



HAL
open science

La bienveillance organisationnelle comme déterminant du bien-être au travail et de l'intention de quitter

Laila Benraiss Noailles, Olivier Herrbach, Catherine Viot

► To cite this version:

Laila Benraiss Noailles, Olivier Herrbach, Catherine Viot. La bienveillance organisationnelle comme déterminant du bien-être au travail et de l'intention de quitter. Une vision humaniste au service du management, *Management prospective*, 2023, 9791094033425. hal-04571369

HAL Id: hal-04571369

<https://hal.science/hal-04571369>

Submitted on 7 May 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Pour citer ce chapitre :

Benraïss-Noailles L., Herrbach O. et Viot C. (2023) « La bienveillance organisationnelle comme déterminant du bien-être au travail et de l'intention de quitter » ; In *Une vision humaniste au service du management - Mélanges en l'honneur de Zahir Yanat*, Ouvrage collectif sous la direction de Peretti J.-M., Scouarnec A., Igalens J., Frimousse S. et al., Edition Eyrolles, 272 pages, juillet 2023.

La bienveillance organisationnelle comme déterminant du bien-être au travail et de l'intention de quitter

Laïla Benraïss-Noailles Université de Bordeaux, IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations)

Olivier Herrbach Université de Bordeaux, IRGO

Catherine Viot Université Claude Bernard Lyon 1, Laboratoire SAF (Sciences Actuarielle et Financière)

Introduction

A travers les journées de recherche « Humanisme et Gestion », Zahir Yanat a œuvré, pendant près de 20 ans, pour une gestion du personnel plus humaine. Ces efforts trouvent un écho particulier aujourd'hui. En effet, à l'heure où les salariés dénoncent les pratiques managériales et où les entreprises sont confrontées à de nombreux bouleversements, les recherches sur le bien-être au travail se multiplient et suggèrent que le bien-être des salariés pourrait avoir des effets positifs sur la performance de l'entreprise (Peccei et Van de Voorde, 2019 ; Cooper et al., 2019 ; Ogbonnaya et Messersmith ; 2019 ; Ho et Kuvaas ; 2020 ; Senik, 2020).

Pour accroître le bien-être de leur salariés, certaines entreprises font preuve d'agilité en ajustant leur stratégie RH et leur organisation. Des classements des « meilleurs employeurs » viennent reconnaître les bonnes pratiques visant à renforcer le bien-être au travail. Une perception positive de ces pratiques RH par les salariés, en plus d'améliorer leur bien-être (Alfes et al., 2012), impacte négativement leur intention de quitter leur employeur (Wright et Bonett, 2007 ; Boselie et van der Wiele, 2001).

Dans ce chapitre, nous postulons, d'une part, que la bienveillance perçue de l'employeur influence positivement le bien-être des salariés. D'autre part, nous postulons que les salariés ayant un bien-être élevé seraient moins enclins à quitter leur employeur.

1. La bienveillance : du marketing à la gestion des ressources humaines

La bienveillance est considérée comme une croyance dans l'aptitude de l'homme à faire le bien, à être gentil ou à accomplir des actes de charité (Karakas et Sarigollu, 2012). Elle est définie de manière générale comme la volonté de supposer qu'autrui agira honnêtement (Brunel et Morrisson, 2008). Avant d'intégrer le champ de la gestion des ressources humaines, la bienveillance a été utilisée en marketing pour caractériser l'attitude de l'entreprise envers ses clients. Elle est définie comme « *l'attribution à la marque d'une orientation consommateur durable concernant la prise en compte des intérêts du consommateur, y compris avant les siens propres* » (Julienne, 2010, p. 3).

Elle constitue, avec la crédibilité et l'intégrité, l'une des trois dimensions de la confiance dans l'approche de l'échelle de Gurviez et Korchia (2002) et est une « *variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance que le consommateur attribue à la marque* » (p. 7). Pour ces auteurs, « *la présomption d'une orientation bienveillante de la marque à son égard permet au consommateur d'envisager un futur moins incertain, puisqu'une pérennité des conditions d'un échange équitable est ainsi offerte* ».

Transposée à la gestion des ressources humaines, la bienveillance organisationnelle constitue l'intérêt qu'une organisation, en tant qu'employeur, porte à son personnel (Viot et Benraïss-Noailles, 2019) ainsi que sa capacité à faire passer les intérêts à long terme des salariés avant ses propres intérêts de court terme (Gouteron, 2008 ; Frisou, 2000). Elle serait aussi une prise en compte des intérêts des salariés, avant les intérêts propres à l'entreprise garantissant ainsi au salarié un échange à la fois durable et équitable. Nous pourrions voir dans la bienveillance une forme d'empathie à l'égard des salariés (Viot et Benraïss-Noailles, 2019).

2. La bienveillance et le bien-être : un lien indéniable

Le bien-être est un état psychologique positif qui découle de la perception et de l'évaluation d'un individu de sa vie ; « *il s'articule généralement autour du bonheur et de la qualité de vie* » (Gorge *et al.*, 2015, p. 105). Grant *et al.* (2007, p. 52) le définissent comme « *la qualité globale de l'expérience et du fonctionnement d'un salarié au travail* ».

Le bien-être au travail est un concept large, qui décrit la qualité globale de la façon dont un salarié vit et fonctionne au travail (Guest, 2017). Les premières recherches sur le bien-être au travail ont porté principalement sur la santé mentale et le stress des salariés (e.g., Danna et Griffin, 1999 ; Hayman, 2010). Depuis lors, la recherche s'est développée pour inclure des dimensions plus larges du bien-être : psychologique (c'est-à-dire le bonheur et la satisfaction subjectifs), physiologique (c'est-à-dire le bien-être physique et physiologique) et social (c'est-à-dire les relations interpersonnelles) (Grant *et al.*, 2007 ; Ponting, 2020).

Plusieurs travaux empiriques ont montré les vertus du bien-être pour l'entreprise. Elles suggèrent que le bien-être est lié à divers paramètres de performance, notamment la productivité, la fidélisation du personnel, la satisfaction au travail, le stress et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle (Wright et Bonett, 2007 ; Bakker et Oerlemans, 2011 ; Keeman *et al.*, 2017 ; Peccei et Van De Voorde, 2019 ; Cooper *et al.*, 2019 ; Ogbonnaya et Messersmith ; 2019 ; Ho et Kuvaas ; 2020 ; Senik, 2020).

La bienveillance de l'employeur est liée au bien-être au travail. En effet, lorsque les salariés perçoivent la bienveillance de leur employeur, cela leur signale dans quelle mesure ce dernier apprécie leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Aselage et Eisenberger, 2003). Pour Guerrero et Herrbach (2009), la manière dont une organisation gère ses ressources humaines reflète comment l'employeur tient compte du bien-être de ses salariés.

C'est ainsi que nous postulons que la présomption de bienveillance organisationnelle impacte le bien-être au travail, selon ses deux dimensions : elle impacte positivement le bien-être positif (H1a) et négativement la dimension négative du bien-être (H1b).

3. Le bien-être comme déterminant de l'intention de quitter

L'intention de quitter est l'estimation subjective d'un individu de la probabilité qu'il quitte son emploi actuel dans un futur proche (Mowday *et al.*, 1982). Elle est considérée comme un désir conscient, une intention délibérée de quitter son emploi (Tett et Meyer, 1993 ; Cho *et al.*, 2009 ; Moore, 2000).

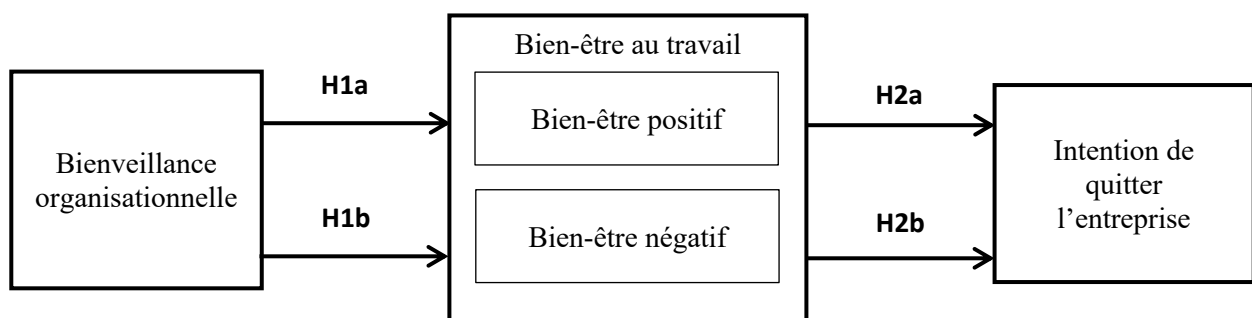
Bigliardi *et al.*, (2005) y voient la dernière étape d'un cheminement réflexif du salarié pesant le « pour et le contre » de quitter son emploi actuel. Pour Morrell (2005), l'intention de quitter

peut survenir à la suite d'un seul évènement ciblé dans le temps. Le départ effectif en constitue l'aboutissement (Forget, 2016).

Dès 1931, Fisher et Hanna avaient relevé les effets du bien-être sur les comportements de retrait des salariés, sur leur propension à être absents et sur leur contribution au chiffre d'affaires de l'entreprise (in Wright et Bonett, 2007, p. 144). Wright et Bonett (2007) ont constaté que les salariés éprouvant un faible bien-être au travail étaient plus enclins à quitter leur employeur. En conséquence, l'hypothèse H2 est formulée comme suit :

Le bien-être au travail influence l'intention de quitter l'entreprise. La dimension positive du bien-être influence négativement l'intention de quitter l'entreprise (H2a), alors que la dimension négative du bien-être est positivement reliée à l'intention de quitter l'entreprise (H2b).

Figure 1. Modèle de recherche¹



3. Méthodologie

Le questionnaire a été diffusé à 7 794 salariés d'entreprises de la région Nouvelle Aquitaine. 842 questionnaires ont été retournés (taux de réponse de 10,3 %) dont 604 questionnaires exploitables.

L'échantillon de l'étude est composé de 58 % d'hommes. 85,5 % sont salariés dans des entreprises du secteur privé (dont 91 % en CDI). La tranche des 46-55 ans est la plus représentée dans l'échantillon (33,5 %), celles de 25-35 ans et 36-45 ans représentent respectivement 25,3 % et 26,8 % des répondants. Les plus de 55 ans avec 8,6 % et enfin les moins de 25 ans sont les moins présents avec seulement 5,8 % de l'échantillon. 57 % des répondants ont un bac +4/5 et 20 % un diplôme supérieur à bac +5. Seuls 2 % ont un diplôme inférieur au bac.

3.1. Mesure de la bienveillance organisationnelle

Pour mesurer la bienveillance dont fait preuve un employeur, nous nous sommes basés sur la mesure de la présomption de bienveillance. Pour Frisou (2000), la présomption est un état mental, non directement observable, qui repose sur des indicateurs. Il s'agit d'un concept de marketing de la marque que nous appliquons à cette recherche sous la forme d'une présomption de bienveillance organisationnelle (PBO). L'échelle de Frisou (2000), adaptée à l'employeur, est composée de quatre items (exemple d'item : « *Votre employeur est sincèrement à votre écoute* »).

¹ Un modèle plus complet est présenté dans Viot et Benraïss-Noailles (2019).

3.2. Mesure du bien-être

Il existe plusieurs manières de concevoir le bien-être. Warr (1990) lui attribue deux dimensions : l'une positive et l'autre négative. C'est cette conceptualisation qui est retenue dans cette recherche. L'échelle de Warr (1990) comprend douze items (six positifs et six négatifs). Elle a été conçue pour mesurer le bien-être tant au travail qu'en dehors, selon la formulation de la question. Dans la version liée au travail, le répondant doit évaluer, selon une échelle allant de (1) « Jamais » à (6) « Toujours », la fréquence à laquelle il a éprouvé certains sentiments au cours des deux semaines précédentes.

3.3. Mesure de l'intention de quitter

Enfin, l'intention de quitter l'entreprise a été mesurée par l'échelle de Moore (2000) composée de quatre items (exemple d'item : « *Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient* »).

3.4. Analyses statistiques

Les données ont été analysées en deux temps. Des analyses factorielles exploratoires (avec le logiciel SPSS), puis confirmatoires (avec le logiciel AMOS), ont permis d'établir la fiabilité des échelles de mesure. Le modèle causal a ensuite été testé à l'aide de la modélisation par les équations structurelles (avec le logiciel AMOS). Les effets directs et indirects (effets de médiation) ont été testés avec la macro Process V3 (modèle 4) pour SPSS.

4. Résultats et discussion

L'analyse exploratoire des échelles de mesure confirme la structure factorielle attendue (Tableau 1).

Tableau 1 : Analyse en composantes principales, après épuration

Présomption de bienveillance organisationnelle			
KMO = 0,840; Bartlett: $\chi^2 = 277$; ddl = 6; p < 0,001 Variance expliquée = 79,18 %			
Alpha de Cronbach	Item	Loading	Commuunalité
Une seule dimension $\alpha = ,94$	PBO1- Votre employeur est sincèrement à votre écoute	,91	,83
	PBO2- Prend soin de vos intérêts	,92	,84
	PBO3- Vous considère comme un(e) ami(e)	,79	,63
	PBO4- Est toujours bienveillant envers vous	,93	,87
Bien-être au travail			
KMO = 0,850; Bartlett: $\chi^2 = 471,91$; ddl = 36; Variance expliquée = 69,44 %			
Dimension positive $\alpha = ,89$	BE2- Content(e)	,74	,67
	BE4- Joyeux(se)	,86	,70
	BE5- Enthousiaste	,98	,83
	BE6- Optimiste	,84	,73
Dimension négative $\alpha = ,84$	BE8- Mal à l'aise	,81	,58
	BE9- Inquiet(e)	,81	,54
	BE10- Déprimé(e)	,72	,74
	BE11- Triste	,77	,74
	BE12- Misérable	,85	,71
Intention de quitter			
KMO = 0,809; Bartlett: $\chi^2 = 342,54$; ddl = 6; p < 0,001 Variance expliquée = 82,98 %			
Une seule dimension $\alpha = ,93$	IQ1- Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient	0,93	0,86
	IQ2- Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient	0,93	0,87
	IQ3- Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine	0,90	0,81
	IQ4- Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans	0,88	0,78

L'analyse confirmatoire valide la fiabilité et la validité de nos échelles de mesure. Les indices d'ajustement (SRMR, CFI et RMSEA) sont conformes aux normes habituellement admises, excepté pour l'échelle de mesure de l'intention de quitter qui présente un RMSEA de 0,097. Cependant, les autres indicateurs pour cette même échelle sont très satisfaisants (Tableau 2). La fiabilité de cohérence interne, mesurée par le ρ de Jöreskog, est considérée comme acceptable entre 0,60 et 0,70 ; satisfaisante à bonne entre 0,70 et 0,90. Les valeurs au-dessus de 0,95 posent problème, car elles indiquent une redondance des items (Hair et al., 2018). Les échelles montrent donc une bonne cohérence interne avec des indicateurs compris entre 0,84 et 0,94 (Tableau 2).

La validité convergente correspond à la variance extraite moyenne. Elle doit être supérieure à 0,50, ce qui signifie que la variable latente explique plus de la moitié de la variance de ses indicateurs. Toutes les variables latentes ont une AVE supérieure à 0,50 (de 0,51 pour le bien-être positif à 0,75 pour l'intention de quitter).

Tableau 2. Qualité d'ajustement, fiabilité interne et validité convergente des construits

Construits	Indices d'ajustement				Rho de Joreskog	Validité convergente (AVE)
	χ^2 , ddl, p	SRMR	CFI	RMSEA		
Bien-être positif	$\chi^2 = 90,62$; 25 ddl ; p < 0,001	0,032	0,977	0,066	0,84	0,51
Bien-être négatif					0,90	0,68
Intention de quitter	$\chi^2 = 49,45$; 13 ddl ; p < 0,001 ;	0,005	0,997	0,097	0,92	0,75
Présomption de bienveillance organisationnelle	$\chi^2 = 2,27$; 1 ddl ; p < 0,001	0,005	0,999	0,046	0,90	0,69

Le modèle causal est ensuite testé avec Amos. Tous les paramètres estimés sont statistiquement significatifs (Tableau 3). Les indices d'ajustement du modèle sont également satisfaisants : SRMR = 0,068 ; CFI = 0,967 ; RMSEA = 0,059 ; $\chi^2 = 355,46$; ddl = 114 : χ^2 /ddl = 3,12).

Tableau 3 Signification statistique des paramètres (test de Student)

Paramètre		Estimation	Borne inférieure	Borne supérieure	P	
Bien être positif	←	Présomption bienveillance	,70*	,66	,74	,019
Bien être négatif	←	Présomption bienveillance	-,59*	-,64	-,54	,018
Intention de quitter	←	Bien-être négatif	,36*	,28	,43	,026
Intention de quitter	←	Bien-être positif	-,34**	-,41	-,28	,007
PBienvOrg_4	←	Présomption bienveillance	,85*	,82	,87	,018
PBienvOrg_3	←	Présomption bienveillance	,59**	,55	,65	,004
PBienvOrg_2	←	Présomption bienveillance	,92*	,89	,93	,026
PBienvOrg_1	←	Présomption bienveillance	,92*	,90	,93	,011
IQ_4_inv	←	Intention de quitter	,77*	,74	,80	,019
IQ_3_inv	←	Intention de quitter	,80*	,77	,82	,023
IQ_2	←	Intention de quitter	,95*	,94	,96	,019
IQ_1	←	Intention de quitter	,94*	,92	,95	,025
BE2	←	Bien être positif	,80*	,76	,82	,032

Paramètre			Estimation	Borne inférieure	Borne supérieure	P
BE4	←	Bien être positif	,79*	,75	,81	,021
BE5	←	Bien être positif	,89*	,86	,91	,016
BE6	←	Bien être positif	,83*	,78	,84	,012
BE8	←	Bien être négatif	,63*	,58	,67	,009
BE10	←	Bien être négatif	,82*	,79	,84	,012
BE11	←	Bien être négatif	,84*	,81	,86	,018
BE12	←	Bien être négatif	,72*	,68	,75	,016
BE9	←	Bien être négatif	,57**	,52	,62	,007

Significatif à 0.05; **Significatif à 0.01

La présomption de bienveillance organisationnelle (PBO) prédit la variable dépendante (bien-être positif et négatif). La relation entre PBO et le bien-être positif est positive (0,70*), tandis que la relation entre PBO et le bien-être négatif est négative (- 0,59*).

Les résultats montrent que toutes les hypothèses sont confirmées. La PBO impacte positivement la dimension positive du bien-être des salariés (H1a) et négativement sa dimension négative (H1b). L'hypothèse H2 est également confirmée. La dimension positive du bien-être au travail a une influence négative sur l'intention de quitter une entreprise (H2a), tandis que la dimension négative du bien-être au travail influence positivement l'intention de quitter (H2b).

Il est cependant nécessaire d'effectuer un test de médiation puisque l'influence de la PBO sur l'intention de quitter l'entreprise est envisagée comme indirecte, le bien-être des salariés jouant un rôle médiateur. Les effets indirects de la PBO sur l'intention de quitter l'entreprise ont donc été testés avec les macros Process V3.0 pour SPSS (modèle 4). Ce modèle permet de tester, en une seule étape, plusieurs médiations parallèles. Il comporte ainsi les médiations (*via* le bien-être positif et *via* le bien-être négatif) :

PBO → Bien-être positif → intention de quitter et PBO → Bien-être négatif → Intention de quitter.

L'effet direct de la bienveillance sur l'intention de quitter est négatif et significatif (Tableau 4a).

Tableau 4a. Effet direct de la bienveillance sur l'intention de quitter l'employeur

Effet	SE	t	p	Borne inférieure	Borne supérieure
-0,204	0,042	-4,834	0,0000	-0,287	-0,121

Nous n'avons pas formulé l'hypothèses d'un effet direct de la bienveillance sur l'intention de quitter. Or, il s'avère que cet effet direct est statistiquement significatif.

Les effets indirects de la bienveillance sur l'intention de quitter sont également statistiquement significatifs. Ils sont également négatifs (Tableau 4b).

Tableau 4b. Effets indirects de la bienveillance sur l'intention de quitter l'employeur

Effets indirects	Effet	SE	Bornes inférieures	Bornes supérieures
Effet indirect total	-0,273*	0,032	-0,335	-0,212
1. Bienveillance=>Bien-être positif=>IQ	-0,175*	0,030	-0,235	-0,116
2. Bienveillance=>Bien-être négatif=>IQ	-0,098*	0,020	-0,139	-0,060

Les estimations sont obtenues à l'aide d'un bootstrap de 5000 échantillons. Les effets sont significatifs à $p < 0,05$ lorsque la valeur zéro n'est pas incluse dans l'intervalle de confiance.

L'ensemble de ces résultats confirme le rôle médiateur du bien-être entre la PBO et l'intention de quitter, mais cette médiation est partielle puisque l'effet direct de la PBO sur l'intention de quitter est aussi significatif.

En conséquence, les hypothèses formulées dans cette recherche sont toutes confirmées :

- La PBO impacte le bien-être au travail (H1) : cet impact est positif sur le bien-être positif (H1a) et négatif sur la dimension négative du bien-être (H1b).
- Le bien-être au travail influence l'intention de quitter l'entreprise (H2). Sa dimension positive influence négativement l'intention de quitter l'entreprise (H2a), alors que sa dimension est positivement reliée à l'intention de quitter l'entreprise (H2b).

Conclusion

Cette recherche confirme que la notion de présomption de bienveillance peut être transposée au champ des ressources humaines sous la forme d'une présomption de bienveillance organisationnelle. Il s'agit d'une forme d'altruisme organisationnel qui n'est pas directement observable, car elle est fondée sur des indicateurs et des signaux plus que sur des preuves.

Cette recherche a également permis de positionner la bienveillance comme antécédent du bien-être au travail. Elle est positivement et directement liée au bien-être positif des salariés et négativement et directement liée à leur bien-être négatif.

Enfin, cette recherche a permis de tester empiriquement l'impact du bien-être au travail sur l'intention de quitter l'entreprise. Les résultats montrent que les salariés qui ont un bien-être positif ont une intention plus faible de quitter leur employeur, et inversement. Il est donc confirmé que le bien-être au travail a un effet sur la rétention des salariés.

Cette recherche laisse entrevoir des prolongements et des pistes de recherche. En effet, dans les recherches en GRH, le soutien organisationnel perçu (SOP) proposé par Eisenberger *et al.* (1986) est l'un des concepts utilisés pour opérationnaliser la perception de bienveillance (Guerrero & Herrbach, 2009). Il s'agit de « *la croyance d'un salarié à propos du degré de soin et d'attention que l'entreprise lui porte et de la façon dont elle valorise ses contributions* » (Eisenberger *et al.*, 1986).

Selon la théorie de l'échange social, deux caractéristiques des pratiques de gestion des ressources humaines sont reliées au SOP (Allen *et al.*, 2003 ; Shore *et al.*, 1995 ; Wayne *et al.*, 1997). D'une part, leur caractère discrétionnaire qui traduit un investissement volontaire de l'employeur au bénéfice d'un salarié et, d'autre part, les pratiques qui traduisent la reconnaissance par l'organisation des réalisations individuelles. Par extension à la bienveillance, une piste de recherche future sera d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont perçues comme des signaux de bienveillance de la part de l'employeur.

Une autre piste de recherche découle de l'impact des variables culturelles sur le bien-être (Diener *et al.*, 2003). Une collecte de données dans d'autres contextes culturels nous permettra de quantifier l'impact de la PBO sur le bien-être des salariés et sur leur l'intention de quitter

(effet direct et effet médiatisé) et faire émerger des différences culturelles qui pourraient l'expliquer.

Références bibliographiques

- Alfes K., Shantz A. & Truss C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being : The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.
- Allen D., Shore L. & Griffeth R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Aselage J. & Eisenberger R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts : A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Bakker A. B. & Oerlemans W. (2011). Subjective well-being in organizations. In Cameron K.S. & Spreitzer G.M. (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York.
- Bigliardi B., Petroni A. & Dormio A. I. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.
- Boselie P. & van der Wiele T. (2001). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Journal of Service Theory and Practice*, 12(3), 165-172.
- Brunel O. & Morrisson O. (2008). *Les effets médiateurs de la confiance et de l'attachement dans la relation satisfaction-intentions de réachat pour le traitement des réclamations*. 14^e Conférence de l'Association Française de Marketing, Paris.
- Cho S., Johanson M. M. & Guchait P. (2009). Employees intent to leave : A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Cooper B., Wang J., Bartram T. & Cooke F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector : The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97.
- Danna K. & Griffin R.W. (1999). Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature, *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Diener E., Oishi S. & Lucas R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being : Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403-425.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S. & Sowa D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fisher V. E. & Hanna J. V. (1931). *The dissatisfied worker*. Mcmillan, New York.
- Forget M. (2016). *Etude des inducteurs de l'intention de quitter chez une population infirmière québécoise*. Thèse de doctorat en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal.
- Frisou J. (2000). Confiance interpersonnelle et engagement : Une réorientation behavioriste, *Recherche et Applications en Marketing*, 15(1), 63-80.
- Gorge H., Özçaglar-Toulouse N. & Toussaint S. (2015). Bien-être et *well-being* dans la consommation : Une analyse comparative. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(2), 104-123.
- Gouteron J. (2008). L'impact de la personnalité de la marque sur la relation à la marque dans le domaine de la téléphonie mobile. *La Revue des Sciences de Gestion*, 233,115-127.

- Grant A. M., Christianson M. K. & Price R. (2007). Happiness, health, or relationships ? Managerial practices and employee well-being tradeoffs, *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63.
- Guerrero S., & Herrbach O. (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : Et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles/Industrial Relations*, 64(1), 6-26.
- Guest D. E. (2017). Human resource management and employee well-being : Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Gurviev P. & Korchia M. (2002). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 17(3), 41-61.
- Hair J. F., Sarstedt M., Ringle C. M. & Gudergan S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage, Thousand Oaks.
- Hayman J. (2010). Flexible work schedules and employee well-being. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 35(2), 76-87.
- Ho H. & Kuvaas B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives : The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235-253.
- Julienne P. (2010). *Les antécédents de l'engagement sont-ils les mêmes chez les consommateurs multifidèles et monofidèles ?* 9th International Marketing Trends Conference, Venise.
- Karakas F. & Sarigollu E. (2012). Benevolent leadership : Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537-553.
- Keeman A., Näswall K., Malinen S. & Kuntz J. (2017). Employee wellbeing : Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in Psychology*, Vol. 8, 1-14.
- Moore J. E. (2000). One road to turnover : An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24(1), 141-168.
- Morrell K. (2005). Towards a typology of nursing turnover : The role of shocks in nurses' decisions to leave. *Journal of Advanced Nursing*, 49(3), 315-322.
- Mowday R. T., Porter L. W. & Steers R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press, New York.
- Ogbonnaya C. & Messersmith J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions : Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526.
- Peccei R. & Van De Voorde K. (2019). Human resource management-well-being-performance research revisited : Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563.
- Ponting, S. S.-A. (2020). Organizational identity change : Impacts on hotel leadership and employee wellbeing, *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 6-26.
- 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(1), 141-166.
- Schellenberg J. A. (1982). *The science of conflict*. Oxford University Press, New York.
- Senik C. (2020). *Bien-être au travail : Ce qui compte*. Presses de Sciences Po, Paris.
- Shore L. M. & Shore T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In *Organizational Politics, Justice, and Support : Managing Social Climate at Work*. R. Cropanzano et K. Kacmar, dir. Westport, Quorum Books, pp. 149-164.
- Teett 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.

Van de Voorde K., Paauwe J. & Van Veldhoven M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship : A review of quantitative studies, *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

Viot C. & Benraïss-Noailles L. (2019). The link between benevolence and well-being in the context of human-resource marketing. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 883-896.

Warr P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.

Wayne S., Shore L. & Liden R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-112.

Wright T. A. & Bonett D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160.