

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

L'APPORT DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL DE LA DIRECTION
D'ÉTABLISSEMENT DE SOINS SUR L'INTENTION DU PERSONNEL
INFIRMIER DE QUITTER L'ÉTABLISSEMENT ET LA PROFESSION : QU'EN
EST-IL DU RÔLE DE LA MOTIVATION ET DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ?

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION
(PROFIL SANTÉ ORGANISATIONNELLE)

PAR
JEAN-FRANÇOIS GAGNON

NOVEMBRE 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

ÉCOLE DE GESTION

L'APPORT DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL DE LA DIRECTION
D'ÉTABLISSEMENT DE SOINS SUR L'INTENTION DU PERSONNEL
INFIRMIER DE QUITTER L'ÉTABLISSEMENT ET LA PROFESSION : QU'EN
EST-IL DU RÔLE DE LA MOTIVATION ET DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ?

Jean-François Gagnon

Ce mémoire a été dirigé par :

Claude Fernet, Ph.D.

Directeur de recherche

Stéphanie Austin, Ph.D.

Co-directrice de recherche

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Claude Fernet, Ph.D.

Directeur de recherche

Julie Levesque-Côté, Ph.D.

Évaluatrice interne

Léandre-Alexis Chénard-Poirier, Ph. D.

Évaluateur externe

RÉSUMÉ

En contexte de pénurie de main-d'œuvre, le roulement du personnel et la désertion professionnelle du personnel infirmier constituent au Québec, comme à l'échelle internationale, un enjeu sociétal majeur. Souvent étudiée sous le prisme de l'intention de quitter, cette problématique suscite de plus en plus l'intérêt scientifique. Bien que les recherches sur le sujet identifient le leadership transformationnel comme constituant l'un des leviers préventifs de cette problématique, peu d'études ont examiné si les comportements de leadership d'une direction d'établissement de soins agissent simultanément sur les intentions du personnel infirmier de quitter l'établissement de soins et la profession. En outre, les études ont négligé l'examen des mécanismes psychologiques engagés dans ces relations. Ce mémoire, sous forme d'article, tend à répondre à ce vide scientifique en examinant le rôle potentiellement synergique des comportements de leadership de la direction de l'établissement de soins et de la motivation autonome du personnel infirmier dans leur engagement au travail (vigueur et dévouement), mécanisme psychologique qui pourrait, en retour, expliquer les intentions de quitter l'établissement et la profession. Les analyses ont été effectuées auprès d'un échantillon de 321 membres du personnel infirmier d'établissements de soins québécois. Une série de modèles par équations structurelles ont été testés à l'aide du logiciel *Mplus* (v8.8). Les résultats dévoilent un lien direct entre les comportements de leadership transformationnel de la direction et l'intention de quitter l'établissement, tout en révélant un effet indirect impliquant le dévouement au travail dans la prédiction de l'intention de quitter la profession, et ce, principalement pour le personnel infirmier ayant une faible

motivation autonome au travail. Ainsi, ces résultats évoquent les voies distinctes par lesquelles les comportements de leadership transformationnel de la direction d'établissement agissent sur les intentions de quitter. Les contributions théoriques et pratiques seront dégagées, de même que certaines pistes de recherche.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| LISTE DES TABLEAUX..... | 6 |
| LISTE DES FIGURES | 7 |
| REMERCIEMENTS..... | 8 |
| INTRODUCTION..... | 9 |
| LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE..... | 11 |
| LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE..... | 15 |
| LES OBJECTIFS ET LA DIVISION DU MÉMOIRE..... | 16 |
| ARTICLE..... | 17 |
| ABSTRACT | 18 |
| INTRODUCTION..... | 20 |
| THEORETICAL BACKGROUND | 22 |
| METHOD..... | 27 |
| RESULTS | 31 |
| DISCUSSION | 32 |
| REFERENCES..... | 38 |
| TABLES AND FIGURES | 45 |
| DISCUSSION GÉNÉRALE..... | 50 |
| RETOUR SUR LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET LES PRINCIPAUX RÉSULTATS | 51 |
| LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES | 52 |
| LES CONTRIBUTIONS PRATIQUES | 54 |
| LES LIMITES ET LES RECHERCHES FUTURES | 56 |
| CONCLUSION..... | 58 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... | 60 |
| ANNEXE A : LES INSTRUMENTS DE MESURE | 66 |

LISTE DES TABLEAUX

| | | |
|-----------|---|----|
| Tableau 1 | La saturation des facteurs standardisés (λ) et leur unicité (δ)..... | 45 |
| Tableau 2 | Les corrélations latentes entre les variables..... | 46 |
| Tableau 3 | Les résultats du modèle par équations structurelles..... | 47 |

LISTE DES FIGURES

| | | |
|-----------|--|----|
| Figure 1. | Les résultats du modèle par équations structurelles..... | 48 |
| Figure 2. | L'effet du leadership transformationnel sur le dévouement à différents niveaux de motivation autonome au travail..... | 49 |

REMERCIEMENTS

Un grand nombre de personnes m'ont soutenu tout au long de mon parcours à la maîtrise, et il convient de leur exprimer toute ma reconnaissance. Ainsi, je tiens à remercier ma direction de recherche : Claude Fernet (directeur) et Stéphanie Austin (co-directrice). Claude, merci pour tes précieux conseils et ton soutien à chacune des étapes de ce projet. Stéphanie, merci pour tes conseils et ton écoute attentive pendant mon parcours. À vous deux, merci pour l'ensemble des opportunités que vous m'avez offertes, et surtout de m'avoir transmis votre passion pour la recherche. Un merci spécial à ma collègue des dernières années, maintenant professeure, Sophie Drouin Rousseau, pour son temps et son aide pour ce mémoire, et aussi dans une variété d'autres projets qui m'ont fait grandir en tant que jeune chercheur. Sans toi, mon parcours à la maîtrise n'aurait pas été si enrichissant et aussi plaisant.

Merci à ma famille, à Christian, Sylvie, Chantal et à Dominique dont les conseils de jeune chercheuse m'ont grandement aidé à me remettre en question et à faire évoluer ma pensée. À vous tous, merci de m'avoir soutenu et encouragé depuis le tout début de mon parcours scolaire. Je n'y serais jamais arrivé sans votre aide.

INTRODUCTION

Par l'entremise d'un système de santé publique, les Canadiens ont accès à des services de soins de santé. Bien que constituant un avantage pour la santé de la population, certains problèmes entravent l'accessibilité et la qualité des soins. Parmi ceux-ci, notons le manque de personnel dans plusieurs régions du pays et l'accroissement des demandes de soins, considérant le vieillissement de la population et la complexification des traitements (Forget, 2017). Exacerbant cet enjeu, les taux de roulement et de désertion du personnel infirmier¹ dans les établissements de soins sont inquiétants. L'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ, 2021) situe d'ailleurs le taux de désertion professionnel des infirmières à 10 %, au cours des cinq premières années d'exercice. Toutefois, cette problématique n'est pas unique au Québec, étant aussi observée dans d'autres provinces ainsi que dans d'autres pays. Par exemple, aux États-Unis, 32,8 % des infirmières quittent leur poste dans un établissement de soins pendant la première année d'exercice (NSI, 2023). D'ailleurs, on estime que d'ici 2030, la pénurie mondiale amputera de plus de 9 millions d'infirmières les systèmes de santé (WHO, 2021), alors que 23 000 postes en soins infirmiers sont déjà vacants au Canada (Statistiques Canada, 2022). Cette problématique peut être endiguée en amont, en limitant les départs, de même que la désertion professionnelle (Flinkman *et al.*, 2010 ; Li *et al.*, 2020). En fait, le roulement du personnel et la désertion professionnelle, souvent étudiés sous l'angle des intentions de quitter du personnel, constituent des enjeux importants pouvant offrir certaines pistes de solution à la pénurie de la main-d'œuvre. Faits alarmants, au Canada, on estime que 60 %

¹ Ne servant qu'à alléger le texte, la forme masculine désigne autant les hommes que les femmes. Nous utiliserons les termes « personnel infirmier » pour désigner les infirmières et les infirmiers. Le terme « infirmières », quant à lui, comprend les infirmiers, s'il y a lieu.

du personnel infirmier manifestera l'intention de quitter son établissement de soins au cours de la prochaine année, alors que le quart de ces individus envisagent même de quitter définitivement la profession infirmière (McGillis Hall et Visekruna, 2020). Ces statistiques sont inquiétantes, dans la mesure où les départs, qu'ils soient transitoires (d'un établissement à un autre) ou définitifs (abandon de la profession), engendrent des coûts directs (par exemple, des frais liés à la formation, à l'orientation du personnel et aux heures supplémentaires pour combler les départs) et indirects importants (par exemple, la baisse de la productivité). Duffield *et al.*, (2014) estiment, au Canada, à plus de 26 000 \$ les coûts engendrés par poste déserté. Inévitablement, la qualité des soins et l'efficacité des systèmes de santé s'en trouvent compromises (Hayes *et al.*, 2012). Dans un tel contexte, il est essentiel de se questionner sur les éléments pouvant potentiellement limiter les intentions de quitter du personnel infirmier.

LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce mémoire porte sur l'*intention de quitter* du personnel infirmier. Il renvoie au processus cognitif susceptible de se transformer en action de quitter définitivement un établissement de soins ou même la profession infirmière (Takase, 2010). Bien que ce concept se situe au cœur de plusieurs études réalisées auprès du personnel infirmier (par exemple, Flinkman *et al.*, 2010 ; Chan *et al.*, 2013), force est de constater que les cibles d'intention de quitter (établissement de soins et profession) ne sont pas toujours évaluées conjointement, voire même distinctement, ce qui conduit à une certaine confusion (Hom *et al.*, 2017). Par conséquent, les connaissances scientifiques sont actuellement limitées quant à la compréhension des facteurs susceptibles d'agir simultanément ou distinctement

sur ces intentions de quitter. Il va sans dire que cela restreint considérablement la compréhension des processus explicatifs de chacune des cibles d'intention de quitter, ce qui limite l'identification des leviers d'intervention susceptibles de les prévenir.

Afin d'accroître cette compréhension, ce mémoire se concentre sur les intentions de quitter l'organisation (établissement de soins²) et la profession, tout en examinant le rôle du leadership transformationnel – connu pour ses bénéfices dans le milieu de la santé (Ferguson, 2015) –, sur ces cibles d'intention de quitter. En effet, de nombreuses recherches en contexte infirmier se sont intéressées aux facteurs de l'environnement de travail (par exemple, au soutien des collègues et des superviseurs), et certains auteurs invitent à considérer les vertus du *leadership transformationnel* (Bass, 1985) pour prévenir les intentions de quitter (Wang *et al.*, 2011 ; Giddens, 2018 ; Breevaart et Bakker, 2018 ; Labrague *et al.*, 2020). Cette forme de leadership se caractérise par quatre types de comportements (Bass, 1985), soit : *l'influence idéalisée* (inciter ses employés à s'identifier émotionnellement à lui en agissant à titre de modèle), *l'inspiration motivante* (inspirer et motiver ses employés par le partage de ses valeurs et de ses objectifs, lesquels souscrivent à la mission de l'organisation), la *stimulation intellectuelle* (encourager ses employés à être créatifs, innovants et à remettre en question leurs façons de faire) et la *considération individuelle* (soutenir ses employés en prêtant attention à leurs besoins, notamment par des actions de coaching, de mentorat et des comportements visant leur développement personnel et professionnel). Les résultats de l'étude de Lavoie-Tremblay

² Les termes « intention de quitter l'organisation » et « intention de quitter l'établissement de soins » sont utilisés de façon interchangeable dans le texte.

et al., (2016) soulignent l'apport favorable du leadership transformationnel pour limiter l'intention des infirmières de quitter l'organisation, alors que d'autres études révèlent des bénéfices semblables pour l'intention de quitter la profession (Labrague *et al.*, 2020). Toutefois, le rôle des comportements de leadership transformationnel des directions d'établissement de soins demeure méconnu. Pourtant, l'apport du leadership, particulièrement en contexte de manque de personnel, pourrait constituer un levier pertinent pour limiter les intentions de quitter du personnel infirmier (Lavoie-Tremblay *et al.*, 2008, 2016 ; Laschinger, 2012 ; Fernet *et al.*, 2017, 2020a, 2020b). En effet, les recherches sur le sujet indiquent que les comportements de leadership transformationnel s'expriment à tous les niveaux d'un établissement de soins, et que le leadership d'une direction joue un rôle prépondérant dans le rendement individuel et organisationnel (Hu *et al.*, 2022). Reste à savoir si de tels comportements de leadership provenant d'une direction d'établissement agissent simultanément sur les intentions des infirmières de quitter l'établissement de soins et la profession, et le cas échéant, aident à approfondir la compréhension des mécanismes psychologiques engagés dans ces relations.

En effet, encore trop peu d'études s'intéressent aux mécanismes psychologiques permettant d'expliquer les liens entre le leadership transformationnel et les intentions de quitter. Étant donné que l'engagement au travail – caractérisé comme un état psychologique positif (Bakker et Demerouti, 2008) – agit positivement sur différents indicateurs organisationnels (Saks, 2019), tout en étant alimenté par le leadership transformationnel (Hayati *et al.*, 2014 ; Salanova *et al.*, 2011 ; Garcia-Sierra *et al.*, 2018), il devient pertinent d'explorer son rôle dans la manifestation des intentions de quitter

spécifiques à l'organisation et à la profession. Ce faisant, l'article de ce mémoire examinera le rôle de médiateur de l'*engagement au travail* qui caractérise un indicateur de la santé psychologique au travail se dévoilant par des états de vigueur (énergie et résistance mentale), de dévouement (enthousiasme, tâches perçues comme utiles et sensées) et d'absorption (pleine concentration dans la réalisation de la tâche) manifestés par les travailleurs (Bakker et Demerouti, 2008). À l'instar de récentes études qui soutiennent le caractère prépondérant de la vigueur et du dévouement dans l'opérationnalisation du construit (Schaufeli et Bakker, 2004 ; Bhatti *et al.*, 2018) – l'absorption constituant davantage une conséquence de l'engagement au travail (Salanova *et al.*, 2003, 2011 ; Freney et Tiernan, 2009) –, ce mémoire se concentre sur les composantes énergétique (c'est-à-dire sur la vigueur) et identificatoire (c'est-à-dire sur le dévouement) du construit, ce qui est courant dans le contexte infirmier (par exemple, Salanova *et al.*, 2011 ; Bhatti *et al.*, 2018).

La prise en compte de l'engagement au travail comme médiateur dans la relation entre le leadership transformationnel et des cibles distinctes d'intentions de quitter devrait contribuer à la recherche sur le modèle « demandes-ressources au travail » (Schaufeli et Bakker, 2004). En effet, bien que ce modèle postule un processus motivationnel suggérant l'apport des ressources au travail – tels les comportements de leadership – sur divers indicateurs de l'attitude des travailleurs (Tummers et Bakker, 2021), aucune étude ne s'est attardée à examiner l'apport spécifique des états d'engagement (vigueur et dévouement) dans l'explication de cibles différentes d'intentions de quitter.

Afin d'ajouter à cette compréhension, il devient pertinent de s'intéresser aux conditions sous lesquelles les comportements de leadership sont les plus susceptibles d'agir sur les états d'engagement. D'après Fernet et ses collaborateurs (Fernet *et al.*, 2004, 2010), les travailleurs réagissent différemment aux facteurs de l'environnement, notamment en raison de leurs motivations au travail, ce qui permet d'expliquer leur vulnérabilité à certains éléments du contexte et diverses manifestations psychologiques qui en découlent. En raison de l'intérêt que porte ce mémoire à la *motivation autonome* au travail (c'est-à-dire, au sentiment d'émettre ses comportements par choix et par conviction, sans sources réelles de pressions internes ou externes ; Deci et Ryan, 2000), il sera possible de déterminer si l'effet attendu des comportements de leadership transformationnel est tout aussi bénéfique aux états d'engagement et aux cibles d'intention de quitter chez les infirmières plus au moins animées par une motivation autonome. Tout en contribuant au modèle demandes-ressources au travail, cette analyse devrait élargir la compréhension des conditions motivationnelles nécessaires aux bénéfices du leadership transformationnel.

LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Divers arguments soutiennent la pertinence de ce mémoire. Sur le plan sociétal, le roulement du personnel infirmier constitue un défi majeur, tant au Québec, au Canada que dans plusieurs pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Sur le plan organisationnel, il est important de s'intéresser aux comportements de leadership des directions d'établissement, afin de distinguer les facteurs contributifs spécifiques à chaque cible d'intention de quitter, et ce, afin de créer et de déployer des interventions mieux adaptées. Sur le plan théorique, l'identification des processus

psychologiques (vigueur et de dévouement) et motivationnels (motivation autonome) vise à approfondir la compréhension des voies par lesquelles les comportements de leadership transformationnel agissent sur les intentions de quitter.

LES OBJECTIFS ET LA DIVISION DU MÉMOIRE

Au moyen d'un article scientifique, ce mémoire a pour objectif d'approfondir la compréhension des intentions de quitter du personnel infirmier, en examinant l'effet médiateur des composantes principales de l'engagement au travail (c'est-à-dire, la vigueur et le dévouement) dans la relation entre le leadership transformationnel des directions d'établissement et deux cibles d'intention de quitter (l'établissement de soins et la profession). Afin d'enrichir cette compréhension, il sera question d'examiner l'effet modérateur de la motivation autonome du personnel infirmier dans ces relations, de manière à dégager sous quelles conditions les comportements de leadership transformationnel d'une direction d'établissement sont plus susceptibles d'agir sur les composantes de l'engagement et, en retour, sur chaque cible d'intention de quitter.

Dans le but d'atteindre cet objectif, la prochaine section présente un article qui s'intitule *Healthcare Top Management's Transformational Leadership Behaviors and Nurses' Occupational and Organizational Turnover Intention: A Moderated Mediation Model Including Work Engagement and Autonomous Motivation*. Les résultats de l'article seront discutés à la lumière de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) et du modèle des demandes-ressources au travail (Bakker et Demerouti, 2017). Enfin, la dernière section présente les principales contributions scientifiques et pratiques de la recherche, de même que ses limites et des propositions de recherches futures.

ARTICLE**Healthcare Top Management's Transformational Leadership Behaviors and Nurses' Occupational and Organizational Turnover Intention: A Moderated Mediation Model Including Work Engagement and Autonomous Motivation**

Par Gagnon, Jean-François¹; Fernet, Claude¹; Austin, Stéphanie¹ et Drouin Rousseau, Sophie²

¹École de gestion, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 boul. des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières, QC, Canada, G9A 5H7

²École de psychologie, Université de Moncton, 18 Av Antoinine-Maillet, Moncton, NB, Canada, E1A 3E9

ABSTRACT

Aim. This study examines the contribution of top management's transformational leadership behaviors on two targets of nurses' turnover intention (organization and occupation) by focusing on the mediating and moderating role of work engagement (vigor and dedication) and autonomous motivation respectively. *Background.* Although the issue of nurse turnover has received growing scientific attention, the research is currently silent about the specific targets of turnover intention and more importantly, the pathways through which top management's transformational leadership behaviors are likely to act on each target. *Method.* Cross-sectional data from a sample of 321 French-Canadian nurses. Structural equation modeling was used to test the proposed model. *Results.* Top management's transformational leadership behaviors distinctly predicted organizational and occupational turnover intention through specific nurses' states of engagement. While perceived transformational leadership behaviors directly predicted organizational turnover intention, its contribution in predicting occupational turnover intention is indirect (mediated by dedication) and depends on nurses' level of autonomous motivation at work. *Conclusion.* In times of nurses shortage, the present findings provide insights into how and when top management's transformational leadership behaviors act on nurses' organizational and occupational turnover intention. *Implications for Nursing Management.* Healthcare organizations are advised to foster top management transformational leadership behaviors and promote autonomous motivation to sustain the nursing workforce.

Keywords: Transformational leadership; healthcare top management; nurses; work engagement; organizational turnover intention; occupational turnover intention; autonomous motivation at work

RÉSUMÉ

Objectif. Cette étude examine la contribution des comportements de leadership transformationnel des cadres supérieurs sur les intentions de quitter l'organisation et la profession du personnel infirmier en se concentrant respectivement sur le rôle médiateur et modérateur de l'engagement au travail (vigueur et dévouement) et de la motivation autonome. *Contexte.* Bien que la question du roulement du personnel infirmier suscite un intérêt scientifique croissant, la recherche spécifique aux cibles d'intention de quitter est actuellement manquante et l'étude des voies par lesquelles les comportements de leadership transformationnel de la direction d'établissement sont susceptibles d'agir sur chacune de ces cibles demeure inexistante. *Méthode.* Un modèle de médiation modérée par équations structurelles a été testé à l'aide de données transversales provenant d'un échantillon de 321 infirmières. *Résultats.* Les comportements de leadership transformationnel de la direction d'établissement contribuent de façon distincte à l'intention de quitter l'organisation et la profession. Alors que les comportements de leadership transformationnel perçus ont un apport direct sur l'intention de quitter l'organisation, leur contribution à l'intention de quitter la profession est indirecte (médiée par le dévouement) et dépend du niveau de motivation autonome au travail du personnel infirmier. *Conclusion.* En contexte de pénurie de main-d'œuvre, les présents résultats permettent de comprendre comment et sous quelles conditions les comportements de leadership transformationnel d'une direction d'établissement agissent sur l'intention du personnel infirmier de quitter l'organisation et la profession. *Implications pour la gestion des soins infirmiers.* Les organisations de soins de santé devraient encourager les comportements de leadership transformationnel de la direction d'établissement et promouvoir la motivation autonome du personnel infirmier pour soutenir leur engagement et favoriser leur rétention.

Mots-clés : Leadership transformationnel; direction d'établissement; personnel infirmier; engagement au travail; intention de quitter l'organisation; intention de quitter la profession; motivation autonome au travail.

INTRODUCTION

Staff turnover in healthcare organizations is a serious concern in several Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) countries (Perreira et al., 2018). In the United States, 32.8% of nurses are reported to leave their job after just one year of practice (NSI, 2023). Moreover, a recent American survey indicated that 29% of registered nurses intended to quit their position in the next 6 months (America Nurses Foundation, 2022). In 2013, the World Health Organization (WHO) reported a labor shortage in healthcare facilities of 7.2 million employees (United Nations, 2013), a number projected to increase to 18 million by 2030 (WHO, 2021). This staff shortage, combined with a low retention rate, inevitably exerts pressure on the healthcare system (Breevaart & Bakker, 2018). It goes without saying that this situation generates significant costs, both direct (e.g., recruitment and replacement of staff due to voluntary departures) and indirect (e.g., loss of productivity) for healthcare organizations, thus compromising the safety and quality of the care provided (Hayes et al., 2012; Duffield et al., 2014).

Studies aiming to understand the issue of turnover widely document turnover intention, a factor which is said to reflect the employee's last cognitive stage before their voluntary departure (Takase, 2010). More specifically, turnover intention refers to the conscious and deliberate desire to leave an entity (Tett & Meyer, 1993), such as a healthcare organization or a profession. Among work organization factors of interest, transformational leadership which refers to particular behaviors and practices engaged in by leaders that improve overall performance and outcomes (Bass, 1985) has been shown to play a key role in nurses' turnover intention (Lavoie-Tremblay et al., 2016; Cummings et al., 2018). These

behaviors promote work engagement as they create the conditions required for the appropriation of job resources conducive to positive and adaptive responses, including greater commitment and less turnover intention (Fernet et al., 2015).

Although research in the nursing context has focused more on leadership behaviors of the immediate supervisor, top management's behaviors likely play an important role in nurses' turnover intention. The reality of many healthcare organizations, particularly in a shortage context, leads them to orient their management strategies towards the achievement of specific results, such as accessibility and quality of services. Thus, top management plays a critical leadership role in achieving and maintaining successful changes at every level of the organization (Cummings et al., 2018).

Aside from the specific, largely understudied, leadership role of healthcare top management, research on the relationship between transformational leadership and nurses' turnover intention remains limited for three main reasons. First, studies neglect the potentially distinct contribution of transformational leadership on various targets of turnover intention, which does not make it possible to assess whether transformational leadership behaviors are as critical to nurses' intention to leave the healthcare organization as they are to their intention to quit the occupation. Second, the role of psychological mechanisms at play in the relationship between transformational leadership behaviors and these two targets of turnover intention (organizational and occupational) remains unknown. Third, the conditions under which these relationships are strengthened or weakened are largely unknown. Given that work motivation can make employees more or less sensitive to certain socio-contextual factors (Fernet et al., 2010), it could potentially

enhance our understanding of how and when transformational leadership behaviors relate to nurses' organizational and occupational turnover intention.

To address this scientific gap, we tested a moderated mediation model, which posit that nurses' perception of top management's leadership behaviors act concurrently on their organizational and occupational turnover intention through work engagement (i.e., vigor and dedication), especially for nurses with a low level of autonomous motivation at work (i.e., being less inclined to perform their job for pleasure, satisfaction and interest; Deci & Ryan, 2000).

THEORETICAL BACKGROUND

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Transformational leadership (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993) is characterized by four types of behavior: *idealized influence* (serving as a role model with whom employees emotionally connect), *inspirational motivation* (inspiring and motivating employees by sharing values and goals aligned with the mission of the organization), *intellectual stimulation* (encouraging employees to be creative, innovative, and to question their way of doing things) and *individualized consideration* (providing a supportive climate and paying attention to nurses' needs, in particular through behaviors and practices aimed at their personal and professional development).

Several studies attest to the contribution of transformational leadership behaviors on various indicators of nurse retention, in particular organizational turnover intention (Cummings et al., 2018). Although leadership occurs at all levels of the organization (West et al., 2015), the contribution of healthcare top management's transformational

leadership on occupational turnover intention remains to be determined. Simultaneous consideration of the intention to leave the organization and the occupation is therefore important in order to identify the relative impact of leadership behaviors on turnover intention (Fernet et al., 2021). Given that top management's behaviors are restricted to employees' experience within the organization, we expect these behaviors to be more strongly associated with nurses' intention to quit the organization rather than the profession.

Hypothesis 1: Perceived top management's transformational leadership behaviors negatively predict nurses' organizational turnover intention (H1a) and, to a lesser extent, occupational turnover intention (H1b).

WORK ENGAGEMENT

According to Bass (1985), transformational leadership behaviors should reduce employees' turnover intention, insofar as they create the psychological conditions necessary for their staff to be fully engaged with their job. The concept of work engagement proposed by Schaufeli et al. (2006) seems particularly relevant to account for the motivational effect of transformational leadership. More specifically, work engagement describes a positive state of mind specific to the job, characterized by *vigor* (energy and persistence), *dedication* (sense of enthusiasm and inspiration) and *absorption* (full concentration in carrying out tasks). Some research has demonstrated that vigor and dedication are the central dimensions of work engagement (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008; Bhatti et al., 2018) whereas absorption is rather a consequence (Salanova et al., 2003, 2011; Freaney & Tiernan, 2009). Thus, the present

study focuses on the energetic (i.e., vigor) and identificatory (i.e. dedication) dimensions of the construct, in accordance with other studies conducted in the nursing context (e.g., Salanova et al., 2011; Bhatti et al., 2018). While few studies explore the specific role of top managements' transformational leadership in nurses' work engagement, Herman et al. (2015) suggest that transformational leadership behaviors among director level and above positions should exert a stronger influence on nurses' functioning (than among manager level and lower positions). However, empirical evidence supports are still limited to a positive association between nurses' perception of transformational leadership behaviors from the immediate supervisor and their work engagement (e.g., Salanova et al., 2011; Hayati et al., 2014; Garcia-Serra et Fernandez-Castro, 2018).

Hypothesis 2: Perceived top management's transformational leadership behaviors positively predict vigor (H2a) and dedication (H2b) in nurses.

According to the job demands-resources (JD-R) model (Schaufeli & Bakker, 2004), interest in work engagement is partly due to expected motivational outcomes. More specifically, this model implies a motivational process that describes how job resources, including leadership practices, trigger work engagement which, in turn, results in favorable employee attitudes (Bakker & Demerouti, 2017; Tummers & Bakker, 2021). In the nursing context, studies have largely supported this motivational process in explaining organizational turnover intention (e.g., Li et al., 2019; Wan et al., 2018), but without focusing on the top management's leadership behaviors. To our knowledge, no research to date has attempted to determine whether work engagement simultaneously accounts for the relationship between nurses' perceptions of transformational leadership and

organizational and occupational turnover intention. Nevertheless, based on the claims of the motivational process described in the JD-R model, we propose that:

Hypothesis 3: The relationship between perceived top management's transformational leadership behaviors and nurses' *organizational* turnover intention is mediated by vigor (H3a) and dedication (H3b).

Hypothesis 4: The relationship between perceived top management's transformational leadership behaviors and nurses' *occupational* turnover intention is mediated by vigor (H4a) and dedication (H4b).

AUTONOMOUS MOTIVATION AT WORK

Self-determination theory proposes that the individual's behavioral consequences vary not only according to the strength of motivation, but also according to the quality of the motivation (Ryan et Deci, 2000, 2017). Specifically, the theory distinguishes two main forms of motivation (autonomous and controlled). Autonomous motivation at work refers to the feeling of performing a job by personal choice, mainly for the pleasure and satisfaction it provides or because it is aligned with the individual's personal values (Deci & Ryan, 2000). In contrast, controlled motivation refers to efforts made in response to internal (avoiding anxiety or guilt or achieving a sense of self-worth) or external (avoiding constraints or obtaining material or social rewards) pressures. In the present study, we focus on autonomous motivation, as it is more sensitive than controlled motivation to leadership behaviors (Fernet et al., 2015; Van den Broeck et al., 2021).

Several studies have shown that autonomous motivation at work contributes to employees' optimal functioning (Trépanier et al., 2022; Van den Broeck et al., 2021).

More specifically, nurses' autonomous motivation has been associated with indicators of psychological health (e.g., work engagement; Austin et al., 2020), behavior (e.g., job performance; Fernet et al., 2015), as well as job attitudes (e.g., commitment and reduced organizational and occupational turnover intention; Fernet et al., 2017; 2020a, 2020b). While research supports the direct and indirect effect of work motivation (Fernet et al., 2012; Deci et al., 2017), some studies indicate that motivation also acts as a moderator between certain work environment factors and indicators of employee functioning (e.g., Fernet et al., 2010; Trépanier et al., 2013; Sandrin et al., 2019). For instance, in a study conducted in a school context, Fernet et al. (2010) showed that employees with low autonomous motivation were more sensitive and responsive to the quality of interpersonal relationships with their colleagues, which predicted burnout over time. Consistent with the principle of behavioral plasticity (Brockner, 1988), these findings suggest that employees with a high level of autonomous motivation – who autonomously value and internalize their tasks as part of their professional identity (Deci & Ryan, 2000) – are less affected by external factors. This is likely because they are more naturally inclined to perform elements of the job that are aligned with their interests, values and professional goals. In contrast, for employees with lower level of autonomous motivation at work, certain aspects of the work environment, including leadership behaviors should have a boosting motivational effect on their work engagement. This should lead them to be more contingent on behaviors of their supervisor to be fully engage with their job. Although the leadership of top management appears to play a central role in nurses' professional life (Herman et al., 2015; Berger & Ducharme, 2019), no study to date has examined the

motivational conditions under which its behaviors are more likely to affect nurses' psychological health (i.e., vigor, dedication) and, in turn, their job attitudes (i.e., organizational and occupational turnover intention). Based on available theory and empirical findings, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 5: Nurses' autonomous motivation at work moderates the relationship between perceived transformational leadership behaviors and turnover intention (organization and occupational), through work engagement (H5a: vigor and H5b: dedication). More specifically, the effect of transformational leadership behaviors is expected to be greater when nurses' level of autonomous motivation is low.

METHOD

STUDY DESIGN AND SAMPLE

This study is part of a broader research program on the health and well-being of nurses in the context of professional integration. A total of 3,800 nurses were contacted by email to participate in the project. They were informed about the research objectives, told that participation was voluntary and confidential, and sent a link to the online questionnaire to be completed. Of the contacted nurses, 321 nurses completed the questionnaire. Most participants were female (87.6%) and held permanent (76.4%) and full-time (50.5%) positions. The average age was 29.3 years (SD = 7.8). On average, the nurses had 3.24 years (SD = 2.95) of experience in the nursing profession and 2.25 years (SD = 1.41) of experience at the same healthcare organization. In terms of work schedule, 30.3% of the

participants worked an evening schedule, 17% worked during the day, 24.5% worked at night and 28% had a varied schedule.

MEASURES

All measures were administered in French. Psychometric properties (factor structure, reliability and validity) of the French Canadian versions of these measures have been supported in prior studies (e.g., Fernet et al., 2015, 2017, 2020a; Trépanier et al., 2015). Psychometric properties for the present study are presented in Table 1.

Transformational leadership. The *Global Transformational Leadership Scale* (GTL; Carless, Wearing & Mann, 2000) was used to assess nurses' perception of top management's leadership behaviors. The measure includes seven items (e.g., encourages us and recognizes our work) rated on a five-point scale ranging from 1 (*never*) to 5 (*frequently or always*). In the present study, the internal consistency coefficient is satisfactory ($\alpha = 0.94$) and similar to that reported in other studies on leadership behaviors of the supervisors (Fernet et al., 2015; Labrague et al., 2020).

Work engagement. Six items from the *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) were administered, using a seven-point scale ranging from 0 (*never*) to 6 (*every day*), to assess the two main dimensions of work engagement, namely *vigor* (e.g., At my work, I feel bursting with energy; 3 items; $\alpha = 0.88$) and *dedication* (e.g., I am enthusiastic about my job; 3 items; $\alpha = 0.90$). The internal consistency coefficients observed are similar to those reported by other researchers (Trépanier et al., 2015; Hetzel-Riggin et al., 2020).

Autonomous motivation. The *Multidimensional Motivation at Work Scale* (MWMS; Gagné et al., 2015) was used to measure nurses' autonomous motivation at work. Respondents scored on a seven-point scale from 1 (*not at all for this reason*) to 7 (*exactly for this reason*) the primary reasons for performing their job. Similar to other studies (Austin et al., 2020; Fernet et al., 2017), we used *identified regulation* (three items; e.g., Because this job has a personal significance for me) and *intrinsic motivation* (three items; e.g., Because my work is stimulating) to assess autonomous motivation (see Trépanier et al., 2022). The internal consistency coefficient is satisfactory ($\alpha = 0.84$) and consistent with values obtained in prior studies (e.g., Fernet et al., 2017; Trépanier et al., 2015).

Organizational turnover intention. Intention to leave the healthcare organization was measured using four items (e.g., I'm thinking about leaving my current healthcare facility) adapted from O'Driscoll and Beehr (1994). Respondents provided ratings on a seven-point scale ranging from 1 (*strongly disagree*) to 7 (*strongly agree*). The internal consistency coefficient is satisfactory ($\alpha = 0.87$) and in line with values reported in previous studies (e.g., Fernet et al., 2020b).

Occupational turnover intention. Three items adapted from O'Driscoll and Beehr (1994) were used to assess occupational turnover intention (e.g., "I'm thinking about leaving the nursing profession"). Each item was scored on a seven-point scale from 1 (*strongly disagree*) to 7 (*strongly agree*). The internal consistency coefficient is satisfactory ($\alpha = 0.92$) and similar to previously reported values (e.g., Fernet et al., 2020b).

STATISTICAL ANALYSIS

Several models were tested through structural equation modeling using a robust maximum likelihood estimator (MLR) in Mplus 8.8 (Muthén & Muthén, 2017). Missing data were handled with the Full Information Maximum Likelihood (FIML) algorithm which is appropriate given the estimated amount of missing data (Graham, 2009; missing data varying from 5.52% to 20.41%). To determine the goodness-of-fit of these models, various fit indices were used: The Comparative Fit Index (CFI), the Tucker-Lewis Index (TLI) and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Values between 0.90 and 0.95 for the CFI and TLI and values smaller than 0.08 and 0.06 for the RMSEA indicate acceptable and excellent levels of fit (Marsh et al., 2005).

First, confirmatory factor analyses (CFA) were performed to assess a measurement model. Next, we tested a structural equation model (SEM) in which autonomous motivation and transformational leadership predict components of work engagement (vigor and dedication) and turnover intention (organizational and occupational). This predictive model was tested to confirm the adequate representation of the data, given that fit indices are not available for the latent variable interaction tests. Second, tests of latent variable interactions were conducted using the SEM approach to estimate latent moderation effects (LMS), with standardized effects obtained directly in Mplus (Marsh et al., 2020). Based on the method proposed by Hayes and Preacher (2013), simple slope analyses for significant interactions were used to assess the effect of transformational leadership behaviors on work engagement and turnover intention at different levels of autonomous motivation at work. Finally, bootstrapped confidence interval estimates of

the indirect effect were calculated (with 5000 bootstrap resamples) to confirm the significance of the mediation.

RESULTS

PRELIMINARY ANALYSES

Confirmatory factor analyses results showed satisfactory fit indices: $\chi^2 = 472.24$ (284); CFI = .954; TLI = .947; RMSEA = .045 [.038; .053]. The estimated parameters (saturation coefficients and uniquenesses) are presented in Table 1 and revealed well defined and differentiated constructs. As presented in Table 2, latent correlations were significant and in the expected direction.

MAIN ANALYSES

The fit indices of the predictive model remained excellent: $\chi^2 = 472.24$ (284); CFI = .954; TLI = .947; RMSEA = .045 [.038; .053]. As presented in Table 3 and Figure 1, the results showed that perceived transformational leadership behaviors negatively predicted organizational turnover intention ($\beta = -.271$; $p < .01$), but not significantly, occupational turnover intention ($\beta = -.088$; $p = .194$). These results support Hypothesis 1a, but lead us to reject Hypothesis 1b.

In addition, results showed that perceived transformational leadership behaviors positively predicted work vigor ($\beta = .246$; $p < .01$) and dedication ($\beta = .212$; $p < .01$), thus supporting hypotheses 2a and 2b. However, the results did not reveal a significant relationship between vigor and organizational turnover intention ($\beta = -.015$; $p = .901$) and between dedication and organizational turnover intention ($\beta = -.265$, $p = .084$), leading us to reject hypothesis 3a and 3b. Also, results showed a negative, but not significant,

relationship between vigor and occupational turnover intention ($\beta = .159$; $p = .074$), as well as a significant negative relationship between dedication and occupational turnover intention ($\beta = -.556$, $p < .01$), thus refuting hypothesis 4a, but confirming hypothesis 4b.

Our results did not reveal a significant interaction effect between autonomous motivation and perceived transformational leadership behaviors in predicting vigor ($\beta = .028$; $p = .659$), organizational turnover intention ($\beta = .029$; $p = .664$) and occupational turnover intention ($\beta = -.005$; $p = .947$) – leading us to reject hypothesis 5a. However, in line with hypothesis 5b, the interaction effect between autonomous motivation and transformational leadership behaviors in predicting dedication was significant ($\beta = -.099$; $p < .05$). Figure 2 presents the interaction effect for each level of motivation on dedication. The results indicate that the relationship between perceived transformational leadership behaviors and work dedication is stronger for nurses characterized by lower levels of autonomous motivation. Bootstrapped analyses confirmed the conditional indirect effect of transformation leadership behaviors on occupational turnover intention, via dedication, across each level of autonomous motivation (*low*, $b = -.218$ [-.473; -.081]; *mean*, $b = -.149$ [-.317; -.062]; *high*, $b = -.080$ [-.208; -.023]).

DISCUSSION

The aim of this study was to examine the contribution of top management's transformational leadership behaviors on nurses' occupational and organizational turnover intention by focusing on the mediating and moderating role of work engagement and autonomous motivation at work respectively. Our results show that transformational

leadership behaviors distinctly predict organizational and occupational turnover intention through specific states of engagement. While perceived transformational leadership behaviors seem to act directly on organizational turnover intention, its contribution in predicting occupational turnover intention is indirect (mediated by dedication) and depends on nurses' level of autonomous motivation at work. These findings contribute to theory and extend research on transformational leadership, work engagement, motivation, and turnover intention in three main ways.

THE ROLE OF TOP MANAGEMENT'S LEADERSHIP BEHAVIORS IN PREDICTING SPECIFIC TARGETS OF TURNOVER INTENTION

In line with previous studies, our results indicate that transformational leadership behaviors are beneficial to employee well-being (Arnold, 2017) and job attitudes (Boamah et al., 2018). However, our results extend prior research, not only by highlighting the role of healthcare top management's transformational leadership behaviors, but also by delineating different turnover intention pathways. While perceived top management's transformational leadership behaviors are associated with nurse's vigor and dedication at work, they act directly on organizational turnover intention, but indirectly (via dedication) on occupational turnover intention. This finding lends support to the idea that top management may not only impact their employees' state of mind (Arnold, 2017), but that they also play a major role in their organizational turnover intention. Through leadership behaviors and practices with which they intend to encourage their employees to go beyond their personal interests for the good of the organization, top management can influence— independently of their contribution to employee well-being—their staff's turnover

intention to the healthcare organization. Thus, our results contribute to theories of transformational leadership by highlighting the role of top management leaders and also by determining specific pathways (both direct and indirect) by which their behaviors affect distinct targets of turnover intention.

THE DISTINCT ROLE OF VIGOR AND DEDICATION

The contribution of healthcare top management's transformational leadership behaviors in occupational turnover intention is, however, more complex. While demonstrating the need to consider organizational and occupational turnover intention separately, our results revealed that only work dedication mediate the relationship. Our findings show that vigor and dedication are independent and play distinct roles in predicting turnover intention. These results are consistent with Bakker et al. (2008) theoretical proposition that vigor and dedication constitute different component of work engagement. Vigor is theorized to be at the center of an energetic process and dedication of an identification process. The transformational leadership behaviors of top management could thus contribute to the identification process in which nurses identify strongly, with pride and enthusiasm, with their work, which would reduce occupational turnover intention. These results therefore contribute to the JD-R model (Bakker & Demerouti, 2008, 2017) by identifying some of the psychological mechanisms involved in predicting occupational turnover intention.

THE MODERATING ROLE OF AUTONOMOUS MOTIVATION

The identification process observed in our results depends on employees' level of autonomous motivation at work. The contribution of leadership behaviors on dedication

were found to be strengthened in nursing staff with lower levels of autonomous motivation. These results are interesting insofar as top management is a key figure in the workplace who can influence the employee identification process, especially for those for whom work motivation is characterized by a lesser sense of self-determination. These employees' responsiveness to leadership behaviors could therefore nurture a strong sense of work identification, which would reduce occupational turnover intention. In line with the principle of behavioral plasticity (Brockner, 1988), our results extend its scope to employees' motivational resources in their adaptation to top management's behavior.

LIMITATIONS

Despite the contributions detailed above, our study has certain limitations that should be noted. First, our study relies on self-report measures that may be subject to social desirability and self-report bias. Future research integrating multi-source (e.g., peer leadership assessment) and objective (e.g., actual departure) data would increase the scope of our results. Moreover, the study is based on a cross-sectional design, which does not allow causal relationships between variables to be established. Although some studies support some of the proposed relationships, for example between leadership behaviors and work engagement (e.g., Hayati et al., 2014; Shaughnessy et al., 2018) or turnover intention (e.g., Labrague et al., 2020), the possibility of reciprocal or inverse relationships between certain variables should not be excluded (Cole & Maxwell, 2003). Third, although we relied on a proven theoretical framework (JD-R model; Bakker et Demerouti, 2008, 2017) to determine the choice of psychological mechanisms to include, our analysis relies on a limited number of mediators. While the synergistic contribution of leadership

behaviors and autonomous motivation at work is better documented, further research should broaden this understanding to other mechanisms, such as trust in leaders or other actors in the work environment (Kelloway et al., 2012). Finally, our study is exclusively based on a sample of nurses from the province of Quebec, Canada. Thus, our results need to be replicated with nurses in other countries and cultures, as well as with employees of other industries.

PRACTICAL IMPLICATIONS

Our study suggests courses of action aimed at reducing nurses' turnover intention both at the organizational and occupational level. Whether through its direct contribution to organizational turnover intention or indirectly to occupational turnover intention, our findings suggest that courses of intervention should consider top management's leadership behaviors. Training in transformational leadership (e.g., Barling et al., 1996) proves to be a promising avenue that healthcare organizations and both initial and continuing training programs may wish to promote. In addition to training, research suggests levers that can contribute to the emergence and development of organizational leadership (Jin et al., 2016). For example, Zhang et al. (2021) recently proposed that self-transcending values, characterized by mutual aid, altruism and self-sacrifice (Schwartz, 1992), promote the deployment of transformational leadership behaviors. In a systematic review, Sun et al. (2017) also specified that the antecedents of transformational leadership fall into three categories: leader qualities (e.g., self-efficacy, values, emotional intelligence), organizational characteristics (e.g., fairness) and characteristics of the leader's staff (e.g., cohesion and cooperation). Any action aimed at strengthening one of

these dimensions should contribute to improving top management's transformational leadership behaviors.

Along with these efforts, it may be useful to target other elements of the work environment (in addition to leadership) that may foster dedication, which in turn reduces occupational turnover intention. As evidenced by JD-R-based studies, several resources, both organizational (e.g., job autonomy) and relational (e.g., support from colleagues) offer the potential to stimulate employees' affective commitment to their profession. For example, Houle et al.'s (2022) study demonstrated that job autonomy, quality of relationships with colleagues, and self-efficacy contributed to the emergence of adaptive trajectories of employees' affective commitment to their profession. Interventions aimed at strengthening such elements should therefore reduce turnover intention.

Finally, since nurses' autonomous motivation at work interacts with transformational leadership behaviors, it may be relevant to enhance the quality of employee motivation. In addition to being largely beneficial to job commitment (Fernet et al., 2020a, 2020b) and optimal functioning at work (Trépanier et al., 2022; Van den Breock et al., 2021), autonomous motivation should limit, to a certain extent, the contingency of leadership behaviors to the expression of favorable states of work engagement. To do this, research clearly shows that workplaces that tend to cultivate the satisfaction of employees' psychological needs (autonomy, competence and relatedness) contribute not only to their autonomous motivation, but also to their optimal functioning (Deci et al., 2017). Such initiatives could clearly contribute to fostering work engagement and to reducing nurses' organizational and occupational turnover intention.

REFERENCES

- American Nurses Foundation. (2022). COVID-19 impact assessment survey – the second year. Retrived August 2, 2023, from <https://www.nursingworld.org/practice-policy/work-environment/health-safety/disaster-preparedness/coronavirus/what-you-need-to-know/covid-19-impact-assessment-survey-the-second-year/>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 381-393. 10.1037/ocp0000062
- Austin, S., Fernet, C., Trépanier, S.-G., & Lavoie-Tremblay, M. (2020). Fatigue in new registered nurses: A 12-month cross-lagged analysis of its association with work motivation, engagement, sickness absence and turnover intention. *Journal of Nursing Management, 28*(3), 606-614. 10.1111/jonm.12962
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223. 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273. 10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187-200. 10.1080/02678370802393649
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology, 81*(6), 827. 10.1037/0021-9010.81.6.827
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*(3), 26-40. 10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Berger, V., & Ducharme, F. (2019). Le leadership infirmier: un atout indispensable pour le développement de la discipline et de la profession. *Recherche en Soins Infirmiers, 1*(1), 6-6. 10.3917/rsi.136.0006
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., & Juhari, A. S. (2018). Mediating the role of work engagement between personal resources (self-efficacy, the big five model) and nurses' job performance. *International Journal of Human Rights in Healthcare, 11*(3), 176-191. 10.1108/IJHRH-10-2017-0056

- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, *66*(2), 180-189. 10.1016/j.outlook.2017.10.004
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, *23*(3), 338. 10.1016/j.outlook.2017.10.004
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, *14*(3), 389-405. 10.1023/A:1022991115523
- Cole, D. A., & Maxwell, S. E. (2003). Testing mediational models with longitudinal data: questions and tips in the use of structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology*, *112*(4), 558-577. 10.1037/0021-843X.112.4.558
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, *85*, 19-60. 10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 19-43. 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268. 10.1207/S15327965PLI1104_01
- Duffield, C. M., Roche, M. A., Homer, C., Buchan, J., & Dimitrelis, S. (2014). A comparative review of nurse turnover rates and costs across countries. *Journal of Advanced Nursing*, *70*(12), 2703-2712. 10.1111/jan.12483
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, *26*(3), 213-229. 10.1080/02678373.2012.713202
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(8), 1163-1180. 10.1002/job.673

- Fernet, C., Gillet, N., Austin, S., Trépanier, S. G., & Drouin-Rousseau, S. (2021). Predicting nurses' occupational commitment and turnover intention: The role of autonomous motivation and supervisor and coworker behaviors. *Journal of Nursing Management*, 26, 2611-2619. 10.1111/jonm.13433.hal-03322598
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 39-56. 10.1016/S0001-8791(03)00098-8
- Fernet, C., Litalien, D., Morin, A. J., Austin, S., Gagné, M., Lavoie-Tremblay, M., & Forest, J. (2020a). On the temporal stability of self-determined work motivation profiles: a latent transition analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 49-63. 10.1080/1359432X.2019.1688301
- Fernet, C., Morin, A. J., Austin, S., Gagné, M., Litalien, D., Lavoie-Tremblay, M., & Forest, J. (2020b). Self-determination trajectories at work: A growth mixture analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103473. 10.1016/j.jvb.2020.103473
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31. 10.1080/02678373.2014.1003998
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Demers, M., & Austin, S. (2017). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. *Nursing Outlook*, 65(4), 444-454. 10.1016/j.outlook.2017.05.008
- Freaney, Y. M. and Tiernan, J. (2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 12(14), 1557-65. 10.1016/j.ijnurstu.2009.05.003
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. 10.1080/1359432X.2013.877892
- García-Sierra, R., & Fernández-Castro, J. (2018). Relationships between leadership, structural empowerment, and engagement in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 74(12), 2809-2819. 10.1111/jan.13805
- Graham, J. W. (2009). Missing data analysis: Making it work in the real world. *Annual review of psychology*, 60, 549-576. 10.1146/annurev.psych.58.110405.085530

- Herman, S., Gish, M., & Rosenblum, R. (2015). Effects of nursing position on transformational leadership practices. *The Journal of Nursing Administration, 45*(2), 113-119. <https://www.jstor.org/stable/26813238>
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springerplus, 3*(1), 1-710. 10.1186/2193-1801-3-25
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes. Dans G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2^e éd., Vol. 1, pp. 219–266). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... & North, N. (2012). Nurse turnover: a literature review—an update. *International Journal of Nursing Studies, 49*(7), 887-905. 10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001
- Hetzel-Riggin, M. D., Swords, B. A., Tuang, H. L., Deck, J. M., & Spurgeon, N. S. (2020). Work engagement and resiliency impact the relationship between nursing stress and burnout. *Psychological Reports, 123*(5), 1835-1853. 10.1177/0033294119876076
- Houle, S. A., Morin, A. J., & Fernet, C. (2022). Longitudinal trajectories of affective commitment to the occupation among school principals: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior, 137*, 1-22. 10.1016/j.jvb.2022.103758
- Jin, S., Seo, M. G. and Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *Leadership Quarterly, 27*, 64-84. 10.1016/j.leaqua.2015.09.002
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress, 26*(1), 39-55. 10.1080/02678373.2012.660774
- Kovner, C. T., Brewer, C. S., Fatehi, F., & Jun, J. (2014). What does nurse turnover rate mean and what is the rate? *Policy, Politics, & Nursing Practice, 15*(3–4), 64–71. 10.1177/1527154414 547953
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management, 28*(5), 1104-1113. 10.1111/jonm.13053
- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of Advanced Nursing, 72*(3), 582-592. 10.1111/jan.12860

- Li, Y., Zhang, J., Wang, S., & Guo, S. (2019). The effect of presenteeism on productivity loss in nurses: the mediation of health and the moderation of general self-efficacy. *Frontiers in Psychology, 10*, 1745. 10.3389/fpsyg.2019.01745
- Marsh, H. W., Guo, J., Dicke, T., Parker, P. D., & Craven, R. G. (2020). Confirmatory factor analysis (CFA), exploratory structural equation modeling (ESEM), and set-ESEM: Optimal balance between goodness of fit and parsimony. *Multivariate Behavioral Research, 55*(1), 102-119. 10.1080/00273171.2019.1602503
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Grayson, D. (2005). Goodness of fit evaluation in structural equation modeling. Dans A. Maydeu-Olivares & J. McArdle (Eds.), *Contemporary psychometrics. A festschrift for Roderick P. McDonald* (1^{ère} éd., Vol. 1, pp. 275-340). New Jersey, NJ: Erlbaum.
- Muthén, L. K. and Muthén, B. O. (2017). *Mplus user's guide* (8^e éd.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nations Unies. (2013). L'OMS met en garde contre la pénurie mondiale de personnels de santé. Retrived August 20, 2023, from <https://news.un.org/fr/story/2013/11/278092>
- NSI Nursing Solutions Inc (2023). 2023 NSI National Health Care Retention & RN Staffing Report. Représenté au https://www.nsinursingsolutions.com/Documents/Library/NSI_National_Health_Care_Retention_Report.pdf
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior, 15*(2), 141-155. 10.1002/job.4030150204
- Ordre des Infirmières et Infirmiers du Québec (2021). *Rapport statistique sur l'effectif infirmier et la relève infirmière au Québec 2020-2021*. Montréal, QC: Marleau.
- Perreira, T. A., Berta, W., & Herbert, M. (2018). The employee retention triad in health care: Exploring relationships amongst organisational justice, affective commitment and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing, 27*(1), 48-76. 10.1111/jocn.14263
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68. 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York, NY: Guilford Press.

- Sandrin, É., Gillet, N., Fernet, C., Depint-Rouault, C., Leloup, M., & Portenard, D. (2019). Effects of workaholism on volunteer firefighters' performance: A moderated mediation model including supervisor recognition and emotional exhaustion. *Anxiety, Stress, & Coping*, *32*(5), 568-580. 10.1080/10615806.2019.1638683
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups an experimental study. *Small Group Research*, *34*(1), 43-73. 10.1177/10464964022395
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, *67*(10), 2256-2266. 10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293-315. 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701-716. 10.1177/0013164405282471
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna M.P., *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). San Diego, CA: Academic Press.
- Shaughnessy, M. K., Griffin, M. T. Q., Bhattacharya, A., & Fitzpatrick, J. J. (2018). Transformational leadership practices and work engagement among nurse leaders. *The Journal of Nursing Administration*, *48*(11), 574-579. 10.1097/NNA.0000000000000682
- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Sciences*, *7*(1), 15. 10.3390/educsci7010015
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, *17*(1), 3-12. 10.1016/j.colegn.2009.05.001
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259-293. 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study. *Motivation and Emotion*, 37(1), 93-105. 10.1007/s11031-012-9290-9
- Trépanier, S.-G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work & Stress*, 29(3), 286-305. 10.1080/02678373.2015.1074957
- Trépanier, S.-G., Peterson, C., Gagné, M., Fernet, C., Levesque-Côté, J., & Howard, J.L. (2022). Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-16. 10.1080/1359432X.2022.2116315
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-19. 10.3389/fpsyg.2021.722080
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. 10.1177/20413866211006173
- Van der Heijden, B. I., Peeters, M. C., Le Blanc, P. M., & Van Breukelen, J. W. M. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 108-120. 10.1016/j.jvb.2018.06.008
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332-1341. 10.1111/jan.13528
- West M.A.K, Loewenthal L., Eckert R., West T., Lee, A. (2015). Leadership and leadership development in health care:the evidence base. London: The Kings Fund.
- World Health Organization. (2021). *WHO guideline on health workforce development, attraction, recruitment and retention in rural and remote areas: web annexes*. World Health Organization.
- Zhang, S., Sun, W., Ji, H., & Jia, J. (2021). The antecedents and outcomes of transformational leadership: leader's self-transcendent value, follower's environmental commitment and behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1037-1052. 10.1108/LODJ-10-2020-0471

TABLES AND FIGURES

Table 1

Saturation of standardized factors (λ) and their uniqueness (δ)

| Items | TL λ | AM λ | VI λ | DE λ | IO λ | IP λ | δ |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
| Transformational leadership | | | | | | | |
| Item 1 | .702 | | | | | | .508 |
| Item 2 | .869 | | | | | | .244 |
| Item 3 | .899 | | | | | | .192 |
| Item 4 | .929 | | | | | | .137 |
| Item 5 | .862 | | | | | | .257 |
| Item 6 | .688 | | | | | | .527 |
| Item 7 | .825 | | | | | | .319 |
| ω | .939 | | | | | | |
| Autonomous motivation | | | | | | | |
| Item 1 | | .829 | | | | | .313 |
| Item 2 | | .844 | | | | | .287 |
| Item 3 | | .820 | | | | | .328 |
| Item 4 | | .745 | | | | | .444 |
| Item 5 | | .338 | | | | | .886 |
| Item 6 | | .449 | | | | | .798 |
| ω | | .841 | | | | | |
| Vigor | | | | | | | |
| Item 1 | | | .736 | | | | .458 |
| Item 2 | | | .951 | | | | .096 |
| Item 3 | | | .935 | | | | .126 |
| ω | | | .910 | | | | |
| Dedication | | | | | | | |
| Item 1 | | | | .894 | | | .201 |
| Item 2 | | | | .956 | | | .085 |
| Item 3 | | | | .773 | | | .402 |
| ω | | | | .909 | | | |
| Organizational turnover intention | | | | | | | |
| Item 1 | | | | | .863 | | .255 |
| Item 2 | | | | | .551 | | .696 |
| Item 3 | | | | | .863 | | .256 |
| Item 4 | | | | | .845 | | .286 |
| ω | | | | | .867 | | |
| Occupational turnover intention | | | | | | | |
| Item 1 | | | | | | .885 | .217 |
| Item 2 | | | | | | .795 | .368 |
| Item 3 | | | | | | .945 | .107 |
| ω | | | | | | .909 | |

Note. λ , saturation of standardized factors; δ , uniqueness; ω , omega coefficient.

Table 2*Latent correlations between variables*

| Variables | Scale | M | SD | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------------|-------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| 1. Transformational leadership | 1-5 | 2.71 | 0.99 | .196 | .341 | .347 | -.369 | -.244 |
| 2. Autonomous motivation | 1-7 | 5.60 | 0.88 | - | .534 | .733 | -.263 | -.428 |
| 3. Vigor | 0-6 | 4.16 | 1.18 | | - | .771 | -.314 | -.347 |
| 4. Dedication | 0-6 | 4.55 | 1.12 | | | - | -.379 | -.528 |
| 5. Organizational turnover intention | 1-7 | 2.90 | 1.82 | | | | - | .470 |
| 6. Occupational turnover intention | 1-7 | 1.71 | 1.33 | | | | | - |

Note. Correlations are all significant ($p < .01$); M = Mean; SD = Standard deviation

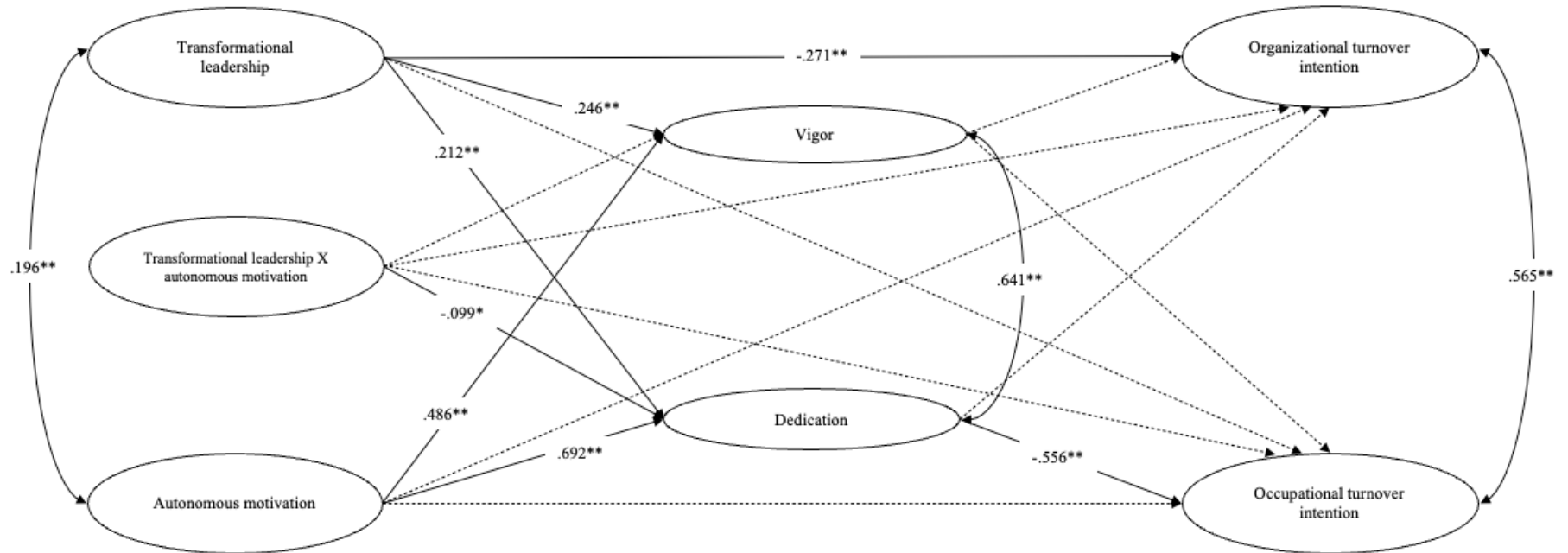
Table 3*Results of the predictive structural equation model*

| Predictors | Vigor | | Dedication | | Organizational Turnover Intention | | Occupational Turnover intention | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------|-----------------------------------|---------|---------------------------------|---------|
| | b (SD) | β | b (SD) | β | b (SD) | β | b (SD) | β |
| Without interaction | | | | | | | | |
| TL | .259 (.068)** | .251** | .232 (.060)** | .182** | -.457 (.120)** | -.262** | -.112 (.079) | -.088 |
| AM | .494 (.075)** | .480** | .900 (.079)** | .705** | -.013 (.186) | -.008 | -.103 (.141) | -.082 |
| VI | | | | | -.012 (.202) | -.007 | .195 (.104) | .158 |
| DE | | | | | -.384 (.203) | -.281 | -.558 (.135)** | -.563** |
| R ² | .341 (.052) | | .581 (.055) | | .204 (.050) | | .300 (.063) | |
| Interactions | | | | | | | | |
| TL | .253 (.072)** | .246** | .269 (.069)** | .212** | -.473 (.128)** | -.271** | -.112 (.086) | -.088 |
| AM | .501 (.074)** | .486** | .877 (.074)** | .692** | -.013 (.186) | -.008 | -.111 (.142) | -.088 |
| TL x AM | .029 (.066) | .028 | -.125 (.061)* | -.099* | .050 (.117) | .029 | -.007 (.099) | -.005 |
| VI | | | | | -.025 (.203) | -.015 | .195 (.112) | .159 |
| DE | | | | | -.364 (.209) | -.265 | -.554 (.144)** | -.556** |
| R ² | .344 (.051) | | .591 (.057) | | .208 (.053) | | .298 (.061) | |
| Transformational leadership: Simple Slopes | | | | | | | | |
| | a | β (SD) | | | | | | |
| -1 SD AM | -.877 | .394 (.119)** | | | | | | |
| Mean | 0 | .269 (.069)** | | | | | | |
| +1 SD AM | .877 | .144 (.054)** | | | | | | |

Note. ** $p < .01$; * $p < .05$; R², variance; b, non-standardized regression coefficient; SD, standard deviation; β , standardized regression coefficient; TL, transformational leadership; AM, autonomous motivation; VI, vigor; DE, dedication; a, regression intercept (used in drawing the simple slope graph).

Figure 1

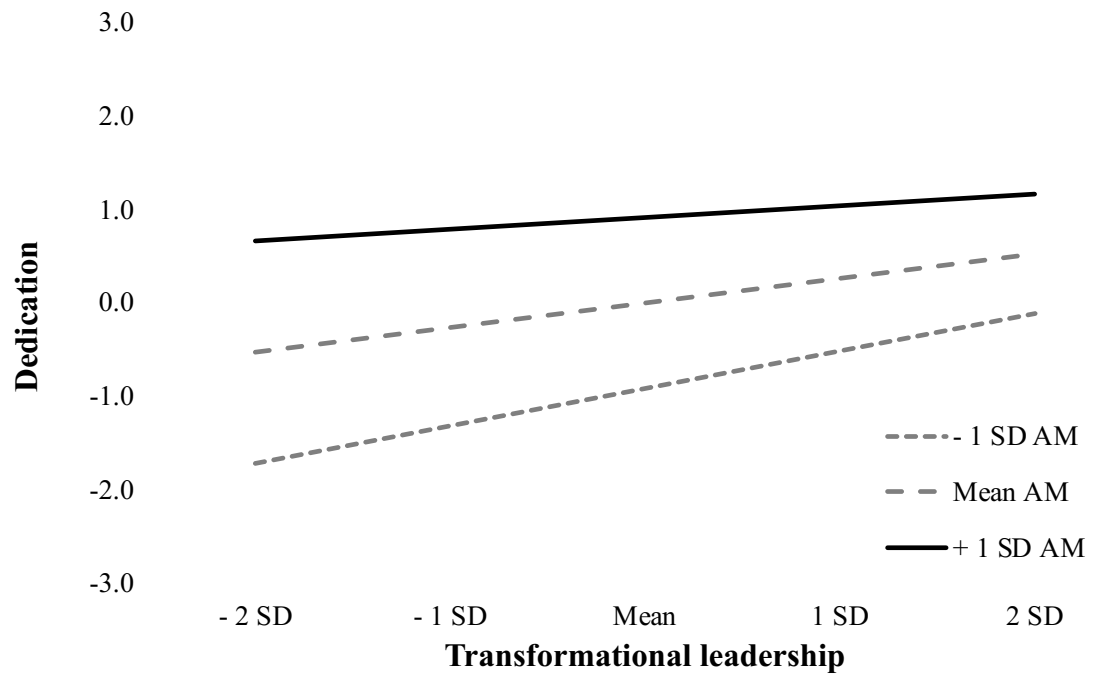
Results of the structural equation model.



Note. Standardized coefficients are reported. $^{**}p < .01$; $^*p < .05$; dotted lines represent non-significant effects.

Figure 2

Single slope analysis of the effect of transformational leadership at different levels of autonomous motivation in the prediction of dedication.



Notes. AM, autonomous motivation; SD, Standard deviation.

DISCUSSION GÉNÉRALE

RETOUR SUR LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Considérant le contexte de la rareté de la main-d'œuvre dans les établissements du réseau de la santé, le taux de roulement du personnel infirmier québécois inquiète. Se questionner pour savoir si, et dans quelle mesure, certains comportements de leadership de la direction d'établissement peuvent prévenir les intentions de quitter semble essentiel pour la réalisation de leur mission. Bien que de nombreuses recherches scientifiques indiquent que les comportements de leadership transformationnel permettent de limiter les intentions de quitter (Giddens, 2018 ; Breevaart et Bakker, 2018 ; Labrague *et al.*, 2020 ; Skillman et Toms, 2022), peu d'études s'intéressent au leadership de la direction d'établissement et permettent de différencier les intentions de quitter l'établissement et la profession infirmière, et ce, en prenant compte des mécanismes psychologiques et motivationnels engagés dans ces relations. Pourtant, il semble important de comprendre dans quelle mesure les comportements de leadership transformationnel d'une direction d'établissement sont efficaces pour limiter les différentes intentions de quitter (l'organisation et la profession), de même que pour approfondir la compréhension des mécanismes explicatifs de ces intentions de quitter. En effet, le départ d'un établissement vers un autre peut révéler une certaine insatisfaction des infirmières envers un milieu ou un service qui ne répond pas pleinement à leurs aspirations ou à leurs besoins, alors que l'abandon d'une profession tend à témoigner d'un désinvestissement complet, éventuellement définitif.

Ainsi, l'objectif de ce mémoire consistait à examiner l'apport des comportements de leadership transformationnel de la direction d'établissement sur deux cibles d'intention de quitter (l'organisation et la profession) des infirmières, tout en évaluant le rôle médiateur de leur engagement au travail (états de vigueur et de dévouement ; Bakker et Demerouti, 2008) ainsi que le rôle modérateur de leur motivation autonome au travail. Les résultats de l'étude réalisée dévoilent l'apport distinct des comportements de leadership transformationnel sur ces cibles d'intention de quitter. Alors que les comportements de leadership agissent directement sur l'intention de quitter l'établissement, les résultats révèlent que la composante de dévouement au travail est l'unique processus psychologique engagé dans la prédiction de l'intention de quitter la profession. Ils précisent, en outre, que l'apport des comportements de leadership transformationnel sur le dévouement est accru chez les infirmières rapportant de plus faibles niveaux de motivation autonome au travail.

LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Premièrement, les résultats confirment l'importance d'étudier distinctement les différentes cibles d'intention de quitter du personnel infirmier. En effet, ils suggèrent qu'une direction d'établissement – par ses comportements de leadership transformationnel – n'agit pas uniformément sur les intentions de quitter l'organisation et la profession du personnel infirmier. Si les comportements de la direction sont plus susceptibles d'agir directement sur l'intention des infirmières de quitter leur organisation, leur apport est indirect sur les intentions de quitter la profession. Bien qu'inédits, ces résultats sont compatibles avec le principe de proximité, c'est-à-dire que les comportements d'une

direction d'établissement seraient prépondérants à l'intention de quitter un milieu de travail spécifique, soit un établissement de soins. Cela ne veut pas dire que les comportements de leadership d'une direction d'établissement ne sont pas importants dans la prédiction de l'intention de quitter la profession. Nos résultats montrent plutôt que leur effet est indirect, impliquant l'apport de certains mécanismes psychologiques (dévouement) et motivationnels (motivation autonome). Ces résultats contribuent ainsi aux théories du leadership transformationnel et de l'intention de quitter, en permettant de mieux situer l'apport distinct des comportements de leadership dans les prédictions de deux cibles d'intention de quitter du personnel infirmier.

Deuxièmement, les résultats soutiennent que les comportements de leadership transformationnel d'une direction d'établissement agissent tout aussi distinctement sur les composantes principales de l'engagement au travail, tel qu'opérationnalisé par González-Roma *et al.*, (2006). En effet, bien que les états psychologiques de vigueur et de dévouement sont positivement associés aux comportements de leadership de la direction, seul le dévouement agit (indirectement) sur l'intention de quitter la profession. Ces résultats sont compatibles avec la proposition théorique de Bakker *et al.*, (2008) suggérant que la vigueur caractérise un processus énergétique, et le dévouement un processus identitaire. Tout en soulignant la nécessité d'évaluer séparément ces deux composantes de l'engagement au travail, dans la mesure où elles sont associées à des manifestations attitudinales distinctes, ces résultats renforcent cette proposition théorique. Selon Bakker (2011), le dévouement tend à constituer un niveau élevé d'engagement au travail, dans lequel l'employé est enthousiasme, se sent inspiré et apte à répondre aux

défis. Ainsi, dans une profession aussi exigeante dans laquelle plusieurs personnes valorisent le dépassement et le don de soi, il n'est pas étonnant de constater que le dévouement au travail constitue le principal mécanisme expliquant comment les comportements de leadership d'une direction agissent sur les intentions de quitter. En effet, un leader transformationnel vise précisément, par ses actions, à encourager ses employés à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation et de ses bénéficiaires (Avolio, 1999).

Troisièmement, les résultats confirment l'importance de la motivation autonome du personnel infirmier dans l'adaptation aux comportements de leadership transformationnel de la direction d'établissement. Ils montrent que le personnel infirmier ayant une plus faible motivation autonome est plus réactif aux comportements de leadership de la direction, ce qui favorise son dévouement et, en retour, limite son intention de quitter la profession. Ces résultats concordent avec le principe de plasticité comportementale (Brockner, 1988) suggérant des différences individuelles quant à la réactivité des gens aux éléments de l'environnement, tout en l'élargissant à la notion de motivation autonome au travail. Si certaines études avaient déjà démontré cette réactivité aux exigences et aux ressources au travail (Fernet *et al.*, 2004, 2010 ; Trépanier, 2013), les résultats actuels y ajoutent, s'attachant aux comportements de leadership d'une direction d'établissement.

LES CONTRIBUTIONS PRATIQUES

L'apport distinct des comportements de leadership transformationnel de la direction sur diverses cibles d'intention de quitter constitue une source importante d'informations pour les établissements de santé québécois, puisqu'il permet de mieux comprendre et

d'affermir les efforts pour prévenir le roulement du personnel, voire même la désertion professionnelle. Si les comportements de leadership de la direction d'établissement semblent agir plus directement sur l'intention de quitter l'organisation, il ne faudrait pas sous-estimer leur rôle dans le processus impliquant l'intention de quitter la profession. Il convient de rappeler, comme l'indique Takase (2010), que les intentions de quitter représentent l'étape préalable au départ réel, et ce, peu importe qu'il s'agisse de l'organisation ou de la profession.

Indépendamment des mécanismes sous-jacents des intentions de quitter, les résultats soutiennent l'importance du leadership d'une direction, tant pour les intentions de quitter l'organisation que la profession. Ainsi, former les gestionnaires de haut niveau à la pratique du leadership transformationnel semble une voie prometteuse. À ce sujet, Martin *et al.*, (2012) ont montré qu'un programme de formation sur le leadership transformationnel adaptée aux gestionnaires est bénéfique aux méthodes de communication déployées, ce qui facilite le partage de la vision et la remise en question des processus à améliorer (Shaughnessy *et al.*, 2018). À l'instar des résultats de notre étude, il est plausible que l'apprentissage de tels comportements soit tout aussi bénéfique à l'émergence d'un sentiment de dévouement chez les gestionnaires, ce qui contribuerait à leur propre engagement au travail.

Enfin, les résultats soulignent la pertinence de prendre en considération les différences individuelles rattachées à la motivation au travail. Un souci plus accru des membres de la direction du profil motivationnel du personnel serait utile, afin de mieux fixer leurs comportements de leadership. Si les vertus du leadership transformationnel sont bien

documentées (Alanazi *et al.*, 2023; Deng *et al.*, 2022), ce mémoire permet d'enrichir la compréhension de l'apport du leadership des directions d'établissement. Nos résultats suggèrent que leurs comportements sont favorables à certains états psychologiques susceptibles de prévenir les intentions de quitter. Il est tout aussi possible que l'effet de contingence motivationnelle observée s'applique à d'autres manifestations au travail, quelles soient de nature attitudinale (par exemple, la satisfaction au travail) ou comportementale (par exemple, le rendement).

LES LIMITES ET LES RECHERCHES FUTURES

Premièrement, l'étude proposée repose sur des mesures autorapportées qui sont sujettes à un biais de désirabilité sociale. Pour contrer cette limite, les recherches futures sur le sujet pourraient intégrer des données objectives (par exemple, des départs réels d'établissements et de la profession) et une collecte multisource (par exemple, l'évaluation du leadership par les pairs). Deuxièmement, le devis de recherche étant de nature transversale, il est impossible de suggérer des liens de causalité et d'exclure la possibilité de liens réciproques ou inversés (Cole et Maxwell, 2003). Troisièmement, bien que nous nous sommes appuyés sur un cadre théorique éprouvé (modèle « demandes et ressources au travail » ; Bakker et Demouriti, 2007) pour déterminer le choix des mécanismes psychologiques, notre analyse repose sur un nombre limité de variables. Comme la contribution synergique des comportements de leadership et de la motivation autonome est désormais mieux documentée, des recherches pourraient élargir cette compréhension à d'autres mécanismes, tels que la confiance envers le leader ou à l'égard d'autres acteurs de l'environnement de travail (Kelloway *et al.*, 2012), tels les gestionnaires de proximité.

Quatrièmement, notre étude repose exclusivement sur un échantillon d'infirmières et infirmiers œuvrant au Québec. Il serait ainsi souhaitable de tenter de reproduire les résultats auprès d'infirmières d'autres provinces et pays œuvrant dans des cultures différentes, ainsi qu'auprès d'employés d'autres secteurs d'activités.

CONCLUSION

En conclusion, les résultats présentés dans ce mémoire contribuent aux connaissances relatives au leadership transformationnel des directions d'établissement de soins, et plus spécifiquement, dégagent l'apport distinct de leurs comportements sur l'intention du personnel infirmier de quitter l'organisation et la profession. Si de tels comportements agissent directement sur l'intention de quitter l'organisation, ils préviennent indirectement l'intention de quitter la profession grâce au dévouement au travail, et ce, plus particulièrement chez les infirmières manifestant de faibles niveaux de motivation autonome au travail. En plus de contribuer à l'avancement de la recherche dans le secteur, ces résultats ouvrent sur des pistes d'interventions propres à chaque cible d'intention de quitter, tout en étant sensibles à certaines différences individuelles des employés.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alanazi, N. H., Alshamlani, Y., & Baker, O. G. (2023). The association between nurse managers' transformational leadership and quality of patient care: A systematic review. *International Nursing Review*, 70(2), 175-184. 10.1111/inr.12819
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London, UK: SAGE Publications.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269. 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. 10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. 10.1080/02678370802393649
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. 10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., & Juhari, A. S. (2018). Mediating the role of work engagement between personal resources (self-efficacy, the big five model) and nurses' job performance. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(3), 176-191. 10.1108/IJHRH-10-2017-0056
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338. 10.1037/ocp0000082
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Washington, DC : Lexington Books.
- Chan, Z. C., Tam, W. S., Lung, M. K., Wong, W. Y., & Chau, C. W. (2013). A systematic literature review of nurse shortage and the intention to leave. *Journal of nursing management*, 21(4), 605-613. 10.1111/j.1365-2834.2012.01437.x

- Cole, D. A., & Maxwell, S. E. (2003). Testing mediational models with longitudinal data: questions and tips in the use of structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology, 112*(4), 558-577. 10.1037/0021-843X.112.4.558
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268. 10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International, 1*-15. 10.1080/13678868.2022.2135938
- Duffield, C. M., Roche, M. A., Homer, C., Buchan, J., & Dimitrelis, S. (2014). A comparative review of nurse turnover rates and costs across countries. *Journal of Advanced Nursing, 70*(12), 2703-2712. 10.1111/jan.12483
- Ferguson, S. L. (2015). Transformational nurse leaders key to strengthening health systems worldwide. *Journal of Nursing Administration, 45*, 351-353. 10.1097/NNA.0000000000000212
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 31*(8), 1163-1180. 10.1002/job.673
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of vocational behavior, 65*(1), 39-56. 10.1016/S0001-8791(03)00098-8
- Fernet, C., Litalien, D., Morin, A. J., Austin, S., Gagné, M., Lavoie-Tremblay, M., & Forest, J. (2020a). On the temporal stability of self-determined work motivation profiles: a latent transition analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(1), 49-63. 10.1080/1359432X.2019.1688301
- Fernet, C., Morin, A. J., Austin, S., Gagné, M., Litalien, D., Lavoie-Tremblay, M., & Forest, J. (2020b). Self-determination trajectories at work: A growth mixture analysis. *Journal of Vocational Behavior, 121*, 103473. 10.1016/j.jvb.2020.103473
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Demers, M., & Austin, S. (2017). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. *Nursing outlook, 65*(4), 444-454. 10.1016/j.outlook.2017.05.008
- Flinkman, M., Leino-Kilpi, H., & Salanterä, S. (2010). Nurses' intention to leave the profession: Integrative review. *Journal of Advanced Nursing, 66*(7), 1422-1434. 10.1111/j.1365-2648.2010.05322.x

- Forget, M. (2017). Étude des inducteurs de l'intention de quitter chez une population infirmière québécoise. (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal. Représenté à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/19050>
- Freaney, Y.M., & Tiernan, J. (2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 12(14), 1557-65. 10.1016/j.ijnurstu.2009.05.003
- García-Sierra, R., & Fernández-Castro, J. (2018). Relationships between leadership, structural empowerment, and engagement in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 74(12), 2809-2819. 10.1111/jan.13805
- Giddens, J. (2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 117-121. 10.1016/j.profnurs.2017.10.004
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174. 10.1016/j.jvb.2005.01.003
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springerplus*, 3(1), 1-710. 10.1186/2193-1801-3-25
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... & North, N. (2012). Nurse turnover: a literature review—an update. *International journal of nursing studies*, 49(7), 887-905. 10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530-545. 10.1037/apl0000103
- Hu, S., Chen, W., Hu, H., Huang, W., Chen, J., & Hu, J. (2022). Coaching to develop leadership for healthcare managers: a mixed-method systematic review protocol. *Systematic Reviews*, 11(1), 67. 10.1186/s13643-022-01946-z
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55. 10.1080/02678373.2012.660774
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113. 10.1111/jonm.13053

- Laschinger, H. K. S. (2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of nursing management*, 20(4), 472-484. 10.1111/j.1365-2834.2011.01293.x
- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of advanced nursing*, 72(3), 582-592. 10.1111/jan.12860
- Lavoie-Tremblay, M., O'Brien-Pallas, L., Gelinas, C., Desforges, N., & Marchionni, C. (2008). Addressing the turnover issue among new nurses from a generational viewpoint. *Journal of Nursing Management*, 16(6), 724-733. 10.1111/j.1365-2934.2007.00828.x
- Li, Z., Cao, J., Wu, X., Li, F., & Zhu, C. (2020). Intention to leave among newly graduated nurses: A descriptive, multicenter study. *Journal of Advanced Nursing*, 76(12), 3429-3439. 10.1111/jan.14545
- Martin, J. S., McCormack, B., Fitzsimons, D., & Spirig, R. (2012). Evaluation of a clinical leadership programme for nurse leaders. *Journal of nursing management*, 20(1), 72-80. 10.1111/j.1365-2834.2011.01271.x
- McGillis Hall, L. et Visekruna, S. (2020). Avenir de la profession infirmière : Des infirmières et infirmiers canadiens dressent un portrait des environnements de travail avant la COVID-19. Représenté à <https://fcsii.ca/research/avenir-de-la-profession-infirmiere/>
- NSI Nursing Solutions Inc (2023). 2023 NSI National Health Care Retention & RN Staffing Report. Représenté au https://www.nsinursingsolutions.com/Documents/Library/NSI_National_Health_Care_Retention_Report.pdf
- Ordre des Infirmières et Infirmiers du Québec (2019). *Rapport statistique sur l'effectif infirmier et la relève infirmière au Québec 2018-2019*. Montréal, QC: Marleau.
- Ordre des Infirmières et Infirmiers du Québec (2021). *Rapport statistique sur l'effectif infirmier et la relève infirmière au Québec 2020-2021*. Montréal, QC: Marleau.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38. 10.1108/JOEPP-06-2018-0034
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I.M., & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups an experimental study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73. 10.1177/1046496402239577

- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M.J., & Martínez, I.M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(20), 2256-66. 10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. 10.1002/job.248
- Shaughnessy, M. K., Griffin, M. T. Q., Bhattacharya, A., & Fitzpatrick, J. J. (2018). Transformational leadership practices and work engagement among nurse leaders. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 48(11), 574-579. 10.1097/NNA.0000000000000682
- Skillman, D., & Toms, R. (2022). Factors influencing nurse intent to leave acute care hospitals: A systematic literature review. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 52(12), 640-645. 10.1097/NNA.0000000000000212
- Statistique Canada (2022, mars). Job vacancies, fourth quarter 2021. Ottawa : Extrait de : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220322/dq220322a-eng.htm>
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17(1), 3-12. 10.1016/j.colegn.2009.05.001
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study. *Motivation and Emotion*, 37(1), 93-105. 10.1007/s11031-012-9290-9
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 722080. 10.3389/fpsyg.2021.722080
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270. 10.1177/1059601111401017

ANNEXE A : LES INSTRUMENTS DE MESURE

Informations générales

1. Âge : _____ ans
2. Sexe :
 - Homme
 - Femme
3. Quel est votre poste ?
 - Infirmier(ère)
 - Infirmier(ère) chef d'unité
 - Infirmier(ère) praticien(ne) spécialisé(e)
 - Infirmier(ère) clinicien(ne)
 - Infirmier(ère) conseiller(ère)
 - Poste de gestion (cadre) – Spécifiez _____
 - Autre(s) – Spécifiez _____
4. Vous occupez un poste :
 - Permanent
 - Non permanent
5. Horaire de travail :
 - Temps plein
 - Temps partiel
6. Quart de travail habituel :
 - Jour
 - Soir
 - Nuit
 - Varié (jour, soir et nuit)
7. Combien d'années d'expérience avez-vous dans la profession infirmière ?
Comprenant l'année en cours.

8. Combien d'années d'expérience avez-vous dans votre établissement de soins
actuel ? Comprenant l'année en cours.

La motivation autonome

Les individus peuvent faire des efforts au travail pour différentes raisons. Cette échelle permet de comprendre avec précision ces raisons. Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre degré d'accord en ce qui concerne les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel.

| Pas du tout pour cette raison 1 | Très peu 2 | Peu 3 | Modérément 4 | Fortement 5 | Très fortement 6 | Exactement pour cette raison 7 | | | | | |
|---|----------------------|-----------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|--|---|---|---|---|---|
| Parce que le travail que je fais est intéressant. | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Car mon travail s'intègre parfaitement dans mes objectifs de vie personnelle. | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Car ce que je fais dans mon travail est stimulant. | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail. | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail. | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Car ce travail a une signification personnelle pour moi. | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Le leadership transformationnel

En pensant à vos relations avec la direction de votre établissement de soins, indiquez à quelle fréquence elle agit comme il est décrit dans chacun des énoncés.

| Jamais 1 | Rarement 2 | Parfois 3 | Assez souvent 4 | Fréquemment, voire toujours 5 | | | |
|--|----------------------|---------------------|---------------------------|---|---|---|---|
| Elle nous communique une vision claire et positive du futur. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Elle nous traite comme des personnes à part entière. Elle nous supporte et nous encourage dans notre développement. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Elle nous encourage et reconnaît notre travail. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Elle favorise la confiance, l'implication et la coopération. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Elle nous encourage à penser aux problèmes de façon différente et nous encourage à questionner les hypothèses de base. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ses valeurs sont claires et elle pratique ce qu'elle prêche. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Elle inspire de la fierté et du respect, en plus de nous inspirer à être hautement compétents. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

La vigueur au travail

Encerclez le chiffre qui correspond au nombre de fois où vous avez éprouvé ces sensations ou des réactions personnelles au travail.

| Jamais 1 | Rarement <i>Quelquesfois par année ou moins</i> 2 | De temps en temps <i>Une fois par mois ou moins</i> 3 | Régulièrement <i>Quelquesfois par mois</i> 4 | Souvent <i>Une fois par semaine</i> 5 | Très souvent <i>Quelquesfois par semaine</i> 6 | À chaque jour 7 | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|------------------------------|---|---|---|---|---|
| Lorsque je me rends au travail le matin, j'ai le goût d'y aller. | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Au travail, je déborde d'énergie. | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Au travail, je me sens forte(e) et énergique. | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Le dévouement au travail

Encerclez le chiffre qui correspond au nombre de fois où vous avez éprouvé ces sensations ou ces réactions personnelles au travail.

| Jamais 1 | Rarement <i>Quelquesfois par année ou moins</i> 2 | De temps en temps <i>Une fois par mois ou moins</i> 3 | Régulièrement <i>Quelquesfois par mois</i> 4 | Souvent <i>Une fois par semaine</i> 5 | Très souvent <i>Quelquesfois par semaine</i> 6 | Chaque jour 7 | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|-------------------------|---|---|---|---|---|
| Mon travail m'inspire. | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Je suis enthousiaste à l'égard de mon travail. | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Je suis fier(ère) du travail que j'accomplis. | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

L'intention de quitter l'établissement

Veillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants.

| Pas du tout en accord 1 | Très peu en accord 2 | Peu en accord 3 | Moyennement en accord 4 | Assez en accord 5 | Fortement en accord 6 | Très fortement en accord 7 | | | | | | |
|---|--------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|
| Je pense à quitter mon établissement de soins actuel. | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Je pense à quitter le réseau public, au profit d'une agence privée. | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Je planifie chercher un nouvel emploi dans un autre établissement de soins d'ici les 12 prochains mois. | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Je compte changer d'établissement de soins d'ici les 3 prochaines années. | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

L'intention de quitter la profession

Veillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants.

| Pas du tout en accord 1 | Très peu en accord 2 | Peu en accord 3 | Moyennement en accord 4 | Assez en accord 5 | Fortement en accord 6 | Très fortement en accord 7 | | | | | | |
|---|--------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|
| Je pense à quitter la profession infirmière. | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Je planifie chercher un nouvel emploi (autre que la profession infirmière) d'ici les 12 prochains mois. | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Je compte changer de profession d'ici les 3 prochaines années. | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |