structural equation modelling highlights the primacy of person-organization fit and person-job fit in explaining the intention to leave the job.

Keywords: intent to leave job, person-organization fit, person-job fit, person-group fit, person-supervisor fit, teacher attrition

Introduction

Le marché du travail québécois est caractérisé par un vieillissement de la population qui, amplifié par la reprise économique, engendre des difficultés d'attraction et de rétention considérables dans plusieurs secteurs d'activité (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2019). Le secteur de l'éducation n'est pas en reste : le milieu scolaire québécois fait actuellement face à une réelle pénurie d'enseignants. La hausse du nombre d'élèves, le déclin des inscriptions dans les facultés d'éducation, et surtout le nombre important d'enseignants qui quittent la profession, sont autant de facteurs expliquant cette situation (ex., Karsenti, Collin et Dumouchel, 2013).

Environ 43 % des enseignants ont déjà envisagé sérieusement de quitter l'enseignement (Gingras et Mukamurera, 2008). L'enjeu est particulièrement criant chez les jeunes enseignants (Scheopner, 2010). Ce constat ressort de la plupart des études consultées : ce serait entre 20 % et 25 % des enseignants qui quittent leur emploi dans les cinq premières années de pratique (ex., Gingras et Mukamurera, 2008 ; Létourneau, 2014).

Si le décrochage des enseignants n'est pas un phénomène nouveau (ex., Ingersoll, 2001 ; Macdonald, 1999), il suscite un intérêt croissant dans la communauté scientifique (ex., Borman et Dowling, 2008 ; Glazer, 2018). Ses effets néfastes peuvent être problématisés sur deux plans : (1) le coût (pertes financières induites) et (2) les retombées négatives sur la qualité de l'enseignement et la réussite des élèves (ex., Corbell, 2009 ; Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2005). Dans ce contexte, les chercheurs et les praticiens s'intéressent de plus en plus aux attitudes et aux comportements qui mènent les enseignants à quitter leur emploi. En dépit des avancées scientifiques des dernières années, un approfondissement de la recherche semble encore nécessaire pour mieux comprendre et prévenir ce phénomène (Buchanan, 2010 ; Karsenti *et al.*, 2013).

Les milieux de travail contemporains sont de plus en plus complexes (Goyette, 2016) et de nouvelles valeurs et attentes, autant individuelles qu'organisationnelles, ont modifié les relations d'emploi (Arthur, 2008 ; Baruch, Szűcs et Gunz, 2015). Les employés accordent une importance accrue à une gestion individualisée des ressources humaines (Arnaud, Frimousse et Peretti, 2009) en ce qu'ils souhaitent que les pratiques déployées en organisation tiennent compte de leur réalité spécifique. Ce phénomène

pousse les chercheurs à se tourner vers des facteurs explicatifs qui tiennent compte des valeurs, des attentes et des besoins des individus. La correspondance entre les caractéristiques d'un individu et celles de son environnement de travail devient alors une voie de recherche de plus en plus empruntée pour expliquer l'intention de quitter l'emploi (ex., Valentine et Godkin, 2017). Elle s'avère ainsi un cadre pertinent pour comprendre les départs des enseignants (De Cooman *et al.*, 2009 ; Pyhältö, Pietarinen et Salmela-Aro, 2011). Cette correspondance entre l'individu et son environnement de travail se traduit par le concept de *compatibilité individu/environnement*, qui suscite un engouement scientifique important depuis les 30 dernières années. Il s'agit d'ailleurs de l'une des voies de recherche les plus prometteuses pour expliquer l'intention de quitter l'organisation et l'emploi (Rubenstein, Eberly, Lee et Mitchell, 2018).

Cet article, de nature empirique, vise à mieux comprendre l'intention des enseignants de quitter leur emploi, et ce, à travers le concept de compatibilité individu/environnement décliné sous quatre niveaux de compatibilité, à savoir la compatibilité individu/organisation (CIO), la compatibilité individu/emploi (CIE), la compatibilité individu/groupe de travail (CIG) et la compatibilité individu/superviseur (CIS). Pour ce faire, les concepts mobilisés seront d'abord définis et leur importance mise en exergue. Puis, la méthodologie sera abordée, suivie de la présentation et de la discussion des résultats. Enfin, les implications, les limites de l'étude et les perspectives de recherche seront exposées.

Cadre théorique

Compatibilité individu/environnement

Issue de l'approche interactionniste (Lewin, 1951), la compatibilité individu/environnement est définie comme l'adéquation entre un individu et son environnement de travail, qui s'opère lorsque leurs caractéristiques sont bien assorties (Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005). Bien que le concept ait soulevé un vaste intérêt scientifique (ex., Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005), son étude demeure insuffisante (Kristof-Brown, Li et Schneider, 2018). Plusieurs débats perdurent, notamment au regard de sa définition et de sa conceptualisation, de ses différents types

ainsi que des façons de la calculer (ex., Edwards, 1991 ; Piasentin et Chapman, 2006, 2007).

La littérature met en exergue deux *formes* de compatibilité (ex., Kristof, 1996 ; Muchinsky et Monahan, 1987) : la compatibilité *supplémentaire*, qui implique une comparaison entre l'individu et son environnement de travail ; et la compatibilité *complémentaire*, qui se manifeste lorsqu'un individu comble une absence dans son environnement de travail et/ou y ajoute une contribution. La forme complémentaire se divise en deux sous-dimensions : la forme *besoins/satisfaction*, lorsque l'environnement satisfait les besoins et les préférences de l'individu en matière de ressources financières, physiques et psychologiques, d'occasions reliées au travail et de relations ; et la forme *demande/habilités*, lorsque les habiletés de l'individu répondent aux exigences de l'environnement de travail (Kristof, 1996).

Bien que l'apport de ces formes soit reconnu par la majorité des auteurs (ex., Cable et Edwards, 2004 ; Kristof-Brown et Jansen, 2012), cette conceptualisation ne fait pas consensus. Certains soutiennent que les formes sont complémentaires, qu'elles émanent de perspectives différentes d'un même phénomène et que leur influence sur les attitudes et les comportements au travail est différente (ex., Cable et Edwards, 2004). Les écrits ont pour point commun d'avancer qu'une conceptualisation uniquement basée sur la similarité ne tient pas compte de la globalité du concept (Cable et Edwards, 2004 ; Kristof, 1996 ; Piasentin et Chapman, 2006) et que les recherches futures devraient tendre vers une conceptualisation qui inclut à la fois les formes supplémentaire et complémentaire (Kristof-Brown et Jansen, 2012), en clarifiant la façon dont est conceptualisée la forme complémentaire (demande/habilités et/ou besoins/satisfaction) (Cable et Edwards, 2004).

La compatibilité entre l'individu et son environnement de travail se décline en plusieurs types, à savoir la compatibilité individu/vocation (CIV), la compatibilité individu/organisation (CIO), la compatibilité individu/groupe (CIG) et la compatibilité individu/individu, dont la plus fréquemment étudiée est la compatibilité individu/superviseur (CIS). Les divers types de compatibilité joueraient des rôles distincts dans l'explication des comportements et des attitudes au travail (ex., Edwards et Billsberry, 2010 ; Lauver et Kristof-Brown, 2001). Par le passé, l'intérêt scientifique s'est surtout orienté autour de quatre types de compatibilité, soit la CIO, la CIE, la CIG et la CSS.

Compatibilité individu/organisation. La CIO est le type de compatibilité ayant suscité le plus grand intérêt dans les écrits sur le sujet. Elle est définie comme l'adéquation entre l'individu et l'organisation qui se manifeste lorsque a) au moins une entité comble le besoin de l'autre entité (compatibilité complémentaire) ; b) ces entités partagent les mêmes caractéristiques essentielles (compatibilité supplémentaire) ; ou c) il y a présence simultanée de ces deux conditions (Kristof, 1996). Son opérationnalisation se situe surtout autour de l'adéquation sur le plan des valeurs (ex., Cable et DeRue, 2002), de la personnalité (ex., Judge et Cable, 1997) et des objectifs ou des buts (ex., Vancouver et Schmitt, 1991). Son influence positive sur l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et l'identification organisationnelle, ainsi que son influence négative sur l'intention de quitter l'emploi ont été mises en lumière à plusieurs reprises (ex., Abdalla, Elsetouhi, Negm et Abdou, 2018 ; Arthur, Bell, Villado et Doverspike, 2006 ; Hoffman et Woehr, 2006 ; Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005 ; Oh *et al.*, 2014).

Compatibilité individu/emploi. La CIE est le deuxième type de compatibilité ayant suscité le plus d'engouement scientifique (ex., Caldwell et O'Reilly III, 1990 ; Edwards, 1991 ; Resick, Baltès et Shantz, 2007). Elle fait référence à la compatibilité entre les connaissances-habiletés-attitudes (CHA) d'un individu et les exigences d'un emploi en particulier (sous la forme *demande/habiletés*), et/ou à la compatibilité entre les besoins et les désirs d'un individu et les attributs de cet emploi (sous la forme *besoins/satisfaction*) (Edwards, 1991 ; Kristof, 1996). Elle serait un déterminant de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel, de la performance au travail, des comportements innovateurs, de l'attraction organisationnelle et de la diminution de l'intention de quitter l'emploi (ex., Afsar, Badir et Khan, 2015 ; Carless, 2005 ; Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005 ; Tseng et Yu, 2016).

Compatibilité individu/groupe. Plus récente dans la littérature, la CIG s'exprime comme étant l'adéquation entre un individu et son groupe de travail (Kristof, 1996). Son étude va au-delà de la similarité sur le plan des caractéristiques sociodémographiques, portant plutôt sur l'analyse de caractéristiques individuelles plus profondes comme les valeurs, les buts, la personnalité et les habiletés (Adkins, Ravlin et Meglino, 1996 ; Kristof-Brown, Barrick et Kay Stevens, 2005 ; Seong et Kristof-Brown, 2012). Lorsqu'il y a une compatibilité entre un individu et son groupe de travail, les conséquences sont

bénéfiques autant pour l'individu et le groupe que pour l'organisation. Elle influencerait positivement la satisfaction envers les collègues et la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la performance au travail, le respect des normes du groupe (Schaubroeck et Lam, 2002 ; Tsui, Egan et O'Reilly III, 1992) et négativement l'intention de quitter l'emploi (ex., Abdalla *et al.*, 2018 ; Kim, Kim et Shin, 2011 ; Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005).

Compatibilité individu/superviseur. La CIS est le type de compatibilité ayant été le moins étudié à ce jour. Elle repose sur « l'adéquation entre les caractéristiques d'un employé et celles de son superviseur (p. ex., les valeurs, la personnalité ou les styles comportementaux) » (van Vianen, Shen et Chuang, 2011, p. 908, traduction libre). Elle exercerait une influence positive sur la satisfaction au travail, la satisfaction envers le superviseur, l'engagement organisationnel, la performance globale, la qualité du *leader-member exchange* (LMX) et une influence négative sur l'intention de quitter l'emploi et le roulement de personnel (ex., Astakhova, 2016 ; Byza, Schuh, Dörr, Spörrle et Maier, 2017 ; Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005 ; van Vianen *et al.*, 2011).

Intentions de départ

La rétention des travailleurs a fait l'objet d'un développement important au cours des 30 dernières années, et ce, à travers diverses approches théoriques traditionnelles (Hom et Griffeth, 1995 ; Trevor, 2001) et contemporaines (ex., Holtom et Burch, 2016 ; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski et Erez, 2001 ; Trusty, Allen et Fabian, 2019). Généralement opérationnalisé par l'intention de quitter l'organisation (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000), l'emploi (Fu, 2007) ou la profession (Blau, 2007), le concept de rétention vise à examiner les facteurs expliquant les départs et/ou le maintien en emploi. Il semble possible de dégager un consensus quant aux éléments explicatifs des intentions de quitter l'emploi. Plusieurs auteurs (ex., Griffeth *et al.*, 2000 ; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998) ont d'ailleurs identifié diverses caractéristiques individuelles (p. ex., l'âge, le genre ou l'ancienneté) et organisationnelles (p. ex., la taille de l'organisation, l'industrie ou le niveau de syndicalisation) pouvant influencer sur les intentions des employés. Tout en reconnaissant l'influence de ces caractéristiques, d'autres ont mis de l'avant des facteurs attitudinaux et comportementaux, comme la satisfaction au travail, l'engagement

organisationnel, le support organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle, la compatibilité individu/environnement et le stress (ex., Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski et Rhoades, 2002 ; Lauver et Kristof-Brown, 2001 ; Podsakoff, LePine et LePine, 2007 ; Tett et Meyer, 1993). Enfin, des facteurs contextuels, comme l'état du marché du travail, agiraient également sur les intentions de départ (ex., Fujiwara-Greve et Greve, 2000 ; Haveman et Cohen, 1994).

D'une perspective enseignante, divers termes ont été utilisés pour désigner le départ des enseignants, comme « décrochage », « attrition » ou « déperdition » (Macdonald, 1999), qui ont été définis à travers différents paramètres. Certaines définitions incluent le départ à la retraite, d'autres les migrations géographiques d'une école à une autre, et d'autres encore les mouvements au sein du milieu de l'éducation (p. ex., le passage du statut d'enseignant au statut de conseiller pédagogique). Un consensus semble émerger quant à l'élément central du phénomène du départ des enseignants, qui renvoie à son caractère *volontaire et prématuré* (Macdonald, 1999).

Des efforts remarquables ont été réalisés au cours de la dernière décennie pour synthétiser l'état des connaissances et pour identifier des axes de recherche novateurs en vue de mieux comprendre les facteurs inhérents au départ des enseignants. D'après la typologie de Borman et Dowling (2008), le départ des enseignants s'explique par trois catégories de facteurs : 1) ceux liés à la tâche enseignante, 2) ceux liés à l'individu et 3) ceux liés à l'environnement social (ex., Karsenti *et al.*, 2013 ; Kamanzi, Barroso da Costa et Ndinga, 2017). Malgré ces avancées, en raison de la complexité de l'enjeu, des efforts de recherches sont encore nécessaires pour mieux comprendre les antécédents et les processus menant au départ des enseignants (Holme, Jabbar, Germain et Dinning, 2018).

Objectifs et hypothèses de recherche

Pour l'heure, aucune étude n'a, à notre connaissance, évalué simultanément la relation entre ces quatre types de compatibilité — soit la CIO, la CIE, la CIG et la CIS — et l'intention de quitter l'emploi des enseignants. La plupart des études antérieures se sont concentrées sur un seul, voire deux types de compatibilité (De Cooman *et al.*, 2009 ; Skaalvik et Skaalvik, 2011), sans contrôler l'impact des autres, alors que dans la réalité, les individus évoluent dans un environnement de travail où l'organisation, l'emploi, les collègues et le superviseur influencent, à différents niveaux, l'expérience vécue au travail.

L'objectif de cette étude est donc d'évaluer simultanément les liens entre quatre niveaux distincts de compatibilité individu/environnement — à savoir l'organisation, l'emploi, le groupe et le superviseur — et l'intention de quitter l'emploi auprès d'une population enseignante. Au regard des études antérieures, nous sommes en mesure de formuler certaines hypothèses.

Compatibilité individu/organisation et intention de quitter l'emploi. En raison de l'importance accrue accordée aux valeurs individuelles et organisationnelles dans les relations d'emploi (ex., George et Wallio, 2017), la CIO s'impose de plus en plus dans les écrits. Considérant le nombre considérable d'études antérieures confirmant son rôle dans l'explication de l'intention de quitter l'emploi (ex., Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005), nous postulons que la CIO exercera une influence négative et significative sur l'intention de quitter l'emploi des enseignants.

Compatibilité individu/emploi et intention de quitter l'emploi. Les études antérieures soulèvent l'importance théorique et empirique de la CIE dans l'explication de l'intention de quitter l'emploi (ex., Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005). En raison de son niveau d'analyse, elle a d'ailleurs été mise de l'avant comme étant déterminante dans l'intention de quitter la profession enseignante (Player, Youngs, Perrone et Grogan, 2017). Dès lors, nous supposons que la CIE exercera une influence négative et significative sur l'intention de quitter l'emploi des enseignants.

Compatibilité individu/groupe, compatibilité individu/superviseur et intention de quitter l'emploi. La CIG et la CSS semblent déterminantes dans l'intention de quitter l'emploi (ex., Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005 ; Tak, 2011 ; Werbel et Johnson, 2001). Toutefois, à quelques exceptions près (entre autres, Edwards et Billberry, 2010), les études précédentes ont évalué ces deux types de compatibilité de façon individuelle, sans contrôler l'impact de la CIO et la CIE, ce qui rend difficile la formulation d'une hypothèse quant à leur influence sur l'intention de quitter l'emploi lorsque les quatre types de compatibilité sont évalués simultanément. Considérant l'importance théorique et empirique de la CIO et de la CIE (ex., Edwards, 1991 ; Kristof, 1996 ; Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005), nous postulons que la CIG et la CSS seront liées négativement

à l'intention de quitter l'emploi, mais que la CIO et la CIE seront les deux types les plus déterminants.

Méthode

Participants

La population à l'étude est composée d'enseignants de trois commissions scolaires québécoises. Un courriel d'invitation à répondre à un questionnaire en ligne a été acheminé aux participants par le biais de leur syndicat au printemps 2018, sans échantillonnage préalable. Quinze pour cent des enseignants sollicités ont accepté de remplir les questionnaires de façon confidentielle et anonyme. Un total de 319 questionnaires dûment complétés ont été recueillis. Toutefois, pour être en mesure de bien distinguer les divers éléments de leur environnement de travail, il est généralement entendu que les individus doivent acquérir une certaine expérience au sein de leur organisation (Edwards et Billsberry, 2010). Par conséquent, seuls les questionnaires des enseignants cumulant au minimum une année d'expérience au sein de la même commission scolaire ont été retenus. Le choix d'écarter les enseignants détenant moins d'un an d'expérience est justifié par la nécessité de bien connaître l'environnement pour répondre au questionnaire, bien qu'il aurait été intéressant d'avoir des données sur ceux qui viennent tout juste d'entrer dans la profession. L'échantillon final est donc constitué de 291 répondants.

Les répondants, âgés en moyenne de 45,2 ans ($\acute{E}T = 9.0$), sont majoritairement des femmes (72,8 %). Un peu plus de la moitié est issue du secteur préscolaire/primaire (52,9 %), environ le tiers provient du secteur secondaire (32,3 %), alors que 9,1 % œuvrent du côté de la formation professionnelle et 5,7 % du côté de la formation générale des adultes. Ce sont 80,4 % des participants qui ont obtenu un baccalauréat, 12,4 % un diplôme universitaire de 2e cycle et 6,8 % un certificat universitaire de 1er cycle. Ils cumulent en moyenne 23,8 ans ($\acute{E}T = 9.3$) d'expérience au sein de la profession enseignante.

Instruments de mesure

La question de la mesure de la compatibilité individu/environnement impose une clarification préalable de quelques enjeux, à savoir les *formes* de compatibilité et les *dimensions* mesurées. D'abord, constatant les études antérieures (ex., Cable et DeRue, 2002 ; Cable et Edwards, 2004 ; Piasentin et Chapman, 2006) et en vue de saisir la portée englobante des types de compatibilité, cette étude inclut à la fois la similarité (forme supplémentaire) et la complémentarité (forme besoins/satisfaction). Ce choix s'appuie sur l'appel de plusieurs auteurs à une conceptualisation plus englobante (Cable et DeRue, 2002 ; Cable et Edwards, 2004 ; Kristof-Brown et Jansen, 2012), en comparaison à la conceptualisation basée uniquement sur la similarité qui a traditionnellement marqué les études précédentes (ex., Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005).

En plus de l'approche de mesure, l'opérationnalisation de la compatibilité varie sensiblement selon les études (ex., Piasentin et Chapman, 2006). Certaines se sont appuyées sur les valeurs (ex., Cable et Edwards, 2004 ; Cable et Judge, 1996 ; Dineen, Ash et Noe, 2002 ; Lauver et Kristof-Brown, 2001), d'autres sur les objectifs ou les buts (ex., Vancouver et Schmitt, 1991) ou encore sur la personnalité (ex., Kristof-Brown, Barrick *et al.*, 2005 ; Schaubroeck et Lam, 2002). Les résultats antérieurs convergent toutefois vers un même constat quant à la supériorité des valeurs pour expliquer la compatibilité et en prédire les résultats (ex., Cable et Edwards, 2004 ; Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005 ; Verquer, Beehr et Wagner, 2003 ; Westerman et Cyr, 2004). C'est donc cette dimension qui a été retenue.

Compatibilité individu/organisation. La forme *supplémentaire* a été mesurée à partir de l'échelle de Cable et DeRue (2002 ; [$\alpha = .91$ et $.92$]). Pour la forme *besoins/satisfaction*, une adaptation de l'échelle de Cable et DeRue (2002 ; [$\alpha = .89$ et $.93$]) a été utilisée, en changeant « emploi » pour « organisation ». Les items ont été mesurés sur une échelle de Likert à cinq points, allant de (1) *jamais* à (5) *toujours*.

Compatibilité individu/emploi. Les deux formes de CIE ont été mesurées à partir des échelles développées par Cable et DeRue (2002 ; [$\alpha = .89$ et $\alpha = .84$]) pour la forme *demande/habilités*, et [$\alpha = .89$ et $\alpha = .93$] pour la forme *besoins/satisfaction*). Les items ont été évalués sur une échelle de Likert à cinq points, allant de (1) *très fortement en désaccord* à (5) *très fortement en accord*.

Compatibilité individu/groupe. Pour évaluer la forme *supplémentaire*, une adaptation de l'échelle à trois items de Cable et DeRue (2002 ; [$\alpha = .91$ et $\alpha = .92$]) a été utilisée, en changeant « organisation » pour « groupe de travail ». La forme *besoins/satisfaction* a également été évaluée à partir d'une échelle à trois items adaptée de Cable et DeRue (2002 ; [$\alpha = .89$ et $.93$]), en changeant « emploi » pour « groupe de travail ». Les items ont été mesurés à partir d'une échelle de Likert à cinq points, allant de (1) *pas du tout* à (5) *entièrement*.

Compatibilité individu/superviseur. La forme *supplémentaire* a été évaluée à partir d'une adaptation de l'échelle de Cable et DeRue (2002), qui a été utilisée dans des études précédentes avec des niveaux acceptables de cohérence interne (α allant de $.87$ à $.94$; Astakhova, 2016 ; Hoffman, Bynum, Piccolo et Sutton, 2011 ; Zhang, Lam et Deng, 2016). Pour évaluer la forme *besoins/satisfaction*, une adaptation de l'échelle à trois items de Cable et DeRue (2002 ; [$\alpha = .89$ et $.93$]) a été utilisée, en changeant « emploi » pour « superviseur ». Les participants devaient de se positionner sur une échelle de Likert à cinq points allant de (1) *très fortement en désaccord* à (5) *très fortement en accord*.

Intention de quitter l'emploi. L'échelle de Rusbult, Farrell, Rogers et Mainous (1988) a été utilisée pour évaluer l'intention de quitter l'emploi. Elle est composée de quatre items évalués sur une échelle de Likert à cinq points allant de (1) *très fortement en désaccord* à (5) *très fortement en accord*.

Variables contrôles. Considérant leur effet potentiel sur l'appréciation des types de compatibilité et sur l'intention de quitter l'emploi (ex., Boon et Biron, 2016 ; Wheeler, Coleman Gallagher, Brouer et Sablynski, 2007), l'âge et le nombre d'années d'ancienneté au sein de l'organisation, soit la commission scolaire, ont été contrôlés.

Les items et leurs indices de cohérence interne et de validité convergente sont présentés au Tableau 1.

Tableau 1. Items, cohérence interne et validité de convergence

	Échelles	λ	RC	ρ_{vc}	α
Compatibilité individu/organisation					
<i>Forme supplémentaire</i>					
1.	Ce que j'estime dans la vie est très semblable à ce que mon organisation estime.	.836	N/A*	.794	.94
2.	Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de mon organisation.	.926	19.524		
3.	Les valeurs de mon organisation s'harmonisent avec ce que je considère comme important dans la vie.	.909	22.626		
<i>Forme besoins/satisfaction</i>					
1.	Ce que m'offre mon organisation correspond à ce que j'attends d'un employeur.	.899	N/A*	.850	.95
2.	Les caractéristiques que je recherche chez un employeur sont comblées par mon organisation.	.950	28.615		
3.	Mon organisation me donne exactement ce que je recherche chez un employeur.	.916	24.637		
Compatibilité individu/emploi					
<i>Forme besoins/satisfaction</i>					
1.	Il y a une bonne adéquation entre ce que m'offre mon emploi actuel et ce que je recherche dans un emploi.	.866	N/A*	.784	.83
2.	Les caractéristiques que je recherche dans un emploi sont très bien remplies par mon emploi actuel.	.943	22.851		
3.	L'emploi que je détiens actuellement me fournit tout ce que j'attends d'un emploi.	.844	16.799		
<i>Forme demande/habilités</i>					
1.	L'adéquation entre les exigences de mon travail et mes compétences personnelles est très bonne.	.757	N/A*	.628	.91
2.	Mes capacités et ma formation sont en adéquation avec les exigences de mon emploi.	.859	11.087		
3.	Mes capacités personnelles et ma formation sont en adéquation avec les exigences que mon travail exerce sur moi.	.757	10.404		
Compatibilité individu/groupe					
<i>Forme supplémentaire</i>					
1.	Les choses que j'estime dans la vie sont très semblables aux choses que mon équipe estime.	.880	N/A*	.855	.94
2.	Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de mon équipe de travail.	.934	19.255		
3.	Les valeurs de mon équipe s'harmonisent avec ce que j'estime important dans la vie.	.958	20.602		
<i>Forme besoins/satisfaction</i>					
1.	Ce que m'offre mon équipe de travail correspond à ce que j'attends d'une équipe.	.930	N/A*	.903	.96
2.	Les caractéristiques que je recherche auprès d'une équipe sont comblées par mon équipe actuelle.	.975	32.869		
3.	Mon équipe de travail actuelle me donne exactement ce que je recherche chez une équipe.	.945	29.705		
Compatibilité individu/superviseur					
<i>Forme supplémentaire</i>					
1.	Ce que j'estime dans la vie est très semblable à ce que mon superviseur immédiat estime.	.942	N/A*	.888	.96

Échelles		λ	RC	pvc	α
2.	Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs de mon superviseur immédiat.	.948	37.396		
3.	Les valeurs de mon superviseur immédiat s'harmonisent avec ce que je considère comme important dans la vie.	.937	37.488		
<i>Forme besoins/satisfaction</i>				.910	.96
1.	Ce que m'offre mon superviseur immédiat correspond à ce que j'attends d'un superviseur.	.942	N/A*		
2.	Les caractéristiques que je recherche chez un superviseur sont comblées par mon supérieur immédiat.	.968	38.658		
3.	Mon superviseur immédiat me donne exactement ce que je recherche chez un superviseur.	.951	36.041		
Intention de quitter				.641	.88
1.	J'ai récemment consacré du temps à rechercher un autre emploi.	.886	N/A*		
2.	Au cours de la prochaine année, je vais probablement rechercher un autre emploi.	.900	18.404		
3.	Quand mes conditions de travail se détériorent, je pense davantage à quitter mon emploi.	.654	12.495		
4.	Je pense souvent à quitter mon emploi.	.737	14.505		
Légende	λ = Contribution factorielle	RC = ratio critique (test <i>t</i>)	*Item de référence		
	pvc = Rhô de validité convergente	α = alpha de Cronbach			

Résultats

Analyses préliminaires

Des analyses exploratoires ont préalablement été effectuées pour vérifier la présence de valeurs extrêmes et la distribution des données. Puis, conformément aux suggestions d'Anderson et Gerbing (1988), une analyse factorielle confirmatoire (AFC), à partir du logiciel *Mplus* v7.4 (Muthén et Muthén, 1998-2012), a été effectuée. Celle-ci a permis de vérifier l'ajustement et la structure factorielle du modèle de mesure, ainsi que la validité convergente et la validité discriminante des échelles. Suivant certaines recommandations (Byrne, 2013 ; Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi, 2002), les indices d'ajustement retenus pour évaluer l'adéquation du modèle de mesure sont a) le χ^2 normé (χ^2/ddl), qui devrait se situer entre 1 et 5 ; b) l'erreur quadratique moyenne de l'estimation (*root mean square error of approximation* [RMSEA]), qui devrait être inférieur à .08 ; et c) l'indice comparatif d'ajustement (*comparative fit indice* [CFI]) et l'indice de Tucker-Lewis

(*Tucker-Lewis Index* [TLI]), dont les valeurs devraient être supérieures à .90 (voire à .95). Les résultats obtenus à partir de l'AFC confirment un bon ajustement du modèle de mesure aux données empiriques (χ^2 normé = 2.068 ; RMSEA = .061 ; CFI = .959 ; TLI = .953).

La contribution factorielle (λ) de chaque item permet d'évaluer la validité convergente de l'instrument. Une contribution factorielle supérieure à .50 et un test *t* significatif (valeur supérieure à 1.96) témoignent de la validité convergente (Roussel *et al.*, 2002). Le Rhô de validité convergente (ρ_{vc}) a également été calculé. Sa valeur doit être supérieure ou égale à .5 (Fornell et Larcker, 1981), ce qui signifie que la variance moyenne partagée entre le « construit » (*constructs*) et ses indicateurs est supérieure à 50 %. Comme en témoigne le Tableau 1, les statistiques *t* des items sont significatives, les contributions factorielles sont toutes supérieures à .50 et les ρ_{vc} sont tous supérieurs à .50, confirmant la validité convergente des échelles de mesure.

Pour vérifier la validité discriminante, la méthode de Fornell et Larcker (1981) a été utilisée, soit de comparer la racine carrée du ρ_{vc} ($\sqrt{\rho_{vc}}$) de chaque « construits » avec ses corrélations avec les autres variables à l'étude. Comme illustré au Tableau 2, toutes les $\sqrt{\rho_{vc}}$ sont supérieures aux valeurs situées en dessous de la diagonale, ce qui signifie que les relations entre les variables sont moins fortes que celles entre les « construits » et leurs indicateurs (items mesurés). Les indicateurs de mesure n'expliquent que les variables latentes auxquelles ils étaient attribués, confirmant ainsi la validité discriminante des échelles.

Les statistiques descriptives, les corrélations entre les variables et les résultats des analyses de validité discriminantes sont présentés au Tableau 2. À première vue, les corrélations bivariées montrent une relation négative et significative entre tous les types de compatibilité, sous chacune de leur forme, et l'intention de quitter l'emploi.

Tableau 2. Moyennes, écarts types, corrélations et validité discriminante

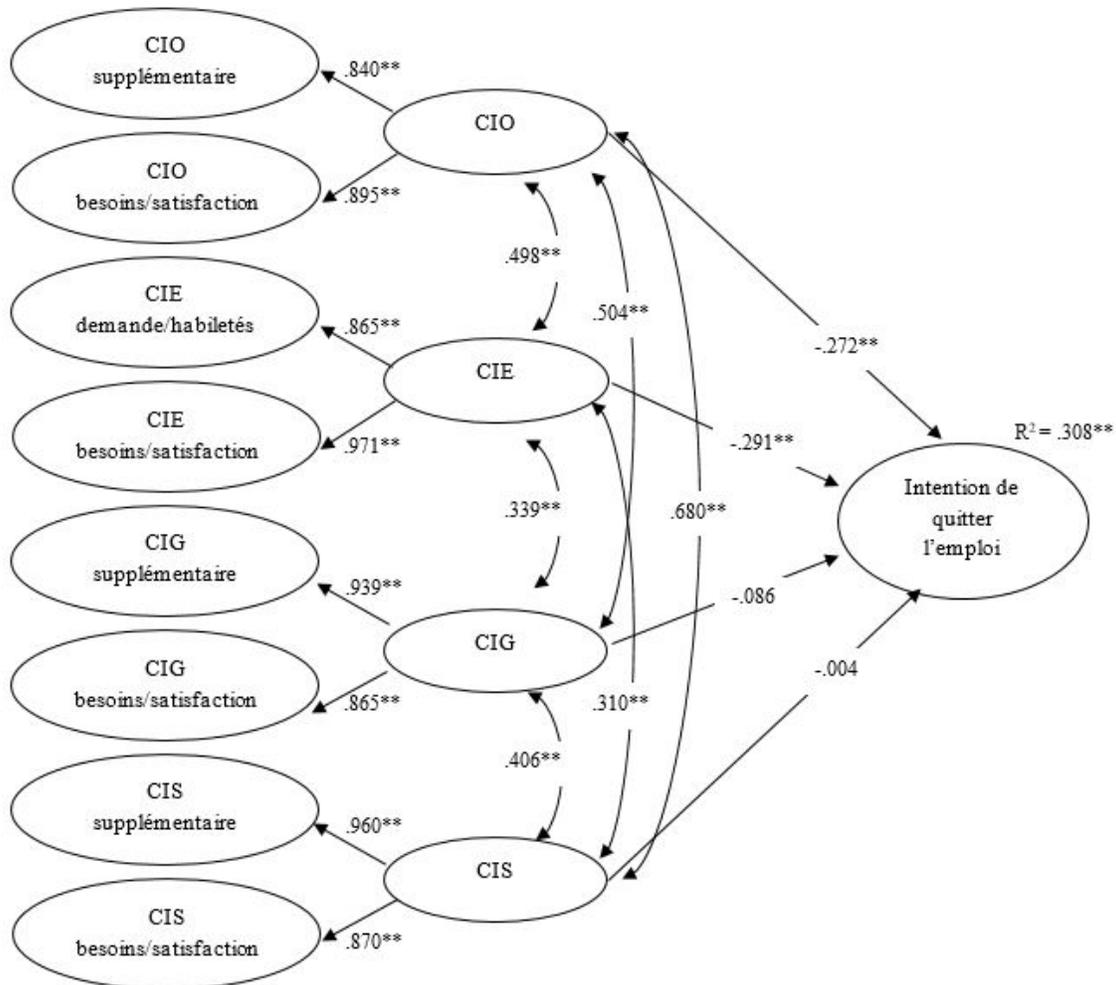
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. CIO supplémen- taire	.891										
2. CIO besoins/ satisfaction	.708**	.921									
3. CIE demande/ habiletés	.223**	.306**	.792								
4. CIE besoins/ satisfaction	.410**	.468**	.634**	.885							
5. CIG supplémen- taire	.476**	.399**	.118*	.279**	.925						
6. CIG besoins/ satisfaction	.369**	.336**	.131*	.364**	.785**	.950					
7. CSS supplémen- taire	.528**	.554**	.204**	.283**	.395**	.322**	.942				
8. CSS besoins/ satisfaction	.446**	.530**	.238**	.318**	.263**	.276**	.816**	.954			
9. Intention de quitter	-.339**	-.456**	-.290**	-.450**	-.209**	-.272**	-.304**	-.308**	.801		
10. Ancienneté	-.004	.086	-.002	-.060	-.136*	-.160**	-.104	-.104	-.041	-	
11. Âge	-.004	.090	.080	-.003	-.121*	-.150*	-.071	-.057	-.090	.799**	-
Moyenne	3.44	3.24	3.82	3.57	3.73	3.60	3.39	3.22	2.33	17.90	45.20
Écart type	.77	.85	.73	.83	.74	.92	.94	1.04	1.13	8.10	9.00

Note. $n = 291$. Les valeurs en gras dans la diagonale représentent les racines carrées des pvc.

* $p < .05$, ** $p < .01$.

Vérification du modèle de recherche

Les liens entre les variables ont été vérifiés à partir d'analyses par équations structurelles, sous Mplus v7.4 (Muthén et Muthén, 1998-2012). Comme en témoigne la Figure 1, les résultats confirment la première hypothèse, qui stipulait que la CIO serait négativement liée à l'intention de quitter l'emploi ($\beta = -.272, p < .05$). Également, ils confirment la seconde hypothèse quant à l'effet négatif et significatif de la CIE sur l'intention de quitter l'emploi ($\beta = -.291, p < .01$). En revanche, nos résultats indiquent que ni la CIG ($\beta = -.086, p > .05$) ni la CSS ($\beta = -.004, p > .05$) n'exercent d'influence significative sur l'intention de quitter l'emploi lorsque celles-ci sont évaluées simultanément avec la CIO et la CIE.



Notes. $n = 291$. Indices d'ajustement : χ^2 normé = 1.958 ; RMSEA = .058 ; CFI = .953 ; TLI = .947. Les variables contrôles sont non significatives. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Figure 1. Solution standardisée du modèle de recherche

Discussion

Cette étude empirique basée sur une démarche quantitative a permis d'identifier des antécédents de l'intention de quitter l'emploi des enseignants ayant fait l'objet de très peu de recherches antérieures. Nos résultats montrent que l'emploi et l'organisation sont les deux éléments dominants dans l'explication de l'intention de quitter l'emploi, et ce, à

travers une perspective d'adéquation entre l'enseignant et son environnement de travail. Les points de discussion qui émanent des résultats se centrent autour des contributions théoriques et pragmatiques présentées ci-après.

Contributions théoriques

D'un point de vue théorique, nos résultats confirment la prépondérance du niveau organisationnel et du niveau de l'emploi dans l'explication de l'intention de quitter l'emploi des enseignants. D'une part, ils signifient que lorsque l'enseignant perçoit que ces capacités et sa formation sont en adéquation avec les exigences de l'emploi et que cet emploi répond à ses besoins, il manifeste moins l'intention de quitter l'emploi. D'autre part, lorsque l'enseignant perçoit que les valeurs de son organisation s'harmonisent avec ses valeurs personnelles et que l'organisation répond à ses besoins, il sera également moins enclin à quitter l'emploi.

Nos résultats appuient ceux obtenus lors de travaux précédents (Maden et Kabasakal, 2014 ; Tak, 2011). Les résultats des analyses bivariées soutiennent l'idée que les niveaux relationnels de compatibilité — le groupe de travail et le superviseur — influencent l'intention de quitter l'emploi, mais que lorsqu'ils sont évalués simultanément avec la CIO et la CIE, ces derniers constituent les deux facteurs déterminants. À travers le concept de CIO, le niveau organisationnel demeure un antécédent clé de l'intention de quitter l'emploi. Ce résultat fait écho à la théorie ASA (attraction-sélection-attribution ; Schneider, 1987) qui repose sur trois phases cycliques selon lesquelles 1) les organisations attirent des individus qui partagent les mêmes buts et valeurs, et ayant des personnalités semblables, 2) qu'elles sélectionnent des individus qui partagent ces mêmes caractéristiques, et enfin, 3) que les individus ne partageant pas ces caractéristiques, buts et valeurs quitteront leur emploi. Au regard de cette théorie, l'appartenance à une organisation avec laquelle l'individu partage certaines caractéristiques est essentielle et demeure une motivation humaine fondamentale. Dès lors, l'interaction entre l'individu et le niveau organisationnel est l'un des vecteurs prépondérants dans la décision de quitter ou non son emploi.

Au regard de nos résultats, l'adéquation au niveau de l'emploi est celle qui compterait le plus lorsque vient le temps d'envisager de quitter son emploi, et ce, à travers le concept de CIE. Les résultats obtenus concordent avec plusieurs études

précédentes ayant montré l'importance de l'adéquation entre les CHA individuelles, les besoins individuels et les exigences d'un emploi (ex., Kristof-Brown, Zimmerman *et al.*, 2005 ; Oh *et al.*, 2014). Précédemment, les travaux de Hackman et Oldham (1976) ont déjà mis en exergue la primauté des caractéristiques des emplois dans l'explication de certaines attitudes et de certains comportements au travail. D'une part, l'intention des enseignants de quitter leur emploi reposerait sur la perception d'adéquation entre leurs compétences et les exigences de l'emploi (sous la forme demande/habilités). D'autre part, les résultats soutiennent que l'inadéquation entre les besoins, les désirs et les attributs de l'emploi des enseignants est également un antécédent de l'intention de quitter l'emploi. Ces résultats rejoignent les écrits précédents, notamment ceux de Barnabé et Burns (1994), attestant l'importance des caractéristiques de l'emploi dans l'explication des attitudes au travail des enseignants. Théoriquement, nos résultats témoignent donc d'une forme d'amalgame de modèles théoriques antécédents (ex., Hackman et Oldham, 1976 ; Schneider, 1987) montrant la prépondérance à la fois du niveau organisationnel et du niveau de l'emploi dans l'explication de l'intention de quitter l'emploi des enseignants.

Plus encore, les caractéristiques organisationnelles (p. ex., les valeurs) et celles de l'emploi sont généralement stables dans le temps (Meglino et Ravlin, 1998 ; Schleicher et Chandler, 2011). En revanche, l'équipe de travail et le superviseur immédiat sont susceptibles de changer plus fréquemment (Tierney, 1999). Ces arguments supportent conséquemment nos résultats selon lesquels les facteurs organisationnels et reliés à l'emploi sont ceux ayant le plus d'influence sur l'intention des enseignants de quitter leur emploi.

Nos résultats sont également éclairants quant à l'importance relative des formes de compatibilité (supplémentaire, demande/habilités et besoins/satisfaction) dans la conceptualisation de chacun des types de compatibilité à l'étude. Le champ d'études est teinté par quelques débats relatifs à la conceptualisation de la compatibilité (ex., Cable et Edwards, 2004 ; Piasentin et Chapman, 2006, 2007). Certains soutiennent que les formes sont complémentaires et qu'elles découlent de perspectives différentes d'un même phénomène (ex., Cable et Edwards, 2004 ; Kristof-Brown, 2007). Or, les résultats de cette étude viennent appuyer certains constats antérieurs (ex., Vogel et Feldman, 2009) voulant que chacune des formes de compatibilité incluses dans cette étude contribue à expliquer les types de compatibilité auxquels elles sont associées.

Implications pragmatiques pour la rétention des enseignants

Sur le plan pragmatique, nos résultats mettent en évidence deux constats ayant des implications substantielles pour les acteurs du milieu de l'éducation. Au premier plan, la mise en exergue de l'importance de l'adéquation entre les connaissances, les habiletés et les attitudes (CHA) de l'enseignant et les exigences de l'emploi dans l'explication de l'intention de quitter l'emploi s'avère une piste d'intervention particulièrement pertinente. Nos résultats témoignent de l'importance de bien outiller les enseignants sur le plan des CHA en vue de les fidéliser en emploi. La formation universitaire initiale et la formation continue pourraient s'ancrer davantage dans une perspective de compatibilité entre l'individu et les exigences de l'emploi, et ce, autant sous la forme demande/habiletés que sous la forme besoins/satisfaction. Par exemple, en évaluant ponctuellement le niveau d'adéquation entre les CHA, les attentes des enseignants face à leur emploi et les exigences du poste. Conséquemment, le milieu scolaire devrait miser sur des programmes de formation continue axés sur l'adéquation entre l'individu et son emploi, autant sur le plan des CHA que sur le plan des attentes et des besoins des enseignants envers leur emploi.

Sur un second plan, l'adéquation entre les valeurs organisationnelles et individuelles ressort comme un déterminant de l'intention des enseignants de quitter leur emploi. Concrètement, les établissements scolaires pourraient davantage centrer leurs efforts de gestion des ressources humaines (comme la formation continue de la main-d'œuvre, voir p. ex. Campbell, 2017) dans une perspective d'adéquation entre les valeurs individuelles et organisationnelles. Ces efforts pourraient se traduire, par exemple, par une évaluation de la compatibilité dès le processus de sélection des enseignants, par le biais de questions d'entrevue ou d'outils psychométriques visant précisément à mesurer l'adéquation sur le plan des valeurs individuelles et organisationnelles (p. ex., le *Work Values Survey* ; Cable et Edwards, 2004). Les établissements scolaires seraient donc à même de vérifier cette nécessaire adéquation dès le début de la relation d'emploi. Cela dit, même si cette avenue s'avère prometteuse, son inclusion dans les processus de sélection doit respecter les enjeux psychométriques et légaux au même titre que d'autres outils de sélection (Morley, 2007).

Par ailleurs, le milieu scolaire pourrait procéder à un examen ponctuel des valeurs des enseignants, à partir d'outils psychométriques valides et d'entrevues de progression

de carrière, parallèlement à l'examen et à l'identification des valeurs des établissements scolaires. De telles pratiques permettraient de façonner des programmes de formation continue et de gestion des carrières qui tiendraient compte de l'adéquation entre les valeurs des enseignants et celles des établissements. De ce fait, en s'assurant d'un bon niveau d'adéquation entre les valeurs individuelles et organisationnelles, le milieu scolaire serait à même de diminuer l'intention de quitter l'emploi.

Limites de l'étude et perspectives de recherche

Malgré ses apports, cette étude accuse certaines limites qui doivent être considérées dans l'interprétation des résultats. La première concerne la méthode de collecte de données, qui s'est appuyée sur un devis de recherche transversal et sur l'autopassation d'un questionnaire. Malgré ses forces (p. ex., possibilité de rejoindre un large échantillon à faible coût, l'uniformité des données favorisée), cette méthode peut donner lieu à différents biais, notamment sur le plan de la désirabilité sociale. Nous avons toutefois pris soin de considérer cet enjeu en amont de la passation du questionnaire, en garantissant l'anonymat des répondants et la confidentialité de leurs réponses. Également, un devis de recherche transversal ne nous permet pas d'affirmer des liens de cause à effet entre les variables, mais plutôt des associations. Les efforts futurs de recherche pourraient tenter de séparer temporellement la mesure des variables, en dépit des enjeux logistiques qu'une telle procédure implique. Le taux de réponse relativement faible constitue une autre limite qui rend difficile la généralisation des résultats à tous les enseignants québécois.

Enfin, bien que les intentions de quitter l'emploi s'avèrent généralement d'excellents prédicteurs des comportements réels (ex., Clandinin, Downey et Huber, 2009 ; Griffeth *et al.*, 2000), rien n'indique que celles-ci vont se concrétiser. Les impacts négatifs qui sont associés à l'intention de quitter (p. ex., l'absentéisme, les comportements néfastes au travail ou une diminution de la performance et de l'engagement au travail) se doivent également d'être considérés (Boswell, Gardner et Wang, 2017). Cette limite pourrait être palliée en se penchant sur d'autres attitudes, comme l'engagement envers l'emploi ou envers la profession, sur la motivation ou sur la satisfaction au travail des enseignants, plutôt que sur leur intention de départ. Finalement, une perspective de recherche qui semble particulièrement prometteuse est l'évolution des niveaux de compatibilité dans le temps (ex., Tepper *et al.*, 2018). Une prochaine

étude pourrait tenter de comprendre comment se modulent les différents niveaux de compatibilité à différents stades de la carrière des enseignants, à partir d'un devis longitudinal.

Conclusion

Si plusieurs écrits ont porté sur les thèmes de la rétention du personnel et du décrochage des enseignants, peu s'attachent à identifier des déterminants considérant à la fois l'individu et son environnement de travail. Cette étude s'est penchée simultanément sur quatre types de compatibilité, englobant ainsi différents niveaux d'adéquation entre l'individu et son environnement. Il s'agit là de la principale contribution de cet article. En définitive, nos résultats viennent appuyer divers constats théoriques et empiriques précédents quant à l'importance de considérer à la fois les facteurs reliés à l'emploi et à l'organisation quant à l'adéquation entre l'enseignant et son environnement de travail pour mieux comprendre les intentions de départ. La force de cette étude réside dans l'inclusion simultanée de quatre types distincts de compatibilité, à savoir la CIO, la CIE, la CIG et la CIS. Considérant les modifications dans les valeurs, les attentes individuelles et la réalité actuelle du milieu de l'éducation, il paraît primordial de poursuivre les études liant le concept de compatibilité individu/environnement et diverses attitudes et comportements au travail des enseignants. Cette étude ouvre la voie à des perspectives de recherche intéressantes et innovantes pour contrer les départs de plus en plus nombreux des enseignants.

Références

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A. et Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0085>
- Adkins, C. L., Ravlin, E. C. et Meglino, B. M. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group & Organization Management*, 21(4), 439–460. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601196214005>
- Afsar, B., Badir, Y. et Khan, M. M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2015.09.001>
- Anderson, J. C. et Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Arnaud, S., Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28(8), 294–314. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0294>
- Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, 61(2), 163–186. <https://doi.org/10.1177/0018726707087783>
- Arthur, W. Jr, Bell, S. T., Villado, A. J. et Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786–801. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956–963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.039>
- Barnabé, C. et Burns, M. (1994). Teachers' job characteristics and motivation. *Educational Research*, 36(2), 171–185. <https://doi.org/10.1080/0013188940360206>

- Baruch, Y., Szűcs, N. et Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0137>
- Blau, G. (2007). Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 135–148. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.007>
- Boon, C. et Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177–2200. <https://doi.org/10.1177/0018726716636945>
- Borman, G. D. et Dowling, N. M. (2008). Teacher attrition and retention: A meta-analytic and narrative review of the research. *Review of Educational Research*, 78(3), 367–409. Repéré à <https://www.jstor.org/stable/40071133>
- Boswell, W. R., Gardner, R. G. et Wang, J. (2017). Is retention necessarily a win? Outcomes of searching and staying. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.11.006>
- Buchanan, J. (2010). May I be excused? Why teachers leave the profession. *Asia Pacific Journal of Education*, 30(2), 199–211. <https://doi.org/10.1080/02188791003721952>
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. New York, NY: Routledge.
- Byza, O. A. U., Schuh, S. C., Dörr, S. L., Spörrle, M. et Maier, G. W. (2017). Are two cynics better than one? Toward understanding effects of leader–follower (in) congruence in social cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1246–1259. <https://doi.org/10.1002/job.2200>
- Cable, D. M. et DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M. et Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822–834. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>

- Cable, D. M. et Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Caldwell, D. F. et O'Reilly III, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648–657. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.648>
- Campbell, C. (2017). Developing teachers' professional learning: Canadian evidence and experiences in a world of educational improvement. *Canadian Journal of Education*, 40(2), 1–33. Repéré à <http://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/2446/2411>
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411–429. <https://doi.org/10.1348/096317905X25995>
- Clandinin, D. J., Downey, C. A. et Huber, J. (2009). Attending to changing landscapes: Shaping the interwoven identities of teachers and teacher educators. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 37(2), 141–154. <https://doi.org/10.1080/13598660902806316>
- Corbell, K. A. (2009). Strategies that can reduce new teacher attrition in North Carolina. *Friday Institute White Paper Series*, (3), 1–14.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R. et Jegers, M. (2009). Person–organization fit: Testing socialization and attraction–selection–attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 102–107. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.010>
- Dineen, B. R., Ash, S. R. et Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person–organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 723–734. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.723>
- Edwards, J. A. et Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person–environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 476–493. doi: 10.2307/25822526
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. Dans C. L. Cooper et I. T. Robertson (dir.), *International*

- review of industrial and organizational psychology* (vol. 6, p. 283–357). New York, NY: John Wiley et Sons.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. et Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi: 10.2307/3151312
- Fu, C. J. (2007). Psychological contract violations and employees' work behavior reactions: the moderating effect of job opportunities. *Operational Research and Management Journal*, 6(2), 57–78.
- Fujiwara-Greve, T. et Greve, H. R. (2000). Organizational ecology and job mobility. *Social Forces*, 79(2), 547–585. <https://doi.org/10.1093/sf/79.2.547>
- George, J. et Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39(1), 112–126. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-11-2015-0208>
- Gingras, C. et Mukamurera, J. (2008). S'insérer en enseignement au Québec lorsqu'on est professionnellement précaire : vers une compréhension du phénomène. *Revue des sciences de l'éducation*, 34(1), 203–222. <https://doi.org/10.7202/018997ar>
- Glazer, J. (2018). Learning from those who no longer teach: Viewing teacher attrition through a resistance lens. *Teaching and Teacher Education*, 74, 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.04.011>
- Goyette, N. (2016). Développer le sens du métier pour favoriser le bien-être en formation initiale à l'enseignement. *Revue canadienne de l'éducation*, 39(4), 1–29. Repéré à <http://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/2267>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Haveman, H. A. et Cohen, L. E. (1994). The ecological dynamics of careers: The impact of organizational founding, dissolution, and merger on job mobility. *American Journal of Sociology*, 100(1), 104–152. <http://dx.doi.org/10.1086/230501>
- Hoffman, B. J. et Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389–399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F. et Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779–796. Repéré à <http://ron-piccolo.com/wordpress/wp-content/uploads/2010/12/2011-AMJ-TFL-Value-Congruence-Hoffman-et-al.pdf>
- Holme, J. J., Jabbar, H., Germain, E. et Dinning, J. (2018). Rethinking teacher turnover: Longitudinal measures of instability in schools. *Educational Researcher*, 47(1), 62–75. <https://doi.org/10.3102/0013189X17735813>
- Holtom, B. C. et Burch, T. C. (2016). A model of turnover-based disruption in customer services. *Human Resource Management Review*, 26(1), 25–36. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.004>
- Hom, P. W. et Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534. <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2019). *Travail et rémunération : État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2018*. Québec, QC : Gouvernement du Québec. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/etat-marche-travail-2018.pdf>

- Judge, T. A. et Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359–394. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>
- Kamanzi, P., Barroso da Costa, C. et Ndinga, P. (2017). Désengagement professionnel des enseignants canadiens: de la vocation à la désillusion. Une analyse à partir d'une modélisation par équations structurelles. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 52(1), 115–134. <https://doi.org/10.7202/1040807ar>
- Karsenti, T., Collin, S. et Dumouchel, G. (2013). Le décrochage enseignant: état des connaissances. *International Review of Education*, 59(5), 549–568. <https://doi.org/10.1007/s11159-013-9367-z>
- Kim, M. S., Kim, S. Y. et Shin, Y. (2011). Effects of gender similarity on relationships between person–group value fit and work attitudes. *Asian Journal of Social Psychology*, 14(1), 1–14. Repéré à <https://psycnet.apa.org/record/2011-03358-001>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L. (2007). Person-organization fit. Dans S. G. Rogelberg (dir.), *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (vol. 2, p. 620–621). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kristof-Brown, A. L. et Jansen, K. J. (2012). Issues of person-organization fit. Dans C. Ostroff et T. A. Judge (dir.), *Perspectives on organizational fit* (p. 123–153). New York, NY: Psychology Press.
- Kristof-Brown, A. L., Li, C. S. et Schneider, B. (2018). Fitting in and doing good: A review of person–environment fit and organizational citizenship behavior research. Dans P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie et N. B. Podsakoff (dir.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (p. 353–370). Oxford, Angleterre: Oxford University Press.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. et Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R. et Kay Stevens, C. K. (2005). When opposites attract: a multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73(4), 935–958. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00334.x>
- Lauver, K. J. et Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454–470. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Létourneau, E. (2014). *Démographie et insertion professionnelle : une étude sur le personnel enseignant des commissions scolaires du Québec*. Repéré à : http://www.ciqss.umontreal.ca/Docs/Colloques/2014_ACFAS/Esther%20L%C3%A9tourneau.pdf
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, NY: Harper.
- Macdonald, D. (1999). Teacher attrition: A review of literature. *Teaching and Teacher Education*, 15(8), 835–848. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(99\)00031-1](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(99)00031-1)
- Maden, C. et Kabasakal, H. (2014). The simultaneous effects of fit with organizations, jobs and supervisors on major employee outcomes in Turkish banks: Does organizational support matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 341–366. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.789446>
- Meglino, B. M. et Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389. <https://doi.org/10.1177/014920639802400304>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. et Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109–117. doi: 10.1108/02683940710726375
- Muchinsky, P. M. et Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)

- Muthén, L. K. et Muthén, B. O. (1998-2012). *Mplus user's guide (7e éd.)*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén. Repéré à https://www.statmodel.com/download/usersguide/Mplus%20user%20guide%20Ver_7_r3_web.pdf
- Oh, I.-S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., JongHyun, L. I., Heo, C.-G. et Shin, K. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person–environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99–152. Repéré à https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2401145
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2005). *Le rôle crucial des enseignants : Attirer, former et retenir des enseignants de qualité*. Paris, France: Éditions OCDE.
- Piasentin, K. A. et Chapman, D. S. (2006). Subjective person-organization-fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 202–221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.001>
- Piasentin, K. A. et Chapman, D. S. (2007). Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 341–354. <https://doi.org/10.1348/096317906X115453>
- Player, D., Youngs, P., Perrone, F. et Grogan, E. (2017). How principal leadership and person-job fit are associated with teacher mobility and attrition. *Teaching and Teacher Education*, 67, 330–339. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.06.017>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. et LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Pyhältö, K., Pietarinen, J. et Salmela-Aro, K. (2011). Teacher–working-environment fit as a framework for burnout experienced by Finnish teachers. *Teaching and Teacher Education*, 27(7), 1101–1110. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2011.05.006>
- Resick, C. J., Baltes, B. B. et Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and

- conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1446–1455. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1446>
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, É. et El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*. Paris, France: Economica.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. et 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*, 71(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. et Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627. doi: 10.2307/256461
- Schaubroeck, J. et Lam, S. S. K. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1120–1136. <https://doi.org/10.5465/3069428>
- Scheopner, A. J. (2010). Irreconcilable differences: Teacher attrition in public and catholic schools. *Educational Research Review*, 5(3), 261–277. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.03.001>
- Schleicher, D. J. et Chandler, M. M. (2011). Job attitudes and work values. Dans S. Zedeck (dir.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (vol. 3, p. 137–190). Washington, DC: American Psychological Association.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Seong, J. Y. et Kristof-Brown, A. L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 536–556. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941211252419>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. et Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. doi: 10.2307/256939

- Skaalvik, E. M. et Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Tak, J. (2011). Relationships between various person–environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 315–320. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.006>
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Man Park, H. M. et Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person–environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343–1368. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0163>
- Tett, R. P. et Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tierney, P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 120–134. <https://doi.org/10.1108/09534819910263668>
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621–638. doi: 10.2307/3069407
- Trusty, J., Allen, D. G. et Fabian, F. (2019). Hunting while working: An expanded model of employed job search. *Human Resource Management Review*, 29(1), 28–42. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.12.001>
- Tseng, L.-M. et Yu, T.-W. (2016). How can managers promote salespeople's person-job fit? *The Learning Organization*, 23(1), 61–76. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2015-0023>
- Tsui, A. S., Egan, T. D. et O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549–579. doi: 10.2307/2393472
- Valentine, S. et Godkin, L. (2017). Banking employees' perceptions of corporate social responsibility, value-fit commitment, and turnover intentions: Ethics as social

- glue and attachment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(2), 51–71. <http://dx.doi.org/10.1007/s10672-017-9290-8>
- Van Vianen, A. E. M., Shen, C.-T. et Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906–926. <https://doi.org/10.1002/job.726>
- Vancouver, J. B. et Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person–organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333–352. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. et Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Vogel, R. M. et Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person–environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68–81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.007>
- Werbel, J. D. et Johnson, D. J. (2001). The use of person–group fit for employment selection: A missing link in person–environment fit. *Human Resource Management*, 40(3), 227–240. <https://doi.org/10.1002/hrm.1013>
- Westerman, J. W. et Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252–261. https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279_1.x
- Wheeler, A. R., Coleman Gallagher, V., Brouer, R. L. et Sablynski, C. J. (2007). When person–organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203–219. doi: 10.1108/02683940710726447
- Zhang, L., Lam, C. F. et Deng, Y. (2016). Leader–member exchange and guanxi are not the same: differential impact of dyadic relationships on fit perceptions, helping behavior, and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 1005–1030. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128469>