

Université de Montréal

Impact différencié des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel

Par
Alexis Béchard

École des relations industrielles
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles

Septembre 2014

© Alexis Béchard, 2014

Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
Impact différencié des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux
traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de
l'engagement organisationnel

Présenté par :
Alexis Béchard

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :
Pierre Durand - président
Émilie Genin - membre du jury
Stéphane Renaud – directeur de recherche

Défense en octobre 2014

© Alexis Béchard, 2014

SOMMAIRE

Ce mémoire a pour objectif de comprendre l'impact des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Pour étudier cette question, nous avons émis trois hypothèses basées sur notre revue de littérature ainsi que sur les théories de l'échange social de Blau (1964) et de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993). La première hypothèse stipule que les avantages sociaux novateurs ont un impact positif et indirect sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel. La deuxième hypothèse indique que les avantages sociaux traditionnels ont un impact positif et indirect sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel. La dernière hypothèse suggère que les avantages sociaux novateurs ont un impact plus important sur l'intention de rester que les avantages sociaux traditionnels via l'engagement organisationnel.

Les données utilisées, de nature longitudinale, proviennent d'une enquête plus large portant sur « les liens entre la rémunération, la formation et le développement de compétences avec l'attraction et la rétention des employés clés ». L'échantillon est composé de 235 nouveaux travailleurs embauchés entre le 1^{er} avril 2009 et le 30 septembre 2010 d'une entreprise multinationale du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) localisée à Montréal.

Nos résultats confirment nos deux premières hypothèses. En effet, nos résultats indiquent que les avantages sociaux traditionnels et les avantages sociaux novateurs ont un impact positif sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Nos résultats indiquent également que les avantages sociaux traditionnels ont un impact plus significatif que les avantages sociaux novateurs sur l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Le soutien organisationnel perçu et le travail sous supervision ont également un impact important sur l'intention de rester des travailleurs. Finalement, nous indiquons en conclusion les implications pratiques de ce mémoire pour les gestionnaires du secteur des TIC en

matière de fidélisation des travailleurs. Nous présentons également les limites de notre étude et des pistes de recherches futures.

Mots clés:

Avantages sociaux novateurs

Avantages sociaux traditionnels

Engagement organisationnel

Intention de rester

Roulement

SUMMARY

The objective of this thesis is to understand the impact of innovative and traditional perks on workers' intent to stay through the mediating effect of organizational commitment. Three hypotheses were proposed to study this question based on Blau's Social Exchange Theory (1964) and Balkin and Bannister's Resources Dependence Theory (1993). Our first hypothesis states that innovative perks have a positive and indirect effect on workers' intent to stay through the mediating effect of organizational commitment. Our second hypothesis indicates that traditional perks have a positive and indirect effect on workers' intent to stay through the mediating effect of organizational commitment. Our third and last hypothesis suggests that innovative perks have a greater effect on workers' intent to stay through the mediating effect of organizational commitment than traditional perks.

The longitudinal data used in this thesis comes from a broader investigation called « The Links Between Compensation, Training and Development Skills with the Attraction and Retention of Key Employees ». The sample consists of newly hired employees from a global Information Technology and Communication (ITC) company based in Montreal. Data from this organization was collected from 235 employees hired between April 1, 2009 and September 30, 2010.

Our findings confirm our first two hypotheses. Our results indicate that both innovative and traditional perks have a positive and indirect impact on workers' intent to stay through the mediating effect of organizational commitment. Our results also indicate that traditional perks have a greater effect than innovative perks on workers' intent to stay through the mediating effect of organizational commitment. Perceived organizational support and working under supervision also have an impact on workers' intent to stay. We conclude this thesis with practical implications for managers with regards to employee retention in the ITC sector. We also present the limitations of our study and the implications for future research.

Key Words:

Innovative perks

Traditional perks

Organizational commitment

Intent to stay

Employee turnover

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de recherche M. Stéphane Renaud pour sa grande disponibilité, sa patience et son encadrement tout au long de l'écriture de ce mémoire. Sa flexibilité et son feedback constant m'ont permis de terminer ce projet rapidement tout en travaillant à temps plein en ressources humaines, ce qui pour moi est un exploit.

Je tiens à remercier M. Pierre Durand et Mme. Émilie Genin, évaluateurs, pour leurs commentaires qui m'ont permis d'améliorer la qualité et l'accessibilité de ma recherche.

Un merci du fond du cœur à mon conjoint qui m'a soutenu tout au long de la réalisation de ce projet. C'est grâce à lui si je me suis inscrit en 2012 au programme de maîtrise en relations industrielles et que j'ai persévéré jusqu'à la toute fin. Un dernier merci à ma famille et mes amis qui m'ont appuyé malgré le fait que j'ai été moins présent dans la dernière année.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 : Définitions, revue de littérature et problématique	5
1.1 Définitions des variables à l'étude	6
1.1.1 Définition de l'intention de rester	6
1.1.2 Définition des avantages sociaux.....	10
1.1.2.1 Les avantages sociaux traditionnels	11
1.1.2.2 La rémunération du temps chômé	11
1.1.2.3 Les programmes spécialisés	11
1.1.2.4 Les gratifications.....	11
1.1.2.5 Les avantages sociaux novateurs	12
1.1.3 Définition de l'engagement organisationnel.....	14
1.1.3.1 Engagement affectif.....	15
1.1.3.2 Engagement de continuité	16
1.1.3.3 Engagement normatif	16
1.1.3.4 Conclusion.....	16
1.2 Modèle et déterminants du roulement	17
1.2.2 Déterminants du roulement.....	19
1.2.2.1 Déterminants organisationnels	19
1.2.2.1.1 Syndicalisation	19
1.2.2.1.2 Taille de l'entreprise	20
1.2.2.1.3 Âge de l'entreprise	22
1.2.2.1.4 Type d'industrie.....	22
1.2.2.1.5 Pratiques de GRH	23
1.2.2.1.5.1 Formation	24
1.2.2.1.5.2 Salaire	25
1.2.2.1.5.3 Développement de carrière	26
1.2.2.1.5.4 Sécurité d'emploi	27
1.2.2.1.6 Conclusion des déterminants organisationnels	27
1.2.2.2 Déterminants individuels.....	31

1.2.2.2.1 Genre	32
1.2.2.2.2 Âge.....	33
1.2.2.2.4 Ancienneté	34
1.2.2.2.5 État matrimonial	35
1.2.2.2.6 Nombre de personnes à charge.....	36
1.2.2.2.7 Appartenance à une minorité visible	37
1.2.2.2.8 Soutien organisationnel perçu.....	37
1.2.2.2.9 Engagement organisationnel	38
1.2.2.2.10 Conclusion des déterminants individuels	39
1.2.2.3 Déterminants contextuels	44
1.2.2.3.1 Taux de chômage	44
1.2.2.3.2 Disponibilité des emplois alternatifs	44
1.2.2.3.3 Conclusion des déterminants contextuels.....	45
1.2.2.4 Conclusion des déterminants du roulement.....	46
1.3 Liens entre avantages sociaux et roulement	46
1.3.1 Les avantages sociaux mesurés de façon agrégée et le roulement.....	47
1.3.2 Les avantages sociaux traditionnels et le roulement.....	49
1.3.2.1 Les régimes privés de retraite et le roulement.....	49
1.3.2.2 Les régimes privés d'assurance collective.....	51
1.3.3 La rémunération du temps chômé et le roulement	51
1.3.4 Les programmes spécialisés et le roulement	52
1.3.5 Les gratifications et le roulement.....	53
1.3.6 Les avantages sociaux novateurs et le roulement	53
1.3.7 Conclusion du lien entre les avantages sociaux et le roulement	54
1.4 Problématique.....	61
Chapitre 2 : Modèle d'analyse, cadre théorique et hypothèses de recherche	64
2.1 Modèle conceptuel.....	65
2.2 Cadre théorique	67
2.2.1 Théorie de l'échange social de Blau (1964)	67
2.2.2 Théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993).....	69

2.3 Hypothèses de recherche	70
Chapitre 3 : Méthodologie	72
3.1 Données	73
3.2 Mesures	75
3.3 Analyses statistiques	78
Chapitre 4 : Résultats et discussion	81
4.1 Analyses descriptives	82
4.2 Analyses bivariées.....	84
4.3 Analyses multivariées longitudinales	4
4.3.1 Vérification de l'Hypothèse 1	6
4.3.2 Vérification de l'Hypothèse 2.....	8
4.3.3 Vérification de l'hypothèse 3	9
4.3.4 Le rôle des variables de contrôle	11
4.4 Conclusion	14
Conclusion	16
Références	21

Liste des figures

Figure I: The Taxonomy of Turnover	7
Figure II : Les composantes du concept de roulement de la main-d'oeuvre	9
Figure III : Modèle conceptuel de Price (2001).....	18
Figure IV : Modèle longitudinal du lien entre les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels et l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel	66

Liste des tableaux

Tableau I : Relation entre les déterminants organisationnels et le roulement, selon les études recensées.....	28
Tableau II : Relation entre les déterminants individuels et le roulement, selon les études recensées.....	40
Tableau III : Relation entre les déterminants contextuels et le roulement, selon les études recensées.....	45
Tableau IV : Études entre les avantages sociaux et le roulement.....	55
Tableau V : Taux de participation aux trois temps de l'enquête.....	75
Tableau VI : Statistiques descriptives.....	83
Tableau VII : Matrice de corrélations.....	87
Tableau VIII : Régressions effectuées sur l'intention de rester des travailleurs.....	6

Introduction

L'attraction et la rétention de la main d'œuvre occupent une place de taille dans la littérature depuis plusieurs années. En effet, l'état des marchés fortement compétitifs ainsi que le départ massif à la retraite d'une génération qui occupe la majeure part de la population active amènent une pénurie de la main d'œuvre qualifiée (Emploi Québec, 2013). Cette situation du marché de l'emploi cause un taux accru de départs volontaires ce qui a un effet néfaste sur les organisations. En effet, plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question et indiquent que ce roulement, dans ce cas-ci les départs volontaires, s'accompagne d'une augmentation des coûts de recrutement et de formation (Park, Ofori-Dankwa et Ramirez Bishop, 1994 ; Pilar de Luis Carnicer, Martinez Sanchez, Perez Perez et Vela Jiménez, 2004). D'autres études exposent une diminution de la productivité et une perte de clientèle causée par un roulement élevé (Hom et Griffeth, 1995 ; Johnson et DeConinck, 2009). Les impacts négatifs des départs volontaires des employés amènent les entreprises à revoir leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un moyen par lequel elles peuvent motiver les employés à rester au sein de l'organisation. Les entreprises peuvent notamment revoir leurs pratiques de rémunération afin d'accroître leur compétitivité au sein du marché de l'emploi de leur secteur d'activité. Elles peuvent entre autres choisir d'adapter leur offre de rémunération indirecte en bonifiant les avantages sociaux offerts aux employés. Ainsi, les entreprises cherchent de plus en plus à mettre en place des avantages sociaux novateurs pour leurs employés afin d'accroître l'attraction et la rétention en se différenciant de leurs concurrents. Les avantages sociaux novateurs regroupent différents programmes spéciaux offerts aux employés qui prennent en charge les différents aspects de leur vie personnelle et leur permettent d'être plus engagés dans leur travail. Ces programmes peuvent être en lien, par exemple, avec la conciliation travail et vie personnelle ou la gestion de la santé physique et mentale et visent à offrir une qualité de vie accrue pour l'employé. Dans une perspective d'attraction et de rétention, l'employé qui désire quitter l'entreprise doit évaluer le coût associé à la perte de ces avantages sociaux par rapport à ceux offerts chez les entreprises concurrentes, c'est-à-dire le coût de renonciation (Mankiw et Belzile, 2006). Ainsi, les avantages sociaux novateurs pourraient amener une diminution des départs volontaires. Est-ce que cela fonctionne?

L'objectif de ce mémoire est d'étudier l'impact des avantages sociaux sur l'intention de rester des travailleurs dans l'industrie des technologies de l'information et des communications (TIC). Plus précisément, nous nous intéressons à la différence de la force du lien entre les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels en relation avec l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Nous avons relevé dans la littérature trois méta-analyses indiquant que l'engagement organisationnel est l'un des meilleurs prédicteurs du roulement (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 ; Mor Barak, Nissly et Levin, 2001). De plus, notre mémoire sera basé sur le modèle du roulement de Price (2001) qui indique que la majorité des pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact indirect sur le roulement des employés via l'engagement organisationnel qui agit comme variable médiatrice.

Nous nous intéressons au secteur des TIC puisqu'il s'agit d'un secteur très important pour l'économie canadienne et québécoise. En effet, selon une enquête menée par TECHNOcompétences (2011), cette industrie a contribué par ses revenus à générer un PIB de 12,5 milliards de dollars au Québec en 2009. De plus, toujours selon la même enquête, le Québec compte 184 400 professionnels dans ce secteur en 2010. La question du roulement et de l'intention de rester de la main d'œuvre devient intéressante lorsque nous nous attardons aux défis du secteur. Il semble que ce secteur connaisse une réduction du nombre de diplômés disponibles, ce qui amène un défi majeur d'attraction de la main d'œuvre (TECHNOcompétences, 2011). Aussi, selon l'enquête de rémunération de TECHNOcompétences (2012), il semble que le taux moyen de roulement pour tous les types d'emplois confondus de l'industrie des TIC est 19.3% en 2012. Il s'agit d'un taux très élevé lorsque nous le comparons au taux de roulement canadien qui était de 8.2% en 2009 (Conference Board du Canada, 2013). Cet écart indique qu'il existe un défi non seulement d'attraction, mais également de rétention de la main d'œuvre dans l'industrie des TIC.

Nous observons que très peu d'études se sont penchées sur la question des avantages sociaux en rapport avec le roulement, spécialement au Canada et au Québec. Lorsque

nous regardons les types d'avantages sociaux généralement offerts en entreprise, nous constatons rapidement que ceux-ci ont été créés et mis en place pour répondre aux besoins de la génération des baby-boomers, qui sont près de leur départ du marché du travail (Clark, 2007). Puisque la main d'œuvre que les entreprises du secteur des TIC essaient d'attirer et de retenir est principalement constituée des générations X et Y, il devient fort intéressant de prendre en considération les nouvelles formes d'avantages et leur impact sur le roulement. De plus, ces avantages sociaux novateurs présentés précédemment sont très coûteux pour les entreprises, voir même plus coûteux que les formes traditionnelles d'avantages. Il devient donc important de connaître leur impact sur le roulement afin de déterminer si l'investissement dans ces nouvelles pratiques comporte un retour sur l'investissement. Ces constatations nous amène à poser la question suivante :

Quel est l'impact relatif des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel?

Pour répondre à cette question, nous divisons notre mémoire en quatre chapitres et une conclusion. Le premier chapitre porte sur la revue de littérature en lien avec notre sujet et sur les variables qui y sont reliées. Dans ce chapitre, nous présentons les définitions des variables à l'étude, à savoir : l'intention de rester, les avantages sociaux novateurs et l'engagement organisationnel. Nous recensons ensuite les déterminants du roulement, puis nous terminons en présentant notre problématique. Dans le deuxième chapitre, nous présentons notre modèle conceptuel, notre cadre théorique ainsi que nos hypothèses de recherche qui en découlent. Dans le troisième chapitre, nous présentons notre méthodologie de recherche. Le quatrième chapitre porte sur nos résultats et sur la discussion de ces derniers. Enfin, nous retrouvons une conclusion à la fin de ce mémoire.

Chapitre 1 : Définitions, revue de littérature et problématique

Ce chapitre est divisé en quatre sections. La première section définit les variables à l'étude. Nous présentons premièrement notre variable dépendante, l'intention de rester. Ensuite, nous présentons notre variable indépendante, les avantages sociaux. Puis, nous terminons cette section en présentant notre variable médiatrice, l'engagement organisationnel. La deuxième section porte sur le modèle de Price (2001) utilisé pour analyser le lien entre les variables à l'étude et les déterminants du roulement. La troisième section présente les études recensées dans la littérature mettant en lien spécifiquement les avantages sociaux et le roulement. Finalement, nous présentons notre problématique de recherche dans la quatrième section.

1.1 Définitions des variables à l'étude

Cette section présente les définitions des variables à l'étude. Nous présentons, dans la première sous-section, notre variable dépendante, l'intention de rester. Dans la deuxième sous-section nous présentons notre variable indépendante, les avantages sociaux novateurs. Nous terminons cette section en présentant notre variable médiatrice, à savoir l'engagement organisationnel.

1.1.1 Définition de l'intention de rester

Pour définir l'intention de rester, il faut d'abord comprendre le concept plus large à l'intérieur duquel il se retrouve, à savoir le roulement. Le roulement des employés est un sujet qui préoccupe les entreprises et les chercheurs puisque celui-ci engendre des coûts majeurs et peut causer une perte d'expertise et de connaissances. Ce sujet a été étudié sous plusieurs angles dans la littérature et plusieurs définitions ont été proposées par les chercheurs qui se sont penchés sur ce concept. Cette section fait état des définitions du roulement les plus pertinentes pour notre étude.

Price (1977) définit le roulement comme étant le mouvement des membres à travers les frontières d'une organisation, soit par le biais d'embauche ou de départ. Toujours selon Price (1977), ce mouvement de la part des employés peut être volontaire ou involontaire, c'est à dire selon la volonté de l'employé ou non. Les départs involontaires sont donc composés des mises à pied, des mises à la retraite forcées, des départs pour

maladie ou des responsabilités familiales. Le départ volontaire quant à lui signifie que l'employé prend la décision de quitter l'organisation. Price (1977) mentionne également que les départs volontaires et involontaires peuvent être vers une autre entreprise ou vers le chômage.

Bluedorn (1978) précise la définition de Price en ajoutant deux éléments à la base du roulement soit, l'initiateur du mouvement et la direction du mouvement. L'initiateur du mouvement fait référence au roulement volontaire ou involontaire. Le roulement est volontaire lorsque l'employé est l'initiateur du mouvement et involontaire lorsque l'employeur est l'initiateur du mouvement. La direction du mouvement fait référence aux mouvements vers l'intérieur de l'organisation, appelé les accessions, et aux mouvements vers l'extérieur de l'organisation, appelé les séparations. Ces accessions et séparations peuvent être de nature volontaire ou involontaire selon l'initiateur du mouvement, ce qui donne quatre types de roulement : 1- séparations volontaires, 2- accessions volontaires, 3- accessions involontaires et 4- séparations involontaires. Une reproduction du schéma de Bluedorn (1978) se trouve à la Figure 1. Cette définition de Bluedorn (1978) clarifie l'aspect volontaire ou involontaire du roulement par rapport à la définition proposée par Price (1977).

Figure I: The Taxonomy of Turnover

Initiator of Movement	Direction of Movement	
	Into the Organization (Accessions)	Out of the Organization (Separations)
The Individual (Voluntary)	Type II Voluntary Accessions	Type I Voluntary Separations
Other Than the Individual (Involuntary)	Type III Involuntary Accessions	Type IV Involuntary Separations

Figure reproduite de Bluedorn (1978, p. 628)

Morin et Renaud (2009) proposent également un modèle du roulement. Celui-ci reprend les définitions de Price (1977) et Bluedorn (1978). Nous avons reproduit le modèle de

Morin et Renaud (2009) à la Figure 2. Les auteurs divisent d'abord le roulement de la main d'œuvre en deux composantes : le roulement intra organisationnel et le roulement extra organisationnel. Le roulement intra organisationnel fait référence aux mouvements à l'intérieur de l'organisation, notamment les promotions et les transferts. Le roulement extra organisationnel fait référence aux embauches et aux départs. Le roulement extra organisationnel se décompose en deux éléments: vers l'organisation ou hors de l'organisation. La dimension vers l'organisation signifie les embauches, alors que la dimension hors de l'organisation renvoie aux départs de l'organisation. Le roulement hors de l'organisation se divise en deux composantes : le roulement involontaire et le roulement volontaire. Plusieurs autres études font la distinction entre roulement involontaire et volontaire notamment celles de Bluedorn (1978), Price (1977) et Shaw, Delery, Jenkins et Gupta (1998) et d'autres. Le roulement volontaire résulte de la décision de l'employé, donc de sa démission. Le roulement involontaire réfère aux licenciements, aux congédiements et aux mises à pied, qui sont des décisions de l'employeur. Morin et Renaud (2009) proposent une dernière précision au sein du roulement volontaire soit le roulement fonctionnel et dysfonctionnel. Le roulement fonctionnel implique que le départ de l'employé est bénéfique pour l'organisation, donc souvent dans le cas d'un employé peu performant. Le roulement dysfonctionnel est le roulement considéré néfaste pour l'organisation, souvent dans le cas d'un employé performant qui quitte pour une autre entreprise.

Pour notre mémoire, nous retenons d'abord le roulement extra organisationnel puisque ce sont les départs de l'entreprise qui peuvent être dommageable, engendrer des coûts et une perte d'expertise et de connaissances. Nous retenons ensuite le roulement volontaire puisque celui-ci est composé de plusieurs déterminants sur lesquels l'employeur peut agir pour améliorer la rétention de ses employés (Price, 2001). Nous étudierons ces éléments à l'aide de données secondaires. Ces données ne nous permettent pas de différencier le roulement fonctionnel du roulement dysfonctionnel.

Figure II : Les composantes du concept de roulement de la main-d'oeuvre

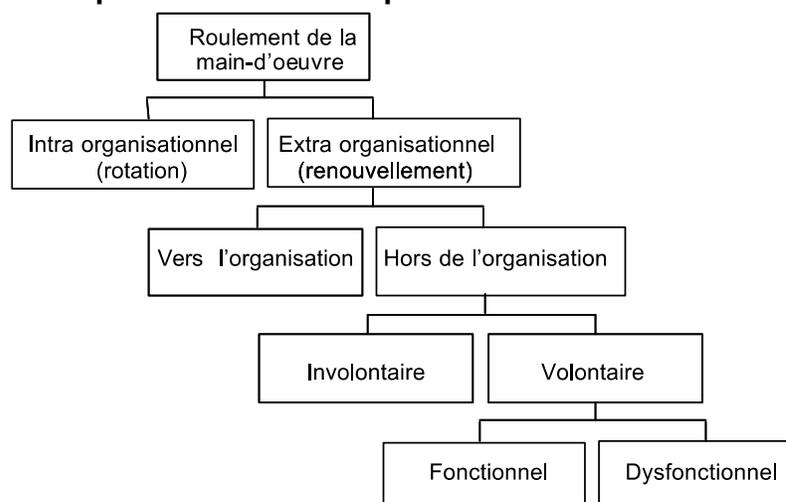


Figure reproduite de Morin et Renaud (2009 : 3)

L'opérationnalisation du roulement peut se faire selon différentes mesures. Nous présentons les mesures recensées dans la littérature selon deux catégories : les mesures organisationnelles et les mesures individuelles.

D'une part, les mesures organisationnelles recensées sont : le taux de roulement, le taux de départs volontaires, le taux de départs fonctionnels le taux de cessation d'emploi. Ces mesures organisationnelles sont quantitatives et sont généralement calculées par l'entreprise sur une base annuelle. Pour obtenir ces taux, il faut prendre le nombre de départ pour la période de référence et le diviser par le nombre total d'employés. D'autre part, les mesures individuelles recensées sont : l'intention de rester, l'intention de quitter, la probabilité de rester, la probabilité de quitter et la probabilité de changer d'emploi. Ces mesures sont utilisées pour déterminer le niveau selon lequel un employé désire maintenir ou rompre son lien d'emploi avec l'entreprise à l'intérieur d'une période de temps donnée.

Bien que la revue de littérature révèle que l'intention de quitter semble être la mesure la plus couramment utilisée au niveau individuel, il nous semble plus pertinent d'utiliser l'intention de rester puisque celle-ci reflète mieux la problématique de rétention vécue

dans l'industrie des TIC. Cette mesure individuelle du roulement renvoie à « la probabilité subjective qu'un individu restera à l'emploi de l'organisation dans une période donnée » (Sousa-Poza et Henneberger, 2004 : 113, p.1, traduction libre). Bref, l'intention de rester est une mesure de fidélisation des travailleurs et renvoie à la notion de roulement volontaire dysfonctionnel. (Firth, Mellor, Moore et Loquet, 2004 ; Hart, 2005 ; Irvine et Evans, 1995 ; Lambert, Hogan et Barton, 2010 ; Lum, Kervin, Clark, Reid et Sirola, 1998 ; Morell, Loan-Clarke et Wilkinson, 2001 ; Sousa-Poza et Henneberger, 2004).

1.1.2 Définition des avantages sociaux

Afin de définir nos variables indépendantes, soit les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels, il importe d'abord de situer ces concepts au sein d'une composante plus large de la gestion des ressources humaines, la rémunération totale. Celle-ci se décompose en deux éléments, soit la rémunération directe et la rémunération indirecte. La rémunération directe renvoie à l'aspect monétaire tandis que la rémunération indirecte est composée des éléments non monétaires offerts aux employés. Les avantages sociaux sont une composante de la rémunération indirecte. Il s'agit des conditions dont bénéficient les employés ainsi qu'un ensemble de programme offerts afin de pallier aux aléas de la vie (St-Onge, 2014).

Cette sous-section fait état des différents types d'avantages sociaux que les entreprises peuvent mettre en place pour leurs employés. En effet, nous nous attardons seulement aux avantages sociaux privés puisqu'ils sont les seuls sur lesquels l'entreprise a un contrôle. Nous utilisons la classification de St-Onge (2014) pour définir les différents types d'avantages sociaux. Ces auteurs classifient les avantages sociaux en quatre catégories: 1- les avantages sociaux traditionnels, 2- la rémunération du temps chômé, 3- les programmes spécialisés et 4- les gratifications. Une fois ces éléments définis, nous présentons les nouvelles formes d'avantages, soit les avantages sociaux novateurs.

1.1.2.1 Les avantages sociaux traditionnels

Les entreprises peuvent offrir une multitude d'avantages sociaux traditionnels à leurs employés. Ceux-ci sont généralement composés des régimes privés d'assurance collective et des régimes privés de retraite (St-Onge, 2014). Les régimes privés d'assurance collective fréquemment offerts par les entreprises sont : l'assurance frais médicaux, l'assurance soins dentaires, l'assurance salaire et les assurances vie, mort accidentelle et mutilation. Les régimes privés de retraite sont, quant à eux, composés des régimes agréés, des régimes non agréés et des régimes supplémentaires de retraite (St-Onge, 2014).

1.1.2.2 La rémunération du temps chômé

La rémunération du temps chômé est constituée par les différents congés payés incluant les vacances, les jours fériés légaux et les autres congés offerts par l'entreprise. Ces congés peuvent être des congés supplémentaires, des congés mobiles ou des congés parentaux supplémentaires (St-Onge, 2014).

1.1.2.3 Les programmes spécialisés

Les programmes spécialisés sont un ensemble de services offerts aux employés afin de favoriser une saine gestion entre le travail et la vie personnelle. Ces programmes comprennent notamment les programmes d'aide aux employés, les programmes de mieux-être, les programmes de gestion favorable à la conciliation travail-vie personnelle et les programmes d'aménagements flexibles des conditions de travail (St-Onge, 2014).

1.1.2.4 Les gratifications

Les gratifications sont principalement constituées des éléments suivants : remboursement d'automobile, stationnement, réduction sur les produits ou les services, prêts personnels, logement ou propriété, repas payés, frais de scolarité pour les employés et personnes à charge, adhésion à des clubs, conseils financiers et juridiques et congés sans traitement (St-Onge, 2014). Cette gamme d'avantages est en général

offerte au personnel cadre. Aussi, certains types de gratification peuvent également être offerts aux employés retraités

1.1.2.5 Les avantages sociaux novateurs

Plusieurs nouvelles formes d'avantages sociaux font émergence au sein des organisations depuis les dernières années. Ces nouvelles formes d'avantages ou avantages sociaux novateurs sont mises en place pour faciliter la gestion des aspects de la vie personnelle des employés. En offrant des services facilitant les éléments hors du travail, les employés sont moins préoccupés, sont plus productifs et peuvent travailler plus d'heures par semaine. Les avantages novateurs sont principalement classés en trois grandes catégories : la gestion de la santé mentale, la conciliation travail et vie personnelle et la santé physique (Clark, 2007). Les avantages sociaux novateurs mettent l'emphase sur la gestion des aspects personnels de la vie des employés afin de leur permettre de donner leur maximum lorsqu'ils sont présents au travail et de ne pas se soucier des éléments extérieurs. Afin de couvrir les trois grandes catégories définies précédemment, quatre types de programmes sont de plus en plus offerts en entreprise. Ces avantages sociaux novateurs sont des formes de programmes spécialisés nouvellement offerts en entreprise. Nous faisons la distinction entre les programmes spécialisés présentés précédemment et les avantages sociaux novateurs compte tenu de leur nouveauté, de leur émergence dans les entreprises et de leur adaptabilité envers les besoins des employés.

Premièrement, les programmes d'aide aux employés sont de plus en plus offerts en entreprise pour permettre aux employés d'accéder à la consultation de différents types de professionnels. Ces programmes d'aide couvrent une vaste gamme de problèmes personnels qui nécessite une consultation et permet donc une gestion de soi plus saine, ce qui augmente la productivité de l'employé (Clark, 2007). Il nous apparaît surprenant que Clark (2007) classifie les programmes d'aide aux employés comme étant un avantage novateur. En effet, St-Onge et Thériault (2006) indiquent que ces programmes sont fréquemment offerts en entreprise depuis plusieurs années. Ainsi,

nous ne retenons pas ce type de programme dans notre définition des avantages sociaux novateurs.

Deuxièmement, les programmes de conciliation travail et vie personnelle ont une popularité grandissante depuis les dernières années (Clark, 2007). Ceux-ci peuvent autant comprendre des mesures afin d'aider avec la conciliation familiale telle que la garde d'enfant ou de personnes à charge, que pour trouver des ressources pour d'autres types de besoins personnels tels que des problèmes financiers ou légaux. Ce type de programme peut également comprendre par exemple l'aménagement d'horaire de travail flexible, le télétravail et les horaires compressés afin d'accommoder certains travailleurs. Seulement certains des éléments proposés par Clark (2007) en tant que programmes de conciliation travail et vie personnelle nous apparaissent être des avantages sociaux. En effet, l'aménagement d'heures de travail et les possibilités de travail à la maison sont, selon nous, des conditions de travail et non pas des avantages sociaux. Nous conservons pour notre définition des avantages sociaux novateurs les pratiques marginales et émergentes proposées par St-Onge et Thériault (2006), c'est à dire, les pratiques ayant un taux d'implantation inférieur à 7% des entreprises québécoises. Ces pratiques marginales incluent : le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales, la garde des enfants d'âge scolaire, les garderies en milieu de travail et l'aide financière à l'éducation.

Troisièmement, les services de concierge offrent une assistance en terme de différents services tels que le service à domicile, l'assistance individuelle, le magasinage, la planification d'événement, la recherche d'information sur des produits ou services, etc. (Clark, 2007 ; Ulshafer, Potgeisser et Lima, 2005). Ces services permettent d'éviter le stress des tâches quotidiennes de la vie personnelle. Nous retenons cette catégorie pour notre définition d'avantages sociaux novateurs puisqu'il s'agit d'une pratique émergente très peu offerte en entreprise.

Quatrièmement, les programmes de santé et mieux être permettent de mieux prendre en charge les aspects de la santé physique et mentale des employés en offrant les

services de professionnels de la santé tels que des nutritionnistes ou encore des entraîneurs et de donner des rabais sur les abonnements en centre de conditionnement physique. Le but de ce type de programme est d'accroître la santé des travailleurs pour ainsi diminuer l'absentéisme et le stress (Clark, 2007). Nous retenons cette catégorie pour notre définition d'avantages sociaux novateurs.

Les quatre catégories d'avantages novateurs proposées par Clark (2007) servent à améliorer la qualité de vie des employés et à répondre aux besoins d'une nouvelle génération de travailleurs (Clark, 2007). En effet, l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail met une pression sur les employeurs, en ce sens que cette génération recherche des conditions de travail personnalisées et axées sur la qualité de vie (Ministère de la famille et des aînés, 2012). La mise en place de ces nouveaux types de programme spécialisés constitue donc une différenciation pour les entreprises afin d'être concurrentiel sur le marché de l'emploi.

Pour notre mémoire, nous utilisons le terme « avantages sociaux novateurs » pour désigner les trois catégories susmentionnées retenues. Ainsi, nous qualifions de novateurs certaines pratiques de conciliation travail et vie personnelle, les services de concierge et les programmes de santé et mieux-être. Ces catégories que nous retenons sont des programmes servant à alléger le fardeau des tâches quotidiennes des employés afin de leur permettre d'être plus productif au travail. Ces programmes se différencient des avantages sociaux traditionnels qui, eux, servent à pallier principalement aux aléas de la vie en offrant, par exemple, un revenu de retraite ou des assurances. Le terme « novateur » a été retenu puisque tous ces programmes sont relativement nouveaux et émergents chez les employeurs et que ceux-ci sont inventifs et ont un caractère distinctif par rapport aux autres avantages sociaux.

1.1.3 Définition de l'engagement organisationnel

Il existe deux définitions fréquemment utilisées de l'engagement organisationnel dans la littérature. D'une part, Porter, Steers, Mowday, Richard et Boulian (1974) présentent l'engagement organisationnel comme une variable unidimensionnelle. D'autre part,

Allen et Meyer (1990) envisagent le concept d'engagement organisationnel de façon multidimensionnelle. Cette section fait état de ces définitions de l'engagement organisationnel.

Porter et al. (1974) définissent l'engagement organisationnel comme étant le niveau d'intensité selon lequel un individu s'identifie envers une organisation et son implication au sein de celle-ci. Les auteurs identifient trois éléments dans leur définition de l'engagement organisationnel. Le premier élément est l'acceptation et l'adhésion de la part de l'employé envers les objectifs et les valeurs de l'organisation. Le deuxième élément renvoie au désir de l'employé à fournir des efforts considérables pour contribuer à l'atteinte des résultats organisationnels. Le troisième élément concerne le niveau d'appartenance de l'employé à l'entreprise. Donc, plus ces trois éléments sont présents chez un individu, plus son niveau d'engagement organisationnel est élevé.

Allen et Meyer (1990) définissent l'engagement organisationnel comme un concept multidimensionnel qui démontre le reflet de la force du lien entre l'employé et l'organisation. Cette définition est composée de trois dimensions distinctes : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Chacune de ces dimensions est indépendante et possède ses propres déterminants. Ces dimensions ont donc chacune un impact sur l'intention de rester des travailleurs. Cette définition est la plus couramment utilisée dans la littérature (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng, 2001 ; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002 ; Poon, 2012).

1.1.3.1 Engagement affectif

Selon Allen et Meyer (1990), cette dimension de l'engagement organisationnel réfère à « l'engagement émotionnel qu'un individu a envers l'organisation pour laquelle il travaille, son sentiment d'appartenance et son niveau d'implication au sein de celle-ci » (Allen et Meyer, 1990, p.1, traduction libre). L'employé ayant un niveau d'engagement affectif élevé a également un niveau adhésion envers l'organisation élevé tel qu'indiquer dans la définition de Porter et al. (1974). La définition de l'engagement affectif de Allen

et Meyer (1990) inclut donc le premier élément de la définition de l'engagement organisationnel de Porter et al. (1974).

1.1.3.2 Engagement de continuité

Selon Allen et Meyer (1990), cette dimension de l'engagement organisationnel fait référence à l'analyse des coûts et bénéfices par rapport aux acquis de l'employé si celui-ci quitte l'organisation. Selon les auteurs, plus un employé travaille longtemps au sein d'une même organisation, plus celui-ci acquiert des bénéfices et donc plus les coûts rattachés à son départ augmentent. L'employé qui reste au sein d'une organisation par engagement de continuité reste donc par nécessité.

1.1.3.3 Engagement normatif

Selon Allen et Meyer (1990), l'engagement normatif est lié au sentiment d'obligation de rester au sein de l'entreprise par moralité. Ce sentiment d'obligation provient des expériences de socialisation ou de l'obtention de bénéfices par l'organisation. L'employé qui reste au sein d'une organisation par engagement normatif reste donc par obligation morale. Il s'agit de la dimension de l'engagement organisationnel de Allen Meyer (1990) la moins étudiée dans la littérature.

1.1.3.4 Conclusion

Nous avons présenté dans cette section les définitions de l'engagement organisationnel de Porter et al. (1974) et de Allen et Meyer (1990). Ces deux définitions sont similaires sur plusieurs points. Nous retenons la définition de Allen et Meyer (1990) pour notre mémoire puisque celle-ci englobe les éléments exposés par Porter et al. (1974) et elle est aussi la plus utilisée dans la littérature. De plus, les données secondaires utilisées dans ce mémoire sont basées sur la définition de Allen et Meyer (1990).

1.2 Modèle et déterminants du roulement

Afin de mettre en relation les variables exposées précédemment, nous présentons dans cette section le modèle conceptuel des déterminants du roulement de Price (2001). En effet, il s'agit d'un modèle fréquemment utilisé par les chercheurs et semble être dominant dans la littérature. Nous présentons par la suite les différents déterminants du roulement recensés dans la littérature. Tel que mentionné précédemment, l'intention de rester est une mesure opérationnelle du roulement qui renvoie à la notion de fidélisation des travailleurs. Nous recensons donc l'ensemble des variables ayant un impact sur le roulement.

1.2.1 Modèle du roulement de Price (2001)

Price (2001) propose un modèle théorique des déterminants du roulement des employés. Son modèle porte sur les déterminants ayant un effet sur le roulement volontaire. Nous rapportons le modèle de Price (2001) à la Figure 3.

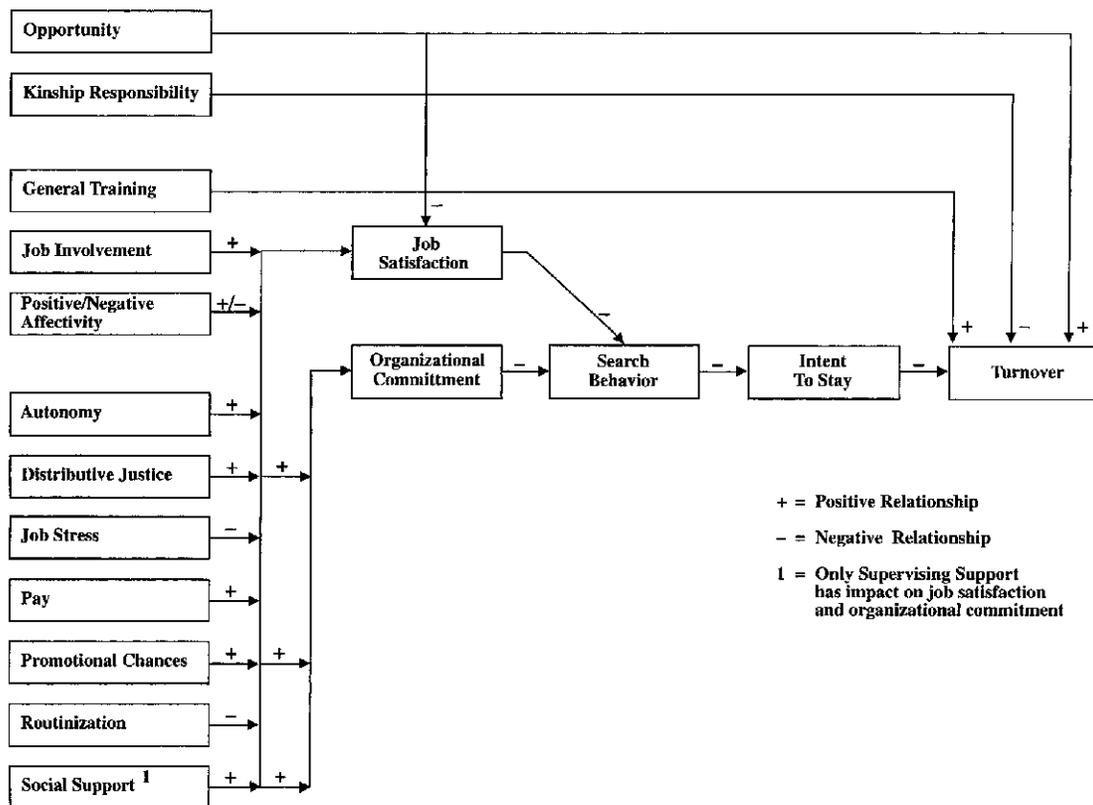
Les déterminants présentés par Price (2001) sont divisés en trois catégories, à savoir les déterminants externes (disponibilité des emplois alternatifs et responsabilités parentales), les déterminants individuels (formation, engagement professionnel, affectivité positive ou négative) et les déterminants organisationnels (autonomie, justice distributive, stress relié au travail, possibilité d'avancement, travail routinier, soutien social).

Les déterminants proposés par Price (2001) ont tous un impact indirect avec le roulement à l'exception de la disponibilité des emplois alternatifs, des responsabilités parentales et de la formation générale. Tous les autres déterminants ont impact sur le roulement indirectement, via des variables médiatrices (satisfaction au travail, engagement organisationnel, recherche d'emploi, intention de rester). Price (2001) établit une séquence selon laquelle les différents déterminants ont un impact sur le roulement. D'abord, la majorité des déterminants présentés dans le modèle ont un impact sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Ces influences auront ensuite un impact sur la recherche d'emploi du travailleur et subséquemment sur

l'intention de rester. Finalement, le niveau d'intention de rester aura un impact sur le roulement volontaire des employés. Ainsi, le modèle de Price (2001) détermine que l'intention de rester est une mesure pertinente du roulement volontaire des employés, qui renvoie à la notion de fidélisation des travailleurs.

Le modèle de Price (2001) confirme la pertinence de notre recherche à deux niveaux. D'une part, Price (2001) invite les chercheurs à tester son modèle puisque celui-ci n'est qu'une proposition théorique. Il invite donc les chercheurs à examiner les liens entre les différentes variables. D'autre part, notre mémoire propose de tester la relation de médiation de l'engagement organisationnel pour expliquer l'impact des différents déterminants du roulement sur l'intention de rester, tel que proposé dans le modèle de Price (2001).

Figure III : Modèle conceptuel de Price (2001)



Tirée de Price (2001, p.602)

1.2.2 Déterminants du roulement

Afin d'isoler l'impact des avantages sociaux sur l'intention de rester, nous devons d'abord présenter l'ensemble des facteurs ayant une influence sur le roulement. Nous présentons donc dans cette section les différents déterminants qui influencent le roulement des employés identifiés dans la littérature. Notre revue de littérature est basée principalement sur trois méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Mor Barak et al., 2001) et nous avons également recensés les articles publiés subséquemment. Compte tenu que les méta-analyses font la recension d'une multitude d'études sur le roulement, nous leur accordons un poids plus élevé par rapport aux autres types d'études pour notre analyse des déterminants du roulement. Nous présentons les déterminants du roulement selon trois catégories : les déterminants organisationnels, les déterminants individuels et les déterminants contextuels.

1.2.2.1 Déterminants organisationnels

Les déterminants organisationnels font état des variables organisationnelles qui influencent le roulement des employés au sein des entreprises. Nous avons recensé dans la littérature les variables organisationnelles suivantes : la syndicalisation, la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, le type d'industrie et les pratiques de gestion des ressources humaines (la formation, le salaire, le développement de carrière, la sécurité d'emploi).

Nous avons également recensé dans la littérature plusieurs études définissant les avantages sociaux en tant que déterminant organisationnel du roulement. Puisqu'il s'agit de notre variable dépendante, nous réservons une section de ce chapitre spécifiquement dédiée aux études mettant en lien les avantages sociaux et le roulement.

1.2.2.1.1 Syndicalisation

Les études de Cotton et Tuttle (1986) et de Mor Barak et al. (2001) rapportent que la syndicalisation est négativement corrélée avec le roulement. Ainsi, la présence d'un

syndicat diminue le taux de roulement des employés. Griffeth et al. (2000) n'ont pas analysé cette variable dans leur méta-analyse.

Les études subséquentement recensées rapportent aussi que la syndicalisation est négativement liée avec le roulement. En effet, les études rapportent que la syndicalisation a un impact négatif sur l'intention de quitter (Abraham, Friedman et Thomas, 2005 ; Abraham, Friedman et Thomas 2008), la probabilité de quitter l'entreprise (Campbell, 1997 ; Groothuis, 1994 ; Iverson et Currivan, 2003 ; Kidd, 1994 ; Veum, 1997), le taux de cessation d'emploi (Delery Gupta, Shaw Jenkins et Ganster, 2000 ; Freeman, 1978 ; Leigh, 1986), le taux de roulement (Lincoln et Kallenberg, 1996) et le taux de roulement dysfonctionnel (Park, et al., 1994). Les auteurs expliquent ces résultats par le fait que syndicalisation donne une voix aux employés et donc une possibilité d'exprimer leur mécontentement par rapport aux pratiques de l'entreprise de manière sécuritaire. Ainsi, les employés peuvent s'exprimer afin de faire changer certaines pratiques organisationnelles plutôt que de quitter l'entreprise. Aussi, la syndicalisation amène une structure organisationnelle différente par rapport aux entreprises non syndiquées. En effet, les milieux syndiqués offrent généralement de meilleurs salaires, avantages sociaux et conditions de travail que les milieux non syndiqués.

En résumé, les méta-analyses et les études subséquentes ont rapportées une relation négative entre la syndicalisation et le roulement. Il existe un consensus dans la littérature sur la relation négative entre la syndicalisation et le roulement des employés. Donc, selon les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et de Mor Barak et al. (2001) en plus des autres études recensées, la syndicalisation augmente l'intention de rester des travailleurs.

1.2.2.1.2 Taille de l'entreprise

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) n'ont pas analysé la variable taille de l'entreprise dans leurs études.

Plusieurs études indiquent que plus la taille de l'entreprise augmente, plus le roulement des employés diminue. La taille de l'entreprise est donc négativement associée avec le taux de roulement des employés (Even et Macpherson, 1996 ; Zheng et Lamond, 2009), la probabilité de quitter l'entreprise (Brown et Medoff, 1989 ; Veum, 1997), le nombre de départs (Campbell, 1997), le taux de départ des employés (Ehrenberg et Smith, 2003, Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand, 2004) et le taux de roulement (Lincoln et Kallerberg, 1996). Les auteurs expliquent ces résultats par l'existence d'un marché interne pour les employés. Une plus grande entreprise offre, en général, une plus grande possibilité de mobilité interne. Ainsi, une plus grande possibilité de mobilité à l'intérieur de l'entreprise amène une diminution des départs par l'éventualité d'occuper plusieurs postes différents. Aussi, les plus grandes entreprises offrent généralement de meilleures conditions de travail telles que de meilleurs plans de retraites, de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail. Ces conditions augmentent le coût de renonciation de l'employé envers l'entreprise, ce qui diminue le roulement.

Nous avons relevé deux études indiquant que plus la taille de l'entreprise augmente, plus le roulement des employés augmente. La taille de l'entreprise est positivement liée avec le taux de roulement (Lemay, Taylor et Turner, 1993) et avec le taux de roulement volontaire (Min, 2007). Les auteurs attribuent ces résultats au manque de développement de relations personnelles entre les employés et avec l'entreprise. En effet, certaines entreprises mettent en place des politiques limitant la socialisation, ce qui limite le développement de relations personnelles entre les employés. De plus, la bureaucratisation des grandes entreprises amène un sentiment de distanciation de l'employé par rapport à l'organisation. Ceci amène une diminution du sentiment d'appartenance et augmente le roulement.

Aussi, selon l'étude de Ou-Yan et Shuang-Shii (2007), il n'existe aucun lien significatif entre la taille de l'entreprise et la probabilité de quitter. La taille de l'entreprise n'a donc pas d'impact sur le roulement des employés selon cette étude.

En résumé, notre revue de littérature nous indique qu'il n'y a pas de consensus dans la littérature sur le lien entre la taille de l'entreprise et le roulement. Tel que mentionné, certaines études rapportent une relation positive, d'autres rapportent une relation négative et d'autres rapportent l'absence de relation significative. La relation entre la taille de l'entreprise et l'intention de rester demeure donc à déterminer.

1.2.2.1.3 Âge de l'entreprise

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas analysé la variable âge de l'entreprise dans leurs études.

L'étude de Newton, Betcherman et Leckie (1981) analyse l'âge de l'entreprise en lien avec les départs volontaires. Celle-ci se retrouve dans la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986), mais cette variable n'a pas été retenue tel que mentionné précédemment. Selon cette étude, plus l'âge de l'entreprise augmente, plus le roulement diminue. Il y a donc une relation négative entre l'âge de l'entreprise et le taux de départs volontaires des employés. Les auteurs expliquent leurs résultats par deux éléments. D'une part, les jeunes entreprises ont moins d'expérience avec les problèmes liés à la gestion des ressources humaines. D'autre part, les employés travaillant pour une jeune entreprise ont une faible ancienneté, ce qui peut être lié à un faible attachement envers l'entreprise.

La recension d'une seule étude mettant en lien l'âge de l'entreprise et le roulement ne nous permet pas de tirer une conclusion sur la relation entre ces variables. Ainsi, la relation entre l'âge de l'entreprise et l'intention de rester est inconnue. Nous pouvons aussi présumer que l'âge de l'entreprise est lié à la taille de l'entreprise présentée précédemment. Cependant, nous n'avons recensé aucune étude sur le sujet. Nous concluons donc que cette relation est indéterminée.

1.2.2.1.4 Type d'industrie

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas analysé la variable type d'industrie dans leurs études.

Nous avons recensé plusieurs études indiquant une différenciation du roulement en fonction du secteur d'activité. Il a été trouvé que le roulement des employés est plus élevé dans les secteurs suivants : l'agriculture (Anderson et Meyer, 1994), la construction (Anderson et Meyer, 1994), le commerce de détail (Anderson et Meyer, 1994 ; Lane Isaac et Stevens, 1996), le secteur des services (Guthrie, 2000) et le secteur des services autres excluant les services professionnels (Lane et al., 1996). Aussi, l'étude de Abraham, Friedman et Thomas (2005) étudie l'intention de quitter des employés selon différents secteurs d'activité. Selon cette étude, l'intention de quitter est plus faible dans les secteurs manufacturier, de l'administration publique, des mines, du transport et des communications. L'étude de Taylor (2000) analyse la préoccupation des dirigeants d'entreprise en lien avec le roulement des employés selon différentes industries. Selon cette étude, le roulement des employés est très significatif dans les secteurs du commerce de détail et de l'industrie manufacturière. Selon Taylor (2000), le roulement n'est pas significatif pour les dirigeants des secteurs des services financiers et des autres services.

En conclusion, il existe une variation du roulement en fonction du type d'industrie. Cette variation peut être due à la situation financière du secteur au moment de l'étude. Ainsi, nous présumons que le secteur d'activité d'une entreprise influence l'intention de rester.

1.2.2.1.5 Pratiques de GRH

Nous avons recensé plusieurs déterminants liés aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines dans notre revue de littérature. Nous avons identifié les pratiques suivantes ayant un impact sur le roulement : 1- la formation, 2- le salaire, 3- le développement de carrière et 4- la sécurité d'emploi.

Les avantages sociaux font aussi partis des pratiques de gestion des ressources humaines pouvant avoir un impact sur le roulement. Nous réservons une section ultérieure traitant des avantages sociaux en tant que déterminant organisationnel du roulement, puisqu'il s'agit du sujet de notre mémoire.

1.2.2.1.5.1 Formation

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas analysé la variable formation dans leurs études.

Nous avons recensé plusieurs études indiquant un impact négatif entre la formation et le roulement des employés. Il a été démontré que la formation en entreprise a un impact négatif sur l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004), la probabilité de se chercher un nouvel emploi (Zweimuller et Winter-Ebmer, 2000), la probabilité de quitter l'entreprise (Gritz, 1993 ; Lynch, 1991 ; Parent, 1999), le taux de départ volontaire (Lacoursière et al., 2004), le roulement des employés (Zweimuller et Winter-Ebmer, 2000) et le taux de roulement (Shaw et al., 1998). Les auteurs expliquent ces résultats par l'augmentation de la possibilité de mouvement à l'intérieur de l'organisation, puisque ces formations ne sont pas applicables à l'extérieur de l'entreprise. Il est important de noter qu'il doit y avoir présence d'un marché à l'interne pour les employés pour que les résultats mentionnés soient pertinents.

Nous avons relevé trois études indiquant l'absence de lien significatif entre la formation et le taux de roulement. Selon ces études, il n'existe aucun lien entre la formation et la probabilité de quitter l'entreprise (Krueger et Rousse, 1998 ; Veum, 1997) le taux de roulement (Lincoln et Kallerberg, 1996) et l'intention de quitter (Mor Barak, Levin, Nissly et Lane, 2005).

D'un autre côté, l'étude de Price (2001) présume que la formation offerte en entreprise est transférable d'une entreprise à une autre. Cette transférabilité des connaissances acquises par le biais de la formation en entreprise amène une relation positive avec le roulement des employés. Donc, plus il y a de formation générale offerte en entreprise, plus le roulement est élevé.

Bref, nous pouvons conclure qu'une plus grande proportion des études recensées exprime une relation négative entre la formation donnée en entreprise et le roulement

des employés. Ainsi, plus la formation en entreprise augmente, plus l'intention de rester augmente.

1.2.2.1.5.2 Salaire

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak (2001) indiquent qu'une augmentation des salaires amène une diminution du roulement. Ainsi, il y a une relation négative entre le salaire et le roulement.

Nous avons recensé un grand nombre d'études réitérant la relation négative entre le salaire et le roulement. Il a été rapporté que le salaire des employés a une relation négative avec le taux de cessation d'emploi (Lakhani, 1988), la probabilité de quitter l'entreprise (Anderson et Meyer, 1994 ; Sheidow, Shoenwald, Wagner et Burns, 2007), la probabilité de roulement volontaire (Trevor, 2001), l'intention de quitter (Lambert et al., 2001 ; Lee, Phelps et Beto, 2009 ; Luna-Arocas et Camps, 2008), le taux de roulement des employés (Dale-Olsen, 2006 ; Lemay et al., 1993) et le taux de roulement fonctionnel (Park et al., 1994). Les auteurs expliquent que plus le salaire augmente, moins il y a de possibilités de trouver un emploi mieux rémunéré.

Nous avons recensé une seule étude indiquant une relation positive entre le salaire et le taux de roulement. En effet, selon Camp (1994), plus le salaire augmente, plus le taux de roulement augmente. L'auteur n'explique pas ses résultats.

De plus, nous avons recensé deux études rapportant l'absence de relation entre la présence d'incitatifs monétaires et le taux de départs (Wilson et Peel, 1991) et le taux de roulement volontaire (Min, 2007). Donc, selon ces deux études, le salaire n'a pas d'impact sur le roulement.

En somme, la majorité des études recensées en plus des trois méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Mor Barak et al. 2001) arrivent à la conclusion qu'il y a une relation négative entre le salaire et le roulement. Certaines de ces études prennent en considération la perception individuelle par rapport au salaire (Luna-Arocas

et Camps, 2008; Trevor, 2007), d'autres utilisent la masse salariale de l'entreprise (Lemay et al., 1993; Park, 1994; Wilson et Peel, 1991), d'autres utilisent une référence par rapport au secteur d'activité (Min, 2007) et d'autres utilisent les bases de données d'assurance emploi du secteur (Anderson et Meyer, 1994) ou des bases de données nationales sur un secteur d'activité donné (Dale-Olsen, 2006; Lakhani, 1988; Lee et al., 2006). Ainsi, plus le salaire augmente, plus l'intention de rester augmente.

1.2.2.1.5.3 Développement de carrière

D'abord, Griffeth et al. (2000) indiquent que les opportunités de promotion en entreprise ont une relation négative avec le roulement. Ainsi, plus il y a de possibilités de promotion, plus le roulement est bas. Ensuite, Mor Barak et al. (2001) rapportent qu'il n'existe aucune relation significative entre le développement de carrière et l'intention de rester. Puis, Cotton et Tuttle (1986) n'ont pas retenu la variable développement de carrière dans leur méta-analyse.

Nous avons recensé deux autres études indiquant que les possibilités de promotion sont négativement liées avec le taux de roulement volontaire (Price, 2001) et l'intention de quitter (Lee et al., 2009). De plus, une autre étude démontre que l'investissement d'une entreprise dans le développement de carrière de ses employés est négativement associé avec l'intention de quitter (Ito et Brotheridge, 2005). Les auteurs expliquent ces résultats par le fait que l'augmentation de possibilités de promotions et d'évolution de carrière accroît l'engagement organisationnel ainsi que la satisfaction au travail, ce qui diminue le roulement. Aussi, l'engagement de l'entreprise dans le soutien de la carrière de l'employé diminue également l'intention de quitter et le roulement.

Nous avons recensé deux études ne rapportant aucune relation significative entre le développement de carrière et le roulement. En effet, les possibilités d'avancement de carrière n'ont pas de lien significatif avec le roulement volontaire des employés (Min, 2007), ni avec le taux de roulement (Lincoln et Kallerberg, 1996).

En somme, la méta-analyse de Griffeth et al. (2000) ainsi que la majorité des études recensées indiquent une relation négative entre la possibilité de développement de carrière et le roulement. Nous pouvons conclure qu'il semble y avoir un consensus dans la littérature sur la relation négative entre ces variables. Ainsi, plus il y a de possibilités de promotion, plus l'intention de rester augmente.

1.2.2.1.5.4 Sécurité d'emploi

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas analysé la variable sécurité d'emploi dans leurs études.

Les autres études recensées indiquent une relation négative entre la sécurité d'emploi et l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004 ; Sousa-Poza et Henneberger, 2004) et le taux de roulement volontaire (Min, 2007). Selon l'étude de Min (2007) la sécurité d'emploi amène de meilleurs rapports interpersonnels entre les employés, ce qui favorise un meilleur climat de travail. Cette étude réalisée auprès d'employés d'entrepôts indique aussi que la sécurité d'emploi diminue le roulement compte tenu qu'il s'agit d'un type d'emploi instable et souvent saisonnier.

En conclusion, il existe un consensus dans la littérature sur la relation négative entre la sécurité d'emploi et le roulement. Ainsi, la sécurité d'emploi augmente l'intention de rester.

1.2.2.1.6 Conclusion des déterminants organisationnels

Nous résumons les résultats de notre revue de littérature sur les déterminants organisationnels du roulement au Tableau I. Nous y présentons les études recensées dans l'ordre de présentation dans notre texte. Nous constatons que les déterminants organisationnels qui ont un impact plus important sur le roulement sont la syndicalisation, la formation, le salaire, le développement de carrière et la sécurité d'emploi. Il n'existe pas de consensus dans la littérature quant à la nature du lien des autres déterminants sur le roulement.

Tableau I : Relation entre les déterminants organisationnels et le roulement, selon les études recensées

Déterminants organisationnels	Influence sur le roulement	Nature de la relation entre les déterminants organisationnels et le roulement	Études et écrits recensés (Auteurs et années)
Syndicalisation	<p>La syndicalisation diminue le roulement</p> <p>La syndicalisation diminue le roulement</p> <p>La syndicalisation diminue l'intention de quitter</p> <p>La syndicalisation diminue la probabilité de quitter l'entreprise</p> <p>La syndicalisation diminue le taux de cessation d'emploi</p> <p>La syndicalisation diminue le taux de roulement</p> <p>La syndicalisation diminue le taux de roulement dysfonctionnel</p>	<p>Relation négative</p>	<p>Cotton et Tuttle (1986)</p> <p>Mor Barak et al. (2001)</p> <p>Abraham et al. (2005 et 2008)</p> <p>Campbell (1997) Groothuis (1994) Iverson et Currivan (2003) Kidd (1994) Veum (1997)</p> <p>Delery et al. (2000) Freeman (1978) Leigh (1986)</p> <p>Lincoln et Kallenberg (1996)</p> <p>Park et al. (1994)</p>
Taille de l'entreprise	<p>Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de roulement diminue</p> <p>Plus la taille de l'entreprise augmente, plus la probabilité de quitter l'entreprise diminue</p> <p>Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le nombre de départs diminue</p> <p>Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de départ des employés diminue</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p>	<p>Even et Macpherson (1996) Zheng et Lamond (2009)</p> <p>Brown et Medoff (1989) Veum (1997)</p> <p>Campbell (1997)</p> <p>Ehrenberg et al. (2003) Lacoursière et al. (2004)</p>

	<p>Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le roulement augmente</p> <p>Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de roulement volontaire augmente</p> <p>La taille de l'entreprise n'a pas d'impact sur la probabilité de quitter</p>	<p>Relation positive</p> <p>Relation positive</p> <p>Absence de relation significative</p>	<p>Lemay et al. (1993)</p> <p>Min (2007)</p> <p>Ou Yan et Shuang-Shii (2007)</p>
Âge de l'entreprise	Plus l'âge de l'entreprise augmente, plus le taux de départs volontaires diminue	Relation négative	Newton et al. (1981)
Type d'industrie	Différences entre le secteur d'activité d'une entreprise et le taux de roulement		Anderson et Meyer (1994) Lane et al. (1996) Guthrie (2000) Lane et al. (1996) Abraham et al. (2005) Taylor (2000)
Formation donnée en entreprise	<p>Plus la formation en entreprise augmente, plus l'intention de quitter diminue</p> <p>Plus la formation en entreprise augmente, plus la probabilité de se chercher un nouvel emploi diminue</p> <p>Plus la formation en entreprise augmente, plus la probabilité de quitter l'entreprise diminue</p> <p>Plus la formation en entreprise augmente, plus le taux de départ volontaire diminue</p> <p>Plus la formation en entreprise augmente, plus le roulement des employés diminue</p> <p>Plus la formation en entreprise augmente, plus le taux de roulement des employés diminue</p> <p>La formation en entreprise n'a pas d'impact sur la probabilité</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Absence de relation significative</p>	<p>Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)</p> <p>Zweimuller et Winter-Ebmer (2000)</p> <p>Gritz (1993) Lynch (1991) Parent (1999)</p> <p>Lacoursière et al. (2004)</p> <p>Zweimuller et Winter-Ebmer (2000)</p> <p>Shaw et al. (1998)</p> <p>Krueger et Rousse (1998) Veum (1997)</p>

	de quitter l'entreprise		
	La formation en entreprise n'a pas d'impact sur le taux de roulement	Absence de relation significative	Lincoln et Kallerberg (1996)
	La formation en entreprise n'a pas d'impact sur le taux de roulement	Absence de relation significative	Mor Barak et al. (2005)
	Plus la formation en entreprise augmente, plus le roulement des employés augmente	Relation positive	Price (2001)
Salaire	Plus le salaire augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Plus le salaire augmente, plus le taux de cessation d'emploi diminue	Relation négative	Lakhani (1988)
	Plus le salaire augmente, plus la probabilité de quitter l'entreprise diminue	Relation négative	Anderson et Meyer (1994) Sheidow et al. (2007)
	Plus le salaire augmente, plus la probabilité de roulement volontaire diminue	Relation négative	Trevor (2001)
	Plus le salaire augmente, plus l'intention de quitter diminue	Relation négative	Lambert et al. (2001) Lee et al. (2009) Luna-Arocas et Camps (2008)
	Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement des employés diminue	Relation négative	Dale-Olsen (2006) Lemay et al. (1993)
	Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement fonctionnel diminue	Relation négative	Park et al. (1994)
	Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement augmente	Relation positive	Camp (1994)
	Le salaire n'a pas d'impact sur le taux de départs	Absence de relation significative	Wilson et Peel (1991)

	Le salaire n'a pas d'impact sur le roulement	Absence de relation significative	Min (2007)
Développement de carrière	Plus il y a de possibilités de promotion en entreprise, plus le roulement diminue	Relation négative	Griffeth et al. (2000)
	Le développement de carrière n'a pas d'impact sur le roulement	Absence de relation significative	Mor Barak et al. (2001)
	Plus il y a de possibilités de promotion en entreprise, plus le taux de roulement volontaire diminue	Relation négative	Price (2001)
	Plus il y a de possibilités de promotion en entreprise, plus l'intention de quitter diminue	Relation négative	Lee et al. (2009)
	Plus l'entreprise offre du soutien de carrière, plus l'intention de quitter diminue	Relation négative	Ito et Brotheridge (2005)
	Les possibilités d'avancement de carrière n'ont pas d'impact sur le roulement volontaire	Absence de relation significative	Min (2007)
	Les possibilités d'avancement de carrière n'ont pas d'impact sur le taux de roulement	Absence de relation significative	Lincoln et Kallerberg (1996)
Sécurité d'emploi	La sécurité d'emploi a un impact négatif sur l'intention de quitter	Relation négative	Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Sousa-Poza et Henneberger (2004)
	Plus une entreprise offre de sécurité d'emploi, plus le taux de roulement diminue	Relation négative	Min (2007)

1.2.2.2 Déterminants individuels

Les déterminants individuels sont des caractéristiques de l'individu qui influencent le roulement. Nous avons recensé dans la littérature les variables individuelles suivantes :

- 1- le genre,
- 2- l'âge,
- 3- le niveau de scolarité,
- 4- l'ancienneté,
- 5- l'état matrimonial,
- 6- le nombre de personnes à charge,
- 7- l'appartenance à une minorité visible,
- 8- le soutien

organisationnel perçu et 9- l'engagement organisationnel. Il est à noter que le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel ne sont pas des variables individuelles directement comparables aux autres variables. Cependant, considérant que ces variables sont mesurées à l'aide des perceptions individuelles, nous les avons tout de même classées dans cette section.

1.2.2.2.1 Genre

Selon la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986), le genre (femme) est positivement lié au roulement. Ainsi, les femmes quittent davantage leur emploi que les hommes. Aussi, les études recensées subséquemment indiquent que les femmes ont une intention de quitter supérieure (Haar et Spell, 2009 ; Harris, Andrews et Kacmar, 2007 ; Kim, 2005) et un taux de roulement plus élevé (Bal, Lange, Ybema, Jansen et Van der Velde, 2011 ; Camp. 1994 ; Carraher, 2011). Selon les auteurs, les congés de maternité prolongés expliquent le roulement plus élevé chez les femmes comparativement aux hommes.

À l'inverse, les études de Lee et al. (2009) et Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) notent une intention de quitter plus élevée chez les hommes que chez les femmes. Les auteurs n'expliquent pas leurs résultats.

Les méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) n'ont rapporté aucune différence quant au sexe de l'employé par rapport au taux de roulement. Griffeth et al. (2000) expliquent qu'autrefois les femmes avaient un niveau de scolarité moins élevé que les hommes et quittaient le marché du travail pour s'occuper de leur famille. Aujourd'hui, les femmes ont un niveau de scolarité similaire aux hommes et quittent leur emploi pour des raisons similaires à celles des hommes. Nous avons aussi recensé les études de Lambert et al. (2001), Stewart, Bing, Gruys et Helford (2007) et Flint, Haley et McNally (2013) qui ne rapportent aucune relation significative entre la différence d'intention de quitter chez les hommes et les femmes.

En somme, il n'y a pas de consensus dans la littérature entre le genre et le roulement. En effet, les méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak (2001) ainsi que trois autres études n'indiquent aucune relation significative entre le genre et le roulement. D'un autre côté, la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) note une plus grande probabilité chez les femmes de quitter leur emploi. De plus, nous avons recensé six autres études notant un roulement plus élevé chez les femmes. Ainsi, la relation entre le genre et l'intention de rester est indéterminée.

1.2.2.2.2 Âge

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak (2001) rapportent que les travailleurs plus âgés ont un taux de roulement plus faible. Ainsi, il y a une relation négative entre l'âge et le roulement.

Nous avons recensé plusieurs études indiquant que l'âge est négativement associé avec la probabilité de changer d'emploi (Campbell, 1997 ; Kidd, 1994), la probabilité de roulement volontaire (Trevor, 2001), l'intention de quitter (Flint et al., 2013 ; Lambert et al., 2001 ; Lee et al., 2009 ; Liu, Liu et Hu, 2010 ; McNall, Masuda et Nicklin, 2010 ; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004, Sousa-Poza et Henneberger, 2002), le taux de roulement (Camp, 1994) et le nombre de départs (Green, 2010). Les auteurs expliquent ces résultats par l'évolution du stade de carrière des individus. Plus l'âge de l'employé augmente, plus celui-ci recherche de la stabilité et de la sécurité dans son emploi, notamment pour préparer sa retraite. La rupture psychologique est donc moindre pour un employé plus jeune lorsque celui-ci quitte son emploi.

En bref, les trois méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Mor Barak et al. 2001) ainsi que toutes les autres études recensées ont rapporté une relation négative entre l'âge de l'employé et le roulement. Ainsi, plus l'âge augmente, plus l'intention de rester augmente.

1.2.2.2.3 Niveau de scolarité

Les méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) et Mor Barak (2001) rapportent un lien positif entre le niveau de scolarité et le roulement. La méta-analyse de Griffeth et al. (2000) n'a pas retenu la variable du niveau de scolarité.

Nous avons relevé plusieurs autres études rapportant que le niveau de scolarité a un lien positif avec l'intention de quitter. Donc, plus le niveau de scolarité est élevé, plus l'intention de quitter est élevée (Hellman, 1997 ; Igabaria et Greenhaus, 1992 ; Lee et al., 2009 ; Sousa-Poza et Henneberger, 2002 ; Steward et al., 2007). Les travailleurs plus scolarisés ont davantage d'opportunités d'emplois alternatifs, ce qui augmente leur intention de quitter.

Une seule étude recensée indique un impact négatif entre le niveau de scolarité et le roulement. L'étude de Price (1980) menée auprès de militaires a démontré que plus le niveau de scolarité est élevé, plus le roulement est bas. Ce résultat est expliqué par le contexte particulier du travail de militaire. Selon l'auteur, un niveau de scolarité plus élevé implique une meilleure compréhension de la vie de militaire ainsi qu'une grande facilité d'adaptation, ce qui explique la relation négative.

D'autres études recensées n'indiquent aucun lien significatif entre le niveau de scolarité et le changement d'emploi (Kidd, 1994), l'intention de quitter (Lambert et al., 2001 ; Singh et Loncar, 2010) et le taux de roulement (Camp, 1994).

En somme, les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Mor Barak (2001) ainsi que la majorité des autres études recensées indiquent un lien positif entre le niveau de scolarité et le roulement. Ainsi, le niveau de scolarité est associé négativement à l'intention de rester.

1.2.2.2.4 Ancienneté

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000) indiquent que les travailleurs ayant plus d'ancienneté ont un taux de roulement plus faible. Ainsi, il y a une

relation négative entre l'ancienneté et le roulement. La méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) ne rapporte aucune relation significative entre l'ancienneté et l'intention de quitter.

L'ensemble des autres études que nous avons recensées rapportent une relation négative entre l'ancienneté et l'intention de quitter (Hellman, 1997 ; Lambert et al., 2001 ; Liu et al., 2010 ; Pilar de Luis Carnicer, 2004 ; Stewart et al., 2007 ; Van Breukelen, Van Der Vlist et Steensma, 2004), la probabilité de changer d'emploi (Kidd, 1994), le taux de roulement (Camp, 1994) et le nombre de départs (Green, 2010). Ce résultat est expliqué par le niveau d'engagement de l'employé qui augmente avec les années d'ancienneté ainsi que le fait que les employés cherchent davantage de stabilité lorsque leur carrière avance.

En bref, nous constatons un consensus dans la littérature à l'effet qu'il existe une relation négative entre l'ancienneté et le roulement. Ce résultat est confirmé par deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000) ainsi que toutes les autres études recensées. Ainsi, plus l'ancienneté augmente, plus l'intention de rester augmente.

1.2.2.2.5 État matrimonial

La méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) indique qu'il existe une relation négative entre l'état matrimonial (marié ou présence d'un conjoint) et le roulement. En d'autres termes, un employé marié ou ayant un conjoint a moins de chance de quitter son emploi qu'un employé célibataire. La méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) indique une absence de relation significative entre l'état matrimonial et le roulement. La méta-analyse de Griffeth et al. (2000) n'a pas analysé la variable état matrimonial.

Deux autres études recensées rapportent que le fait d'être marié ou d'avoir un conjoint a une relation négative avec l'intention de quitter (Lee et al., 2009 ; Sousa-Poza et Henneberger, 2002). Les auteurs n'expliquent pas leurs résultats entre l'état matrimonial et le roulement. Cependant, l'étude de Singh et Loncar (2010) indique une

absence de relation significative entre l'état matrimonial et l'intention de quitter. Selon ces auteurs, l'état matrimonial n'a pas d'impact sur le roulement.

En somme, la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) ainsi que deux études démontrent une relation négative entre l'état matrimonial et le roulement. La méta-analyse de Mor Barak (2001) et une autre étude indiquent l'absence de relation significative entre ces variables. En somme, il existe un consensus dans la littérature sur la relation négative entre l'état matrimonial et le roulement. Ainsi, la présence d'un conjoint ou le fait d'être marié augmente l'intention de rester.

1.2.2.2.6 Nombre de personnes à charge

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000) indiquent que l'augmentation du nombre de personnes à charge d'un individu implique une diminution du roulement. Ainsi, il y a une relation négative entre le nombre de personne à charge et le roulement.

D'autres études recensées indiquent que le nombre de personnes à charge est négativement lié à l'intention de quitter (Lee et al., 2009) et au taux de roulement volontaire (Price, 2001). Les auteurs expliquent ces résultats par le fait que l'augmentation du nombre de personnes à charge augmente également le sens des responsabilités et le besoin de stabilité pour subvenir aux besoins de ces personnes.

La méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) indique un lien positif entre le nombre de personne à charge et le roulement. Une autre étude de Mor Barak et al. (2005) rapporte aussi cette relation positive entre le nombre de personne à charge et l'intention de quitter. Les auteurs expliquent que les travailleurs quittent leurs emplois afin d'obtenir de meilleures conditions de travail pour subvenir aux besoins des personnes à charge. En résumé, nous observons un consensus dans la littérature sur la relation négative entre le nombre de personnes à charge et le roulement. En effet, deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000) ainsi que deux autres études recensées indiquent que le nombre de personnes à charge diminue le roulement. Une méta-

analyse (Mor Barak et al., 2001) et une autre étude soutiennent une relation positive entre le nombre de personne à charge et le roulement. Ainsi, la présence de personnes à charge augmente l'intention de rester.

1.2.2.2.7 Appartenance à une minorité visible

Les méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) démontrent une absence de relation significative entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement. Les auteurs précisent leurs résultats en mentionnant que l'impact sur le roulement peut différer selon l'ethnicité de l'employé ainsi que selon la représentativité des minorités au sein d'une entreprise. L'étude de Cotton et Tuttle (1986) n'a pas analysé la variable appartenance à une minorité visible.

Nous avons également recensé l'étude de Camp (1994) qui ne démontre aucune relation significative entre l'appartenance à une minorité visible et le taux de roulement.

En somme, nous observons un consensus dans la littérature sur l'absence de relation significative entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement. En effet, les méta-analyse de Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) ainsi qu'une autre étude démontrent cette absence de relation. Ainsi, l'appartenance à une minorité visible n'a pas d'impact sur l'intention de rester.

1.2.2.2.8 Soutien organisationnel perçu

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas analysé la variable soutien organisationnel perçu.

Nous avons recensé la méta-analyse de Rhoades et Eisenberger (2002) mettant en lien notamment le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter des employés. Le soutien organisationnel mesure la perception de l'employé de l'appui reçu par son organisation concernant ses efforts, son investissement personnel et la contribution à son bien-être professionnel. Ces éléments se traduisent par les décisions et les

politiques de l'organisation favorisant la qualité de l'environnement de travail (Eisenberger, Stinglhamber, Vanderberghe, Sucharski et Rhoades, 2002). Selon ces auteurs, le soutien organisationnel perçu est négativement lié avec l'intention de quitter des employés. Donc, plus la perception de soutien organisationnel augmente, plus le roulement diminue. Les auteurs expliquent ce résultat par le fait qu'une perception élevée du soutien de l'organisation crée un sentiment d'appartenance et d'identification accru chez l'employé en plus d'un sentiment d'être redevable envers l'organisation. La combinaison de ces sentiments augmente le désir de rester au sein de l'entreprise.

Nous avons également recensé d'autres études déterminant que le soutien organisationnel perçu est négativement associé avec la probabilité de se chercher un nouvel emploi (Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990), le roulement volontaire (Eisenberger et al., 2002) et l'intention de quitter (Allen, Shore et Griffeth, 2003 ; Dawley, Houghton et Bucklew, 2010 ; Flint, Haley et McNally, 2013 ; Junak 2007).

En résumé, nous observons un consensus dans la littérature sur la relation négative entre le soutien organisationnel perçu et le roulement. La méta-analyse de Rhoades et Eisenberger (2002) ainsi que toutes les autres études recensées soutiennent cette relation. Il semble que le soutien organisationnel perçu soit un des déterminants individuels expliquant le mieux le roulement. Ainsi, plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus l'intention de rester augmente.

1.2.2.2.9 Engagement organisationnel

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al., (2001) indiquent que l'augmentation de l'engagement organisationnel diminue le roulement. Ainsi, il existe une relation négative entre l'engagement organisationnel et le roulement.

Ces résultats sont en accord avec ceux des autres études recensées dans la littérature. En effet, l'engagement organisationnel est négativement associé avec l'intention de quitter (Albrecht et Andreetta, 2011 ; Flint et al. 2013 ; Moussa, 2013 ; Saks, 2006). Les

auteurs expliquent ces résultats par le fait que l'augmentation du niveau d'engagement envers l'organisation implique une identification accrue de l'employé envers celle-ci et implique également un plus grand attachement affectif envers l'entreprise. Aussi, l'engagement peut être lié à une accumulation d'avantages offerts par l'entreprise ce qui augmente le coût de renonciation. Les auteurs mentionnent également que l'engagement organisationnel est l'un des meilleurs prédicteurs du roulement.

D'autres études indiquent que la variable engagement organisationnel a un rôle médiateur avec le roulement. En effet, selon Si et Li (2012) les pratiques de gestion des ressources humaines influencent le niveau d'engagement organisationnel qui à son tour influence l'intention de quitter. Les études de Paré et Tremblay (2007) et de Shuck, Thomas et Rocco (2011) confirment également le rôle médiateur de l'engagement organisationnel sur l'intention de quitter. Ainsi, selon ces trois études, l'engagement organisationnel a un rôle médiateur sur le roulement.

En résumé, nous observons un consensus dans la littérature sur la relation négative entre l'engagement organisationnel et le roulement. Certaines études utilisent la variable engagement organisationnel en tant que variable indépendante et d'autres en tant que variable médiatrice. En effet, les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al., (2001) ainsi que toutes les autres études recensées indiquent une relation négative entre l'engagement organisationnel et le roulement. Ainsi, plus l'engagement organisationnel augmente, plus l'intention de rester augmente.

Considérant les études de Si et Li (2012), Paré et Tremblay (2007) et Shuck et al. (2011), ainsi qu'en vertu du modèle de Price (2001) présenté précédemment, nous retenons la variable engagement organisationnel en tant que variable médiatrice pour notre mémoire.

1.2.2.2.10 Conclusion des déterminants individuels

Nous résumons les résultats de notre revue de littérature sur les déterminants individuels du roulement au Tableau II. Nous y présentons les études recensées dans

l'ordre de présentation dans notre texte. Nous constatons que les déterminants qui ont un impact plus important sur le roulement par ordre d'importance sont l'engagement organisationnel, le soutien organisationnel perçu, l'âge, l'ancienneté, l'état matrimonial, le nombre de personnes à charge et le niveau de scolarité. Le seul déterminant individuel n'ayant pas de relation significative avec le roulement est l'appartenance à une minorité visible.

Tableau II : Relation entre les déterminants individuels et le roulement, selon les études recensées

Déterminants Individuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation entre les déterminants individuels et le roulement	Études et écrits recensés (Auteurs et années)
Genre	Les femmes ont une plus grande probabilité de quitter leur emploi que les hommes	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986)
	Les femmes ont une intention de quitter supérieure aux hommes	Relation positive	Haar et Spell (2009) Harris et al. (2007) Kim (2005)
	Les femmes ont un taux de roulement plus élevé que les hommes	Relation positive	Bal et al. (2011) Camp (1994) Carraher (2011)
	Les hommes ont une plus grande intention de quitter que les femmes	Relation négative	Lee et al. (2009) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)
	Le genre n'a pas d'impact sur le taux de roulement	Absence de relation significative	Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Le genre n'a pas d'impact sur l'intention de quitter	Absence de relation significative	Lambert et al. (2001) Stewart et al. (2007) Flint et al. (2013)
Âge	Plus l'âge augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Plus l'âge augmente, plus la probabilité de changer	Relation négative	Campbell (1997) Kidd (1994)

	d'emploi diminue		
	Plus l'âge augmente, plus la probabilité de roulement volontaire diminue	Relation négative	Trevor (2001)
	Plus l'âge augmente, plus l'intention de quitter diminue	Relation négative	Flint et al. (2013) Lambert et al. (2001) Lee et al. (2009) Liu et al. (2009) McNall et al. (2010) Pilar De Luis Carnicer (2004) Sousa-Poza et Henneberger (2002)
	Plus l'âge augmente, plus le nombre de départ diminue	Relation négative	Green (2010)
Niveau de scolarité	Plus le niveau de scolarité augmente, plus le roulement augmente	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986) Mor Barak et al. (2001)
	Plus le niveau de scolarité augmente, plus l'intention de quitter augmente	Relation positive	Hellman (1997) Igabarria et Greenhaus (1992) Lee et al. (2009) Sousa-Poza et Henneberger (2002) Stewart et al. (2007)
	Plus le niveau de scolarité augmente, plus le taux de roulement volontaire diminue	Relation négative	Price (1980)
	Plus le niveau de scolarité augmente, plus le taux de roulement volontaire diminue	Relation négative	Trevor (2001)
	Le niveau de scolarité n'a pas d'impact sur le changement d'emploi	Absence de relation significative	Kidd (1994)
	Le niveau de scolarité n'a pas d'impact sur l'intention de quitter	Absence de relation significative	Lambert et al. (2001) Singh et Loncar (2010)
	Le niveau de scolarité n'a pas d'impact sur le taux de	Absence de relation significative	Camp (1994)

	roulement		
Ancienneté	Plus l'ancienneté augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)
	L'ancienneté n'a pas d'impact sur le roulement	Absence de relation significative	Mor Barak et al. (2001)
	Plus l'ancienneté augmente, plus l'intention de quitter diminue	Relation négative	Hellman (1997) Lambert et al. (2001) Liu et al. (2010) Pilar de Luis Carnicer (2004) Stewart et al. (2007) Van Breukelen et al. (2004)
	Plus l'ancienneté augmente, plus la probabilité de changer d'emploi diminue	Relation négative	Kidd (1994)
	Plus l'ancienneté augmente, plus le taux de roulement diminue	Relation négative	Camp (1994)
	Plus l'ancienneté augmente, plus le nombre de départs diminue	Relation négative	Green (2010)
État matrimonial	Les employés mariés ont des probabilités de quitter plus faibles que les autres employés	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986)
	L'état matrimonial n'a pas d'impact sur le roulement	Absence de relation significative	Mor Barak et al. (2001)
	Les employés mariés ont une intention de quitter plus faible que les autres employés	Relation négative	Lee et al. (2009) Sousa-Poza et Henneberger (2002)
	Le fait d'être marié n'a pas d'impact sur l'intention de quitter	Absence de relation significative	Singh et Loncar (2010)
Nombre de personnes à charge	Plus le nombre de personnes à charge augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)
	Plus le nombre de personnes à charge augmente, plus l'intention de quitter diminue	Relation négative	Lee et al. (2009)

	<p>Plus le nombre de personnes à charge augmente, plus le taux de roulement volontaire diminue</p> <p>Plus le nombre de personnes à charge augmente, plus le roulement augmente</p> <p>Plus le nombre de personnes à charge augmente, plus l'intention de quitter augmente</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation positive</p> <p>Relation positive</p>	<p>Price (2001)</p> <p>Mor Barak et al. (2001)</p> <p>Mor Barak et al. (2005)</p>
Appartenance à une minorité visible	<p>L'appartenance à une minorité visible n'a pas d'impact sur le roulement</p> <p>L'appartenance à une minorité visible n'a pas d'impact sur le taux de roulement</p>	<p>Absence de relation significative</p> <p>Absence de relation significative</p>	<p>Griffeth et al. (2000)</p> <p>Mor Barak et al. (2001)</p> <p>Camp (1994)</p>
Soutien organisationnel perçu	<p>Plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus la probabilité de se chercher un nouvel emploi diminue</p> <p>Plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus le roulement volontaire diminue</p> <p>Plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus l'intention de quitter diminue</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p>	<p>Eisenberger et al. (1990)</p> <p>Eisenberger, et al. (2002)</p> <p>Rhoades et Eisenberger (2002)</p> <p>Allen et al. (2003)</p> <p>Dawley et al. (2010)</p> <p>Flint et al. (2013)</p> <p>Junak (2007)</p>
Engagement organisationnel	<p>Plus le soutien organisationnel augmente, plus le roulement diminue</p> <p>Plus le soutien organisationnel augmente, plus l'intention de quitter diminue</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p>	<p>Cotton et Tuttle (1986)</p> <p>Griffeth et al. (2000)</p> <p>Mor Barak et al. (2001)</p> <p>Albrecht et Andreetta (2011)</p> <p>Flint et al. (2013)</p> <p>Moussa (2013)</p> <p>Paré et Tremblay (2007)</p> <p>Saks (2006)</p> <p>Shuk et al. (2011)</p> <p>Si et Li (2012)</p>

1.2.2.3 Déterminants contextuels

Les déterminants contextuels sont les variables propres au contexte à l'intérieur duquel un employé ou une entreprise se retrouve. Nous avons recensé dans la littérature les variables contextuelles suivantes : 1- le taux de chômage et 2- la disponibilité d'emplois alternatifs.

1.2.2.3.1 Taux de chômage

La méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) indique un lien négatif entre le taux de chômage et le roulement. Donc, plus le taux chômage est élevé, plus le roulement diminue. Les méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas analysé la variable taux de chômage.

Deux autres études recensées confirment cette relation négative trouvée dans la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986). En effet, le taux de chômage est négativement lié au taux de roulement fonctionnel (Park et al., 1994) et à la probabilité de quitter l'entreprise (Lynch, 1991). Les auteurs expliquent leurs résultats par le fait qu'un taux de chômage élevé entraîne nécessairement une compétitivité plus élevée sur le marché du travail, ce qui amène les employés à vouloir garder leur emploi actuel.

En somme, nous observons un consensus dans la littérature sur la relation négative entre le taux de chômage et le roulement. En effet, la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) ainsi que toutes les autres études recensées confirment cette relation. Donc, plus le taux de chômage est élevé, plus l'intention de rester augmente.

1.2.2.3.2 Disponibilité des emplois alternatifs

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) indiquent que plus la perception de disponibilité d'emplois alternatifs augmente, plus le roulement augmente. Ainsi, il y a une relation positive entre la disponibilité des emplois alternatifs et le roulement.

Deux autres études recensées confirment les résultats des méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Mor Barak et al. 2001). Ainsi, l'augmentation du nombre d'emplois alternatifs a un impact positif sur l'intention de quitter (Lambert et al., 2001). Aussi, l'augmentation du nombre d'emplois alternatifs a un impact négatif sur l'intention de rester (Mueller, Boyer, Price et Iverson, 1994). Selon les auteurs, la perception de disponibilité d'emplois alternatifs incite les travailleurs à trouver un meilleur emploi.

En somme, nous observons un consensus dans la littérature sur la relation négative entre la disponibilité des emplois alternatifs et le roulement. En effet, les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) ainsi que toutes les autres études recensées confirment cette relation. Donc, plus le nombre d'emplois alternatifs est élevé, plus l'intention de rester diminue.

1.2.2.3.3 Conclusion des déterminants contextuels

Nous résumons les résultats de notre revue de littérature sur les déterminants contextuels du roulement au Tableau III. Nous y présentons les études recensées dans l'ordre de présentation dans notre texte. Nous constatons que les deux déterminants contextuels recensés, à savoir le taux de chômage et la disponibilité des emplois alternatifs influencent le roulement.

Tableau III : Relation entre les déterminants contextuels et le roulement, selon les études recensées

Déterminants contextuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation entre les déterminants contextuels et le roulement	Études et écrits recensés (Auteurs et années)
Taux de chômage	Plus le taux de chômage augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986)
	Plus le taux de chômage	Relation négative	Park et al. (1994)

	augmente, plus le taux de roulement fonctionnel diminue Plus le taux de chômage augmente, plus la probabilité de quitter l'entreprise diminue	Relation négative	Lynch (1991)
Disponibilité des emplois alternatifs	Plus le nombre d'emplois alternatifs augmente, plus le roulement augmente	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Plus le nombre d'emplois alternatifs augmente, plus l'intention de quitter augmente	Relation positive	Lambert et al. (2001)
	Plus le nombre d'emplois alternatifs augmente, plus l'intention de rester diminue	Relation négative	Mueller et al. (1994)

1.2.2.4 Conclusion des déterminants du roulement

En conclusion, nous avons présenté dans les sections précédentes trois catégories de déterminants ayant un impact sur le roulement : les déterminants organisationnels, individuels et contextuels. En effet, au sein de chacune de ces catégories se trouve différentes variables ayant une influence sur le roulement. Nous constatons que les déterminants individuels semblent être les meilleurs prédicteurs du roulement suivi des déterminants organisationnels. Les déterminants individuels qui expliquent mieux le roulement sont le soutien organisationnel perçu et l'engagement organisationnel. Puis, les déterminants organisationnels qui expliquent mieux le roulement sont la syndicalisation, le salaire, la formation, le développement de carrière et la sécurité d'emploi.

1.3 Liens entre avantages sociaux et roulement

Cette section fait état des études recensées mettant en lien les avantages sociaux et le roulement. Nous avons défini précédemment que les avantages sociaux font partis des pratiques de gestion des ressources humaines, qui sont inclus dans les déterminants organisationnels du roulement. Nous dédions cette section aux avantages sociaux puisqu'il s'agit du sujet de notre mémoire. Nous présentons une analyse des études

mettant en lien les différents types d'avantages sociaux et le roulement selon la classification de St-Onge (2014) présentée à la section 1.1.2.

Nous débutons en présentant les études mettant en relation les avantages sociaux en tant que variable agrégée, sans distinction à l'égard des différents types d'avantages sociaux, en lien avec le roulement. Nous poursuivons avec les études mettant en relation les avantages sociaux traditionnels et le roulement. Puis, nous présentons les études traitant de la rémunération du temps chômé, des programmes spécialisés et des gratifications en lien avec le roulement. Nous terminons en présentant les études indiquant l'impact des avantages sociaux novateurs sur le roulement. Nous détaillons davantage les études recensées dans cette section par rapport à la section sur les déterminants du roulement, puisqu'il s'agit de notre sujet d'étude.

Puisque notre analyse des déterminants du roulement a été principalement basée sur les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak (2001), il importe d'abord de mentionner que celles-ci n'ont pas utilisé la variable avantages sociaux dans leur analyse. Les études que nous avons recensées sont des études individuelles.

1.3.1 Les avantages sociaux mesurés de façon agrégée et le roulement

Les études recensées dans cette section traitent des avantages sociaux de façon agrégée sans distinction à l'égard des différents types d'avantages sociaux offerts en entreprises.

D'abord, l'étude de Dale-Olsen (2006) effectuée auprès de 565 325 employés à temps plein en Norvège étudie l'impact des avantages sociaux sur le roulement des employés. Les résultats indiquent que plus le nombre d'avantages sociaux augmente, plus le roulement diminue. Il existe une relation négative entre ces deux variables. Les auteurs expliquent leurs résultats par le fait que les employés attribuent, en général, une valeur plus importante à l'augmentation du nombre d'avantages sociaux plutôt qu'à l'augmentation de salaire. Puisque les employés ne connaissent pas le coût réel de ces

avantages, ils préfèrent avoir la protection contre les aléas de la vie que ceux-ci offrent plutôt que d'avoir une augmentation salariale.

Ensuite, l'étude de Shaw, Delery, Jenkins et Gupta (1998) effectuées auprès de 227 entreprises de l'industrie du camionnage aux Etats-Unis examine l'impact des avantages sociaux, de façon générale, sur le roulement volontaire. Les résultats indiquent que plus les avantages sociaux offerts par une entreprise sont avantageux, plus le roulement volontaire diminue. Ainsi, il existe une relation négative entre les avantages sociaux et le roulement volontaire. Les auteurs expliquent que les avantages sociaux augmentent l'engagement du travailleur envers l'entreprise. Ce sentiment d'engagement provient de l'investissement que l'entreprise fait pour offrir des conditions avantageuses aux travailleurs.

L'étude de Abraham, Friedman et Thomas (2008) analyse l'impact des avantages sociaux sur l'intention de rester en utilisant des données provenant d'un sondage effectué auprès de 5610 travailleurs des Etats-Unis. Cette étude indique que la présence d'avantages sociaux augmente la satisfaction au travail, ce qui diminue l'intention de quitter des travailleurs. Ainsi, la présence d'avantages sociaux diminue l'intention de quitter.

L'étude de Haines III, Jalette et Larose (2010) examine l'impact de différentes pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement volontaire. Cette étude est effectuée à l'aide d'une base de données comptant 4160 entreprises canadiennes. Les résultats indiquent que les entreprises qui offrent de meilleurs avantages sociaux ont un roulement volontaire moins élevé. Cependant, les auteurs indiquent que ces résultats sont marginalement statistiquement significatifs. Les auteurs n'offrent pas d'explication théorique de leurs résultats.

Puis, nous avons recensé trois études indiquant une absence de relation significative entre les avantages sociaux et le roulement. En effet, la présence d'avantages sociaux n'a pas d'impact sur le roulement volontaire (Min, 2007) ou sur l'intention de quitter

(Pilar de Luis Carnicer, 2004). Aussi, selon Powell et al. (1994), l'augmentation du nombre d'avantages sociaux n'a pas d'impact sur le taux de roulement.

En résumé, la majorité des études recensées indiquent une relation négative entre les avantages sociaux et le roulement. En effet, quatre études rapportent une relation négative et trois autres études indiquent une absence de relation significative entre ces variables. Ainsi, la présence d'avantages sociaux augmente l'intention de rester des travailleurs.

1.3.2 Les avantages sociaux traditionnels et le roulement

Les études recensées dans cette section traitent des avantages sociaux traditionnels en lien avec le roulement. Nous avons défini à la section 1.2.1 que les avantages sociaux traditionnels se divisent en deux catégories : les régimes privés de retraite et les régimes privés d'assurance collective. Nous présentons d'abord les études mettant en relation les régimes privés de retraite et le roulement. Puis, nous présentons les études mettant en lien les régimes privés d'assurance collective et le roulement.

1.3.2.1 Les régimes privés de retraite et le roulement

Nous avons recensé dans la littérature quatre études rapportant une relation significative et négative entre les régimes privés de retraite offerts en entreprise et le roulement. D'abord, l'étude de Even et Macpherson (1996) effectuée à l'aide de sept bases de données nationales aux États-Unis et totalisant plus de 120 000 répondants, examine l'impact de la présence et de la qualité des régimes de retraite sur le taux de roulement des entreprises. Les auteurs rapportent que la présence d'un régime de retraite privé diminue le taux de roulement. Ils indiquent également que plus le régime de retraite est avantageux pour les employés, plus le taux de roulement diminue. Ainsi, les régimes de retraites privés ont une influence négative sur le taux de roulement. Les auteurs n'offrent pas d'explication théorique de leurs résultats entre les régimes de retraite et le roulement.

Ensuite, nous avons relevé l'étude de Lee, Hsu et Lien (2006) effectuée à l'aide d'une base de données nationale à Taïwan dans l'industrie manufacturière. Les résultats indiquent que la présence d'un régime de retraite diminue le taux de roulement d'une entreprise. Ainsi, il existe une relation négative entre la présence d'un régime de retraite et le roulement. Les auteurs expliquent leurs résultats par deux éléments. D'une part, l'investissement dans un régime de retraite privé augmente le coût de renonciation de l'employé. En effet, l'employé doit déterminer si le fait de quitter l'entreprise peut entraîner une diminution de la valeur de son régime de retraite. Ceci amène une crainte de la part de l'employé, ce qui l'incite à rester au sein de l'entreprise pour ne pas perdre son investissement. D'autre part, l'investissement dans un fonds de retraite s'accompagne d'un sentiment de sécurité financière pour les employés.

Puis, l'étude de Taylor (2000), effectuée auprès de 180 employeurs du Royaume-Uni, arrive à des résultats concordant avec ceux des études recensées précédemment. En effet, les auteurs rapportent que la présence d'un régime de retraite diminue le taux de roulement. Selon les auteurs, la présence d'un régime de retraite en entreprise accroît la rétention en permettant aux employés de prendre leur retraite à un plus jeune âge.

Enfin, l'étude de Miller, Hom et Gomez-Mejia (2001) effectuées dans 115 usines au Mexique appartenant à des employeurs Américains indique qu'un régime de retraite où la cotisation entre l'employeur et l'employé est égale diminue le taux de roulement. Il existe une relation négative entre ces deux variables. Les auteurs expliquent leurs résultats par les obligations familiales importantes des travailleurs mexicains. Les régimes de retraite à cotisation égale offre donc une protection du revenu à moindre coût.

En résumé, l'ensemble des études recensées rapporte un lien négatif entre les régimes de retraite et le roulement. Il y a donc un consensus dans la littérature sur la relation négative entre ces deux variables. Ainsi, la présence d'un régime privé de retraite augmente l'intention de rester

1.3.2.2 Les régimes privés d'assurance collective

Nous avons relevé deux études traitant des régimes privés d'assurance collective en lien avec le roulement.

L'étude de Delery, Gupta, Shaw, Jenkins et Ganster (2000) effectuée dans l'industrie du camionnage auprès de 379 entreprises aux États-Unis ne rapporte pas de relation significative entre les régimes privés d'assurance médicale ainsi que les régimes d'assurance salaire et le roulement.

Ensuite, l'étude de Fairris (2004) étudie l'impact des régimes privés d'assurance médicale sur le taux de roulement. Cette étude repose sur des données colligées auprès de 471 entreprises américaines. Les résultats indiquent que la présence d'une assurance médicale privée diminue le taux de roulement. Les auteurs expliquent que les assurances médicales privées coûtent très cher aux États-Unis. Les travailleurs ayant accès à ce type d'assurance en entreprise ont une plus faible propension à quitter vu l'investissement requis pour se procurer individuellement cette assurance. Ainsi, la présence de ce type d'assurance augmente le coût de renonciation, ce qui diminue le roulement.

En résumé, malgré le nombre limité d'études mettant en lien les régimes privés d'assurance collective et le roulement, leurs résultats nous laissent croire qu'il existe une relation négative entre ces variables. Nous croyons cependant que d'autres études sont nécessaires pour confirmer cette relation. Ainsi, il existe une relation négative entre les régimes privés d'assurance collective et l'intention de rester.

1.3.3 La rémunération du temps chômé et le roulement

Nous avons relevé deux études mettant en relation la rémunération du temps chômé et le roulement.

Les études de Delery et al. (2000) et Miller et al. (2001) précédemment présentées étudient le lien entre la rémunération du temps chômé et le roulement. D'une part,

l'étude de Delery et al. (2000) indique une absence de relation significative entre l'augmentation du nombre de congés et le roulement. D'autre part, l'étude de Miller et al. (2001) rapporte que la présence de journée de vacances supplémentaires diminue le taux de roulement. Les auteurs n'offrent pas d'explication théorique entre le nombre de journée de vacances et le roulement.

En résumé, il existe un nombre limité d'études mettant en lien la rémunération du temps chômé et le roulement. Il est donc prématuré de déterminer la nature du lien entre ces variables. Ainsi, la relation entre les régimes de rémunération du temps chômé et l'intention de rester est indéterminée.

1.3.4 Les programmes spécialisés et le roulement

Nous avons relevé trois études montrant l'impact des différents types de programmes spécialisés sur le roulement. Ces études montrent le lien des programmes de conciliation travail et vie personnelle, d'heures flexibles et d'aide aux employés sur le roulement.

D'abord, nous avons recensé l'étude de Butt et Jinnah (2008) effectuée auprès de 15 entreprises de l'industrie des télécommunications au Pakistan. Les résultats indiquent que la présence de programmes favorisant la conciliation entre le travail et la vie personnelle diminue l'intention de quitter des travailleurs. Ainsi, il existe une relation négative entre la présence d'un programme de conciliation travail-vie personnelle et l'intention de quitter des travailleurs. Les auteurs n'offrent pas d'explication théorique de leurs résultats.

Puis, l'étude de McNall, Masuda et Nicklin (2010) évalue l'impact de l'aménagement des heures de travail flexibles sur l'intention de quitter des employés. Cette étude est réalisée à l'aide d'une base de données comptant 220 personnes employées à plein temps et réalisée sur Internet. Les auteurs rapportent que la présence d'un programme d'aménagement d'heures flexibles en entreprise diminue l'intention de quitter des travailleurs. Les auteurs expliquent leurs résultats par la perception des employés que

l'entreprise les aide à concilier et à gérer la relation entre le travail et la vie personnelle. Cette implication de la part de l'employeur afin de minimiser le conflit travail et vie personnelle accroît la satisfaction au travail, ce qui diminue l'intention de quitter des travailleurs. Ainsi, il existe une relation négative entre la présence d'un programme d'aménagement d'heures flexibles et l'intention de quitter des employés.

Enfin, nous avons relevé l'étude de Bowers, DeCenzo, Walton et Grazer (1989) qui évalue l'impact de la présence d'un programme d'aide aux employés sur le taux de roulement. Cette étude effectuée auprès de 377 entreprises aux États-Unis rapporte que la présence d'un programme d'aide aux employés a un impact négatif sur le taux de roulement. Les auteurs n'offrent pas d'explication théorique de leurs résultats. Ainsi, il existe une relation négative entre ces deux variables.

En résumé, les trois études recensées mettant en lien les programmes spécialisés et le roulement notent une relation négative entre ces variables. En effet, les études recensées indiquent que les programmes de conciliation travail vie personnelle, d'aménagement des heures flexibles et d'aide aux employés diminuent le roulement. Ainsi, les programmes spécialisés augmentent l'intention de rester des travailleurs.

1.3.5 Les gratifications et le roulement

Nous n'avons relevé aucune étude évaluant l'impact des gratifications sur le roulement des employés. Il existe donc un vide empirique sur le sujet. Ainsi, la relation entre les gratifications et l'intention de rester est inconnue.

1.3.6 Les avantages sociaux novateurs et le roulement

Nous avons défini à la section 1.1.2.5 que les avantages sociaux novateurs sont composés de certains éléments des programmes de conciliation travail et vie personnelle, des services de concierge et des programmes de santé et mieux être. Cette section fait état des études recensées mettant en lien les avantages sociaux novateurs et le roulement.

Nous avons recensé deux études réalisées au sein d'organisations du secteur de la santé aux États-Unis (Ulshafer et al., 2005; Lima 2007). Ces études sont effectuées dans le but de déterminer l'impact d'un programme de concierge sur le roulement des employés. Les deux études sont effectuées dans la même organisation comptant 3900 employés. Le programme mis en place par cette entreprise vise à offrir un service d'aide à la maison, d'assistance individuelle, de planification d'évènement, d'information sur les produits et services et de magasinage. Ces études indiquent que la présence d'un service de concierge a diminué le taux de roulement de 11.2% entre l'an 2000 et 2004. Les auteurs expliquent que ce programme diminue le stress des employés occasionné par les évènements imprévus de leur vie personnelle, ce qui diminue le taux de roulement.

Nous avons recensé une étude expérimentale analysant l'impact de l'implantation d'un programme de santé et mieux être en entreprise sur le roulement des employés (Holmes, Power et Walter, 1996). Cette étude est effectuée auprès d'une entreprise de l'industrie du camionnage aux États-Unis comptant 3000 employés. Les auteurs analysent le taux de roulement des employés de l'entreprise avant l'implantation et six mois après l'implantation du programme. Ceux-ci indiquent une diminution du taux de roulement après six mois. Bien que les résultats de cette étude soient intéressants, les auteurs n'expliquent pas les résultats entre l'implantation du programme et la diminution du taux de roulement.

En résumé, il existe à notre connaissance très peu d'études analysant les avantages sociaux novateurs et le roulement. Nous constatons que ces études sont effectuées auprès d'entreprises individuelles et reposent uniquement sur des analyses statistiques descriptives. Ce faisant, il est prématuré de déterminer la nature du lien entre ces les avantages sociaux et le roulement.

1.3.7 Conclusion du lien entre les avantages sociaux et le roulement

En résumé, nous avons relevé plusieurs études traitant des avantages sociaux traditionnels, des régimes de rémunération du temps chômé et des programmes

spécialisés. Nous constatons que plusieurs études indiquent un lien négatif entre les avantages sociaux et le roulement, mais plusieurs études indiquent aussi une absence de relation significative entre ces variables. De plus, nous constatons aussi qu'il existe très peu d'écrits traitant des d'avantages sociaux novateurs en lien avec le roulement. Nous observons un manque de recherches empiriques sur le sujet, ce qui ne nous permet pas de déterminer la nature du lien entre les avantages sociaux novateurs et le roulement.

Nous résumons au Tableau IV les écrits recensés mettant en lien les avantages sociaux et le roulement. Nous décrivons dans ce tableau la population, les variables et types d'analyses statistiques utilisées ainsi que les résultats.

Tableau IV : Études entre les avantages sociaux et le roulement

Référence	Population	Variables et types d'analyse	Résultats
Dale-Olsen (2006)	<p>Population : 565 325 employés de la Norvège travaillant dans 3578 entreprises</p> <p>Type de données : Données transversales</p>	<p>Variables indépendantes : Nombre d'avantages sociaux offerts aux employés</p> <p>Variable dépendante : Taux de roulement</p> <p>Analyses : Régressions</p> <p>Analyses descriptives</p>	Plus il y a d'avantages sociaux offerts dans une entreprise, plus le taux de roulement diminue.
Shaw et al. (1998)	<p>Population : 227 entreprises de l'industrie du camionnage aux Etats-Unis</p> <p>Type de données : Données transversales</p>	<p>Variables indépendantes : Présence d'avantages sociaux offerts aux employés</p> <p>Nombre d'avantages sociaux</p> <p>Variable dépendante : Roulement volontaire</p>	Plus il y a d'avantages sociaux offerts en entreprise, plus le roulement volontaire diminue

		<p><u>Analyses :</u> Analyses factorielles</p> <p>Analyses descriptives</p> <p>Régressions</p>	
Abraham et al. (2008)	<p><u>Population :</u> 5610 travailleurs américains</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'avantages sociaux</p> <p><u>Variable dépendante :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyses :</u> Analyses descriptives Régressions</p>	La présence d'avantage sociaux diminue l'intention de quitter des travailleurs
Haines III et al. (2010)	<p><u>Population :</u> 4170 entreprises canadiennes</p> <p><u>Type de données :</u> Données longitudinales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'avantages sociaux</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Taux de roulement volontaire</p> <p><u>Analyses :</u> Corrélations</p> <p>Régressions</p>	La présence d'Avantages sociaux diminue le taux de roulement volontaire
Min (2007)	<p><u>Population :</u> 152 entreprises du secteur des entrepôts aux États-Unis</p> <p><u>Type de données :</u> Donnes transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'avantages sociaux</p> <p><u>Variable dépendante :</u> Taux de roulement volontaire</p> <p><u>Analyses :</u> Corrélation de Pearson</p>	Absence de relation significative entre la présence d'avantages sociaux et le taux de roulement volontaire

		Analyses descriptives Régressions	
Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)	<p><u>Population :</u> 1182 employés de la région d'Aragon en Espagne</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'avantages sociaux</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyses :</u> Analyses descriptives Régressions</p>	Absence de relation significative entre la présence d'avantages sociaux et l'intention de quitter
Powell et al. (1994)	<p><u>Population :</u> 205 entreprises de gardiennage</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'avantages sociaux Nombre d'avantages sociaux</p> <p><u>Variable dépendante :</u> Taux de roulement</p> <p><u>Analyses :</u> Analyses descriptives Régressions</p>	Absence de relation significative entre le nombre d'avantages sociaux et le taux de roulement
Even et Macpherson (1996)	<p><u>Population :</u> Sept (7) bases de données nationales des Etats-Unis totalisant environ 120 000 répondants</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'un régime de retraite Niveau de d'avantage du régime de retraite pour l'employé</p> <p><u>Variable dépendante :</u> Taux de roulement</p> <p><u>Analyses :</u> Analyses descriptives Régressions</p>	

Lee et al. (2006)	<p><u>Population :</u> Base de données nationale sur l'industrie manufacturière Taïwanaise</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'un régime de retraite privé</p> <p><u>Variable dépendante :</u> Taux de roulement</p> <p><u>Analyses :</u> Corrélations</p> <p>Analyses descriptives</p> <p>Régressions</p>	La présence d'un régime de retraite privé diminue le taux de roulement des employés.
Taylor (2000)	<p><u>Population :</u> 180 employeurs au Royaume-Uni</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'un régime de retraite privé</p> <p><u>Variable dépendante :</u> Taux de roulement</p> <p><u>Analyses :</u> Analyses descriptives</p>	La présence d'un régime de retraite privé diminue le taux de roulement des employés.
Miller et al. (2001)	<p><u>Population :</u> 115 usines mexicaines</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'un régime de retraite</p> <p>Présence de journée de vacances supplémentaires</p> <p><u>Variable dépendante :</u> Taux de roulement</p> <p><u>Analyses :</u> Analyses descriptives</p> <p>Régressions</p>	<p>La présence d'un régime de retraite à cotisation égale entre employeur et employé diminue le taux de roulement.</p> <p>La présence de journée de vacances supplémentaires diminue le taux de roulement.</p>
Delery et al. (2000)	<p><u>Population :</u> 379 entreprises de l'industrie du camionnage aux Etats-Unis</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'un régime d'assurance collective</p>	Absence de relation significative entre la présence d'un régime d'assurance collective et

	<p>Type de données : Données transversales</p>	<p>Congés supplémentaires</p> <p>Présence d'un régime d'assurance salaire</p> <p>Variable dépendante : Intention de quitter</p> <p>Analyses : Analyses descriptives</p> <p>Corrélations</p> <p>Régressions</p>	<p>l'intention de quitter des employés.</p> <p>Absence de relation significative entre la présence de congés supplémentaires et l'intention de quitter des employés.</p> <p>Absence de relation significative entre la présence d'un régime d'assurance salaire et l'intention de quitter des employés</p>
Fairris (2004)	<p>Population : 471 entreprises américaines</p> <p>Type de données : Données transversales</p>	<p>Variables indépendantes : Présence d'une assurance maladie privée</p> <p>Variables dépendantes : Taux de roulement</p> <p>Analyses : Régressions multiples</p>	<p>La présence d'une assurance maladie privée en entreprise diminue le taux de roulement</p>
Butt et Jinnah (2008)	<p>Population : 15 entreprises Pakistanaise du secteur des télécommunications</p> <p>Type de données : Données transversales</p>	<p>Variables indépendantes : Conciliation travail vie personnelle</p> <p>Variable dépendante : Intention de quitter</p> <p>Analyses : Corrélation de Pearson</p> <p>Régression linéaires</p>	<p>La présence d'un programme de conciliation travail et vie personnelle diminue l'intention de quitter des employés</p>
McNall et al. (2010)	<p>Population : 220 employés à temps plein. Population tirée d'une base de données Internet</p>	<p>Variables indépendantes : Présence d'un programme d'aménagement d'heures flexibles</p>	<p>La présence d'un programme d'aménagement d'heures flexibles diminue l'intention de quitter des employés</p>

	<p><u>Type de données :</u> Donnée transversales</p>	<p><u>Variable dépendante :</u> Intention de quitter</p> <p><u>Analyses :</u> Analyses descriptives</p> <p>Régressions</p>	
Bowers et al. (1989)	<p><u>Population :</u> 377 entreprises américaines</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'un programme d'aide aux employés</p> <p>Services offerts par le programme d'aide aux employés</p> <p><u>Variable dépendante :</u> Taux de roulement</p> <p>Absentéisme</p> <p><u>Analyses :</u> Analyses descriptives</p>	En moyenne, les entreprises ayant mis en place un programme d'aide aux employés ont eu une diminution du taux de roulement de 24%
Ulshafer et al. (2005) et Lima (2007)	<p><u>Population :</u> Entreprise de 3900 employés du secteur de la santé situé aux États Unis.</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'un programme de conciergerie</p> <p><u>Variable dépendante :</u> Taux de roulement</p> <p><u>Analyses :</u> Analyses descriptives</p>	La mise en place d'un service de conciergerie a diminué le taux de roulement de 11.5% entre 2000 et 2004
Holmes et al. (1996)	<p><u>Population :</u> Une entreprise du secteur du camionnage au Etats-Unis comptant 3000 employés</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Présence d'un programme de santé et mieux être</p> <p><u>Variable dépendante :</u> Taux de roulement</p> <p><u>Analyses :</u> Analyses descriptives</p>	La mise en place d'un programme de santé et mieux être au travail a diminué le taux de roulement

1.4 Problématique

Notre revue de littérature portant sur les déterminants du roulement en général et l'impact des avantages sociaux en particulier nous a permis de noter un vide empirique par rapport à notre sujet d'étude. Nous rapportons dans cette section les limites des études recensées afin d'exposer la contribution de notre mémoire. Nous posons ensuite notre question de recherche.

La majorité des études répertoriées utilisent des données provenant d'autres pays que le Canada. En effet, seule l'étude de Haines III et al. (2010) présentée précédemment utilise des données canadiennes et inclut la variable avantages sociaux dans son analyse du roulement volontaire des employés. Cependant, cette étude n'examine pas l'impact des avantages sociaux novateurs sur le roulement. Nous avons recensé des études empiriques utilisant des données des États-Unis (Abraham et al. 2008; Min, 2007; Even et Macpherson, 1996; Delery et al., 2000; Fairris, 2004; Bowers et al., 1989; Ulshafer et al., 2005; Holmes 1996), de la Norvège (Dale-Olsen, 2006), d'Espagne (Pilar de Luis Carnicer, 2004), du Royaume-Uni (Taylor, 2000), du Pakistan (Butt et Jinnah, 2008) et du Mexique (Miller et al. 2001). Pour notre mémoire, nous utilisons des données canadiennes.

Nous avons recensé des études empiriques mettant en lien les avantages sociaux et le roulement dans divers secteurs d'activités. Nous avons répertorié des études dans le secteur du camionnage (Shaw et al., 1998; Holmes et al., 1996; Delery et al., 2000), manufacturier (Lee et al., 2006; Min, 2007), de la santé (Ulshafer et al., 2005; Lima, 2007), des télécommunications (Butt et Jinnah, 2008) et industriel (Miller et al., 2001). Aucune des études recensées n'a été effectuée dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Tel que mentionné précédemment, ce secteur connaît présentement une pénurie de main d'œuvre au Canada ainsi qu'un défi de rétention. Afin de palier à ce défi de rétention de la main d'oeuvre, les entreprises du secteur des TIC canadien investissent de plus en plus dans les avantages sociaux novateurs afin de se différencier par rapport à leurs concurrents. Notre étude se penche sur le secteur des TIC canadien qui connaît des défis particuliers.

La quasi-totalité des études que nous avons recensées utilisent des données transversales. En effet, seule l'étude de Haines III et al. (2010) utilise des données longitudinales. Les données transversales ne permettent pas de déterminer le sens de la relation entre deux variables. Notre étude utilise des données longitudinales, ce qui amènera une meilleure compréhension de la relation entre les avantages sociaux traditionnels et novateurs et l'intention de rester.

Nous utilisons le modèle causal de Price (2001) pour notre recherche. Il s'agit d'un modèle théorique peu testé dans la littérature. Celui-ci met en relation l'engagement organisationnel en tant que variable médiatrice. Cet effet de médiation entre les avantages sociaux et le roulement a été très peu testé dans la littérature. Nous avons recensé seulement trois études montrant l'effet médiateur de l'engagement organisationnel (Paré et Tremblay, 2007; Shuck et al., 2011; Si et Li, 2012). Les études de Si et Li (2012) et de Paré et Tremblay (2007) sont des références importantes puisqu'elles évaluent le rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'intention de quitter. Cependant, ces études n'évaluent pas le rôle des avantages sociaux en général et des avantages sociaux novateurs en particulier sur le roulement.

Nous constatons qu'il existe très peu d'études utilisant les avantages sociaux novateurs comme déterminant du roulement. De plus, nous n'avons répertorié aucune étude notant l'impact différencié entre les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels sur le roulement. Notre étude permettra donc de déterminer quels programmes d'avantages sociaux rapportent le plus en terme d'intention de rester des travailleurs entre les avantages sociaux traditionnels et novateurs.

En résumé, notre mémoire est pertinent et amènera un avancement des connaissances scientifiques. Il permettra de mesurer l'impact différencié des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Nous utilisons des données longitudinales pour mesurer le sens de la relation entre ces variables. Notre

mémoire est pertinent puisqu'il utilise des données du secteur des TIC au Canada. Il est intéressant d'étudier ce secteur d'activité en croissance puisque celui-ci vit une situation particulière d'attraction et de fidélisation de la main d'œuvre.

La problématique présentée nous amène à poser la question de recherche suivante:

Quel est l'impact relatif des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel?

Chapitre 2 : Modèle d'analyse, cadre théorique et hypothèses de recherche

Nous présentons dans ce chapitre notre modèle conceptuel. Celui-ci est inspiré du modèle de Price (2001) présenté précédemment, de la littérature sur les déterminants du roulement et de l'impact des avantages sociaux sur le roulement. Nous présentons ensuite notre cadre théorique et nous terminons ce chapitre en présentant nos hypothèses de recherche.

2.1 Modèle conceptuel

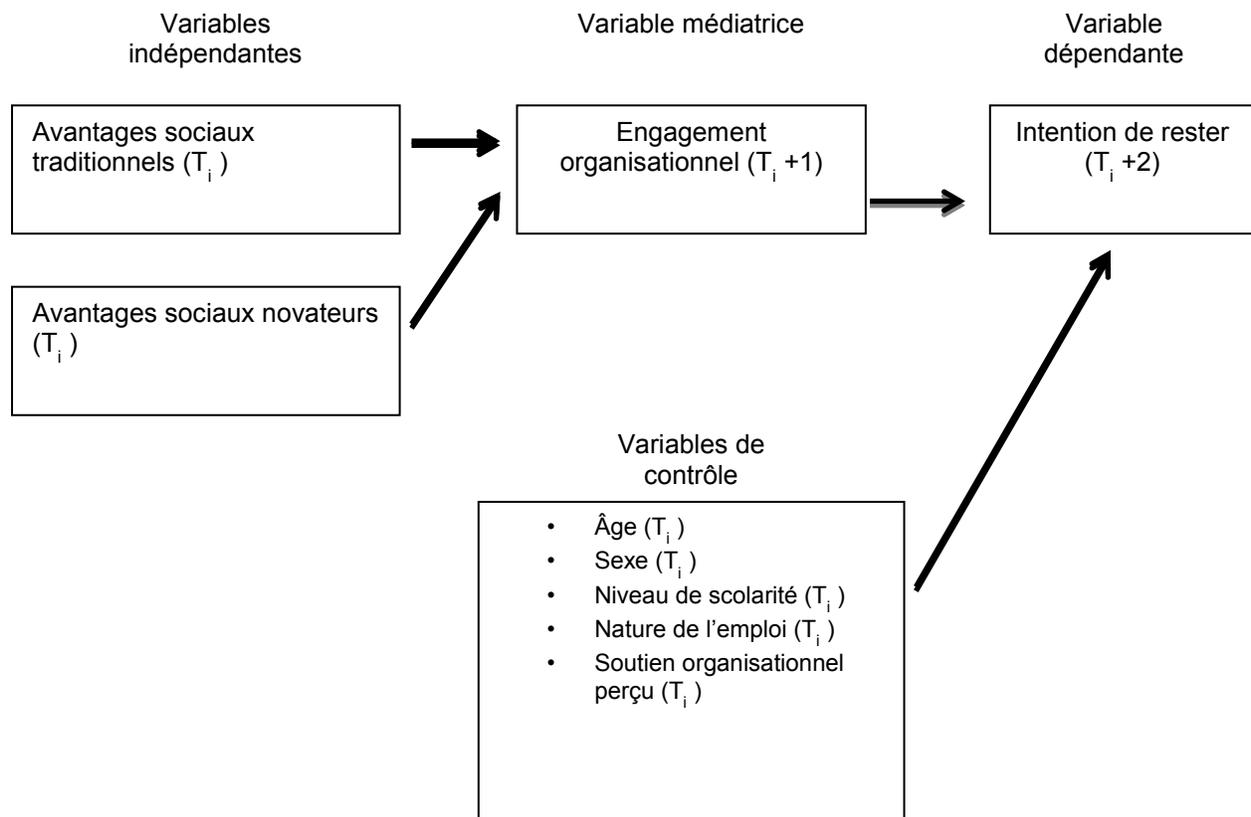
La Figure 3 présente notre modèle conceptuel. Quatre types de variables se trouvent dans ce modèle : 1- les variables indépendantes, 2- la variable dépendante, 3- la variable médiatrice et 4- les variables de contrôle. Les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels sont les variables indépendantes. Ces deux variables expliquent indirectement l'intention de rester des travailleurs, la variable dépendante à l'étude, via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel, la variable médiatrice. Nous avons recensé, dans notre revue de littérature, trois études rapportant que l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement (Paré et Tremblay, 2007; Si et Li, 2012; Shuck et al., 2011). Les variables de contrôle de notre modèle sont l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, la nature de l'emploi et le soutien organisationnel perçu. Nous incluons ces variables de contrôle puisqu'il a été relevé dans notre revue de littérature qu'elles ont un impact sur l'intention de rester. En contrôlant ces variables, nous pourrions isoler l'impact des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs. Ce modèle schématise bien notre question de recherche puisqu'il indique que les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels ont un impact indirect sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.

Nous avons identifié dans notre revue de littérature trois catégories de déterminants du roulement, à savoir les déterminants organisationnels, les déterminants individuels et les déterminants contextuels. Nous n'incluons pas les déterminants organisationnels ni les déterminants contextuels dans nos variables de contrôle puisque ceux-ci sont autocontrôlés. En effet, les données de notre étude sont individuelles et proviennent

d'une même entreprise, ce qui explique l'autocontrôle des variables organisationnelles et contextuelles. Aussi, n'avons pas retenu l'ancienneté comme variable de contrôle puisque notre étude est exclusivement effectuée avec des employés nouvellement embauchés.

Dans la Figure 3, l'indice « T_i » renvoi à la notion de temps. Puisque notre étude est de nature longitudinale, nos variables ont été mesurées à différents moments. Cet élément sera expliqué plus en détail au prochain chapitre portant sur notre méthodologie de recherche.

Figure IV : Modèle longitudinal du lien entre les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels et l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel¹



¹ Le salaire aurait également pu être contrôlé, cependant les données sur le sujet ne sont pas disponibles. Par contre, la nature de l'emploi capture en partie les différences salariales.

2.2 Cadre théorique

Nous présentons dans cette section trois théories permettant d'expliquer les relations entre les variables indépendantes, dépendante et médiatrice présentées dans notre modèle conceptuel à la section précédente. Nous avons sélectionné les théories suivantes : 1- la théorie de l'échange social et 2- la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. Une fois ces théories expliquées, nous présentons nos hypothèses de recherche.

2.2.1 Théorie de l'échange social de Blau (1964)

Blau (1964) présente le travail comme étant une forme d'échange entre les travailleurs et leurs employeurs dans sa théorie de l'échange social. Cet échange est évalué de part et d'autre comme un rapport des coûts et bénéfices entre un service rendu et les avantages offerts. Cette théorie est basée sur deux grands principes : 1- l'échange volontaire des ressources et 2- la norme de réciprocité.

L'échange volontaire des ressources renvoie à la notion de contribution et rétribution entre les travailleurs et l'employeur. En effet, l'employeur offre certains avantages aux travailleurs en échange de services rendus ou de travail effectué. Les ressources offertes par l'employeur peuvent être de natures tangibles telles que les avantages sociaux ou la rémunération ou encore de nature intangible telle que le prestige associé à un poste. La perception de l'employé à recevoir des ressources justes et suffisantes par rapport aux services qu'il offre amène le sentiment d'être redevable envers l'employeur.

Ce sentiment renvoie au deuxième principe directeur de la théorie de Blau (1964), à savoir la norme de réciprocité. Ainsi, le travailleur réagit à son environnement par différents comportements ou attitudes en fonction de sa perception de l'employeur. Les réactions de l'employé peuvent varier à divers moments selon la perception d'équilibre du rapport coût et bénéfices. La perception d'une juste rétribution du travail accompli de la part de l'employé accroît la force de la relation en augmentant le sentiment d'être redevable envers l'employeur. Ce sentiment se traduit par un accroissement de

l'engagement organisationnel, ce qui augmente l'intention de rester du travailleur (Blau, 1964; Eisenberger et al., 2002).

En lien avec notre modèle conceptuel présenté précédemment, les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels sont perçus par les employés comme des ressources offertes en échange de leur travail. Ainsi, la satisfaction envers les avantages sociaux signifie un échange juste entre le travail accompli et les ressources offertes. Ce juste échange engendre un accroissement de l'engagement organisationnel, ce qui augmente à son tour l'intention de rester des travailleurs. Ceci concorde avec plusieurs études recensées précédemment indiquant que les pratiques de gestion des ressources humaines, plus précisément les avantages sociaux, ont un impact positif sur l'intention de rester des travailleurs via l'engagement organisationnel (Paré et Tremblay, 2007; Shuck et al., 2011; Si et Li, 2012).

En résumé, la théorie de l'échange social de Blau (1964) soutient que les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels ont un impact positif sur l'intention de rester des travailleurs via l'engagement organisationnel. En effet, les avantages sociaux en général constituent une forme de rétribution augmentant l'engagement organisationnel et, par le fait même, l'intention de rester. Plus spécifiquement, pour les avantages sociaux novateurs, l'effet de nouveauté sur le marché et d'adaptation spécifique aux besoins des employés accroît la perception d'une juste rétribution de la part des employés. Nous croyons que ces effets de nouveauté et d'adaptabilité créés par les avantages sociaux novateurs font augmenter l'engagement organisationnel dans une plus grande proportion que les avantages sociaux traditionnels. Ainsi, les avantages sociaux novateurs augmentent l'engagement organisationnel, qui à son tour, augmente l'intention de rester. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993) présentée subséquemment éclaire davantage la différenciation entre l'impact des avantages sociaux novateurs et traditionnels sur l'intention de rester.

2.2.2 Théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993)

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources met l'accent sur la différenciation nécessaire en matière de rémunération afin d'attirer et de retenir les compétences rares ou stratégiques de l'entreprise (Balkin et Bannister, 1993; Thériault et St-Onge, 2006). Cette théorie se base sur l'importance de l'équité externe en matière de rémunération. En effet, les travailleurs possédant des compétences rares ou stratégiques détiennent un pouvoir de négociation quant à la rémunération et aux avantages puisqu'ils sont en forte demande sur le marché de l'emploi. Ainsi, afin d'accroître l'intention de rester, les entreprises doivent miser sur une stratégie de différenciation pour ces emplois critiques (Thériault et St-Onge, 2006).

Nous avons présenté précédemment une situation particulière liée au secteur des TIC où nous effectuons notre étude. En effet, ce secteur connaît une forte compétition afin d'attirer et de retenir les talents, ce qui se traduit par un roulement plus élevé que la moyenne des autres secteurs. Dans ce contexte, l'offre d'avantages sociaux d'une entreprise peut servir d'élément de différenciation afin de se démarquer sur le marché de l'emploi. Suivant les principes de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, nous supposons que les avantages sociaux novateurs ont un impact plus important sur l'intention de rester des travailleurs que les avantages sociaux traditionnels. En effet, les avantages sociaux traditionnels sont offerts chez la majorité des entreprises, ce qui ne peut être vu comme un élément de différenciation par rapport à la rémunération totale. Par contre, dans un environnement de compétition, les avantages sociaux novateurs constituent un avantage concurrentiel, puisqu'ils peuvent comporter différents programmes adaptés aux besoins des employés d'une entreprise.

En somme, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources soutient que les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels ont un impact positif sur l'intention de rester des travailleurs. D'une part, les avantages sociaux traditionnels permettent à l'entreprise de se différencier par rapport aux entreprises n'offrant que peu ou pas d'avantages sociaux. D'autre part, les avantages sociaux novateurs permettent une différenciation afin d'attirer les travailleurs qui s'attendent

déjà à recevoir des avantages sociaux de base. Ainsi, sur le marché de l'emploi, lorsque des travailleurs spécialisés comparent deux entreprises offrant toutes les deux des avantages sociaux traditionnels, le fait d'offrir des avantages sociaux novateurs crée un élément de différenciation additionnel. Ce faisant, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources laisse croire que l'effet des avantages sociaux novateurs sera plus important sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel que les avantages sociaux traditionnels.

2.3 Hypothèses de recherche

À la lumière de notre revue de littérature, de notre problématique et des théories présentées, nous présentons dans cette section nos hypothèses de recherche.

Les théories de l'échange social de Blau (1964) et de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993) supportent la relation positive et indirecte des avantages sociaux novateurs et traditionnels avec l'intention de rester des travailleurs. Nous avons recensé plusieurs autres études confirmant cet impact indirect via l'engagement organisationnel. Ainsi, les théories de l'échange social de Blau (1964), de la dépendance à l'égard des ressources (Balkin et Bannister, 1992) et les études empiriques (Eisenberger, 2002; Paré et Tremblay, 2007; Shuck et al., 2011; Si et Li, 2012) nous permettent d'avancer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les avantages sociaux novateurs ont un impact positif et indirect sur l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel

Hypothèse 2 : Les avantages sociaux traditionnels ont un impact positif et indirect sur l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993) laisse croire que les avantages sociaux novateurs ont un impact plus important sur l'intention de rester que les avantages sociaux traditionnels. Ainsi, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993) nous permet d'avancer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Les avantages sociaux novateurs ont un impact plus fort sur l'intention de rester des travailleurs que les avantages sociaux traditionnels via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel

Chapitre 3 : Méthodologie

Nous présentons dans ce chapitre la méthodologie utilisée pour notre recherche. Nous décrivons d'abord les données colligées pour notre étude. Ensuite, nous exposons les mesures utilisées afin d'opérationnaliser chacune de nos variables. Nous terminons ce chapitre en présentant les analyses statistiques utilisées afin de tester nos hypothèses de recherche.

3.1 Données

Cette section porte sur la description des données colligées pour notre mémoire. Nous présentons la provenance des données, le questionnaire utilisé, ainsi que les périodes de collecte de données.

Les données que nous utilisons pour notre mémoire proviennent d'une enquête menée par Stéphane Renaud, professeur à l'Université de Montréal et Lucie Morin, professeure à l'Université du Québec à Montréal. Leur étude porte sur «les relations entre la rémunération, la formation et le développement des compétences avec l'attraction et la rétention des employés clés». Il s'agit d'une étude en trois volets : 1- étude du taux de roulement des entreprises canadiennes, 2- recherche quasi expérimentale et enquête effectuée auprès des futurs diplômés universitaires traitant de leurs préférences en matière de rémunération et de formation et 3- enquête effectuée auprès des travailleurs d'une entreprise internationale du secteur des TIC et portant sur la rétention des nouveaux employés. Nos données proviennent de ce troisième volet. Il s'agit d'une enquête menée à l'aide d'un questionnaire en ligne (Survey Monkey) en français et en anglais qui a été envoyé aux employés embauchés entre le 1^{er} avril 2009 et le 21 mars 2010. Ce questionnaire a été transmis aux nouvelles recrues de l'entreprise dans les six mois suivant leurs embauches et à deux autres reprises. Ce questionnaire a été pré-testé auprès de dix employés nouvellement embauchés, à savoir cinq employés francophones et cinq employés anglophones. Ce pré-test a été mené afin de valider la compréhension du questionnaire dans les deux langues. Nous utilisons ces données longitudinales pour notre mémoire.

Le questionnaire utilisé est divisé en cinq sections. Le premier bloc porte sur les caractéristiques individuelles des répondants. Deuxième bloc porte sur les attentes des répondants envers différentes pratiques de gestion des ressources humaines. Le troisième bloc concerne les perceptions individuelles. Le quatrième bloc porte sur le niveau de satisfaction des répondants à l'égard de certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Finalement, le cinquième bloc porte sur la rétention.

Trois cohortes ont été identifiées afin de répondre au questionnaire. Celui-ci a été administré à trois reprises auprès de chacune de ces cohortes. La première cohorte est constituée des employés embauchés entre le 1^{er} avril 2009 et le 22 septembre 2009. La deuxième cohorte inclut les employés embauchés entre le 23 septembre 2009 et le 31 mars 2010. La troisième et dernière cohorte réunit les employés embauchés entre le 1^{er} avril 2010 et le 30 septembre 2010. Le questionnaire a été administré une première fois à la cohorte 1 en octobre 2009, soit 6 mois après leur embauche. Le questionnaire a été administré une première fois à la cohorte 2 en avril 2010, soit 6 mois après leur embauche. Finalement, le questionnaire a été administré une première fois à la cohorte 3 en septembre 2010, soit 6 mois après leur embauche. Les trois cohortes ont été invitées à répondre au même questionnaire six mois après la réception du premier, puis, six mois après la réception du deuxième. Ainsi, ces trois vagues d'enquêtes représentent respectivement les temps 1, 2 et 3 de notre étude. Au temps 1, 478 employés ont été sollicités pour répondre au questionnaire. De ces 478 employés, 354 ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 78%. Au temps 2, les 354 répondants ont été sollicités à nouveau pour répondre au questionnaire. De ces 354 employés, 281 ont répondu au questionnaire, ceci représentant un taux de réponse de 79%. Finalement, au temps 3, 282 employés ont été sollicités pour répondre au questionnaire une troisième fois. De ces 282 employés, 235 ont répondu au questionnaire, constituant un taux de réponse de 84%. Nous illustrons les taux de participation des trois cohortes aux trois temps au Tableau V.

Nous remarquons une perte échantillonnale entre les trois temps de collecte de données. Nous avons 354 répondants au temps 1. De ces 354 répondants, 282 ont

répondu au questionnaire au temps 2. Il s'agit d'une perte de 72 répondants, soit une diminution de 21%. De ces 282 répondants, 235 ont répondu au questionnaire au temps 3. Ceci indique une perte de 47 répondants, soit une diminution de 17%. Au total, nous avons débuté au temps 1 avec un échantillon de 354 répondants et nous avons terminé avec 235 répondants. Il s'agit d'une perte de 119 répondants, ce qui constitue une perte échantillonnale de 34%.

Tableau V : Taux de participation aux trois temps de l'enquête

	Temps 1	Temps 2	Temps 3
Cohorte 1	Octobre 2009 Répondants : 182	Avril 2010 Répondants : 146	Octobre 2010 Répondants : 129
Cohorte 2	Avril 2010 Répondants : 82	Octobre 2010 Répondants : 68	Avril 2011 Répondants : 51
Cohorte 3	Octobre 2010 Répondants : 82	Avril 2011 Répondants : 68	Octobre 2011 Répondants : 55
Total des répondants	354 78%	282 79%	235 84%

3.2 Mesures

Cette section porte sur les mesures opérationnelles de nos variables. Nous présentons la variable dépendante, les variables indépendantes, la variable médiatrice et les variables de contrôle. Pour maintenir la confidentialité de l'entreprise où les données ont été colligées, nous utiliserons l'expression « entreprise » plutôt que d'utiliser son nom.

Nos variables dépendante, indépendantes et médiatrice sont mesurées à trois moments différents. À titre de rappel, celles-ci sont respectivement, l'intention de rester, les avantages sociaux (novateurs et traditionnels) et l'engagement organisationnel. L'utilisation de données longitudinales nous permet d'isoler l'impact des deux types d'avantages sociaux sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel tout en

tenant constantes les autres variables de contrôle. Pour atteindre ce résultat, nous devons utiliser les mesures de chacune des variables à différents temps. Les mesures des avantages sociaux novateurs et traditionnels sont utilisées au temps 1 de l'enquête. Les mesures de l'engagement organisationnel sont utilisées au temps 2 de l'enquête. Finalement, les mesures de l'intention de rester sont utilisées au temps 3 de l'enquête.

Nous mesurons **l'intention de rester**, notre variable dépendante, au temps 3 à l'aide d'une échelle continue. Celle-ci est mesurée dans le questionnaire à l'aide de l'énoncé suivant : « En utilisant une échelle de 0 à 100, quelle est la probabilité que vous restiez au sein de votre organisation dans la prochaine année? » où 0 signifie « extrêmement faible » et où 100 signifie « extrêmement forte ». Cet instrument pour mesurer l'intention de rester est inspiré du « Staying or Leaving Index » de Bluedorn (1982). Dans les études empiriques, mesurer l'intention de rester plutôt que le comportement de quitter l'entreprise est très fréquent (Zimmerman et Darnold, 2009).

Les **avantages sociaux novateurs** sont mesurés au temps 1 en utilisant quatre énoncés dans le questionnaire. Ces énoncés représentent différents programmes d'avantages sociaux novateurs. Ces énoncés sont : 1- « Clinique médicale sur le lieu de travail », 2- « Gym sur le lieu de travail », 3- « Garderie sur le lieu de travail » et 4- « Service de conciergerie ». Les participants doivent indiquer leur niveau de satisfaction par rapport à ces avantages sociaux novateurs à l'aide d'une échelle de Likert à six points : 1- « tout à fait insatisfait », 2- « assez insatisfait », 3- « un peu insatisfait », 4- « un peu satisfait », 5- « assez satisfait » et 6- « tout à fait satisfait ». La moyenne de ces items est calculée afin de donner une variable continue. L'alpha de Cronbach est de 0.75, ce qui indique un niveau de consistance interne relativement élevé pour cette échelle.

Les **avantages sociaux traditionnels** sont mesurés au temps 1 en utilisant quatre énoncés dans le questionnaire : 1- « Environnement qui aide à concilier travail et famille » et 2- « Horaire de travail permettant d'avoir une vie personnelle décente », 3- « Avantages sociaux compétitifs par rapport au marché » et 4- « Avantages sociaux

adaptés à mes besoins ». Ceux-ci ont été sélectionnés selon la classification des avantages sociaux présentés précédemment (St-Onge, 2014). Les répondants doivent indiquer leur niveau de satisfaction par rapport à ces énoncés à l'aide d'une échelle de Likert à six points : 1- « tout à fait insatisfait », 2- « assez insatisfait », 3- « un peu insatisfait », 4- « un peu satisfait », 5- « assez satisfait » et 6- « tout à fait satisfait ». La moyenne de ces items est calculée afin de donner une variable continue. L'alpha de cronbach est de 0.69, ce qui indique un niveau acceptable de consistance interne de cette échelle.

Les items utilisés afin de mesurer l'**engagement organisationnel** au temps 2 sont inspirés de l'index proposé par Allen et Meyer (1990). Les énoncés suivants sont utilisés afin de mesurer le niveau d'engagement organisationnel : 1- « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'entreprise », 2- « L'entreprise représente beaucoup pour moi », 3- « Je suis fier d'appartenir à l'entreprise », 4- « Je ne me sens pas affectivement attaché à l'entreprise », 5- « Je n'ai pas vraiment le sentiment de « faire partie de la famille » dans l'entreprise » et 6- « Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme si c'était les miens ». Les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord avec ces énoncés selon une échelle de Likert en sept points : 1- « tout à fait en désaccord », 2- « assez en désaccord », 3- « un peu en désaccord », 4- « ni en désaccord, ni en accord », 5- « un peu en accord », 6- « assez en accord » et 7- « tout à fait en accord ». Nous devons renverser les résultats des items quatre et cinq puisque leur formulation est négative. La moyenne de l'ensemble de ces items est ensuite calculée afin de donner une variable continue. L'alpha de cronbach est de 0.89, ce qui indique un excellent niveau de consistance interne pour cette échelle.

Nous utilisons cinq variables de contrôle mesurées au temps 1 pour notre mémoire. Celles-ci sont le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, l'occupation et le soutien organisationnel perçu. Le « **sexe** » est mesuré par la variable dichotomique « homme » et est codé 1 si le répondant est un homme. La variable « **âge** » est une variable continue. Celle-ci a été obtenue à partir de la question suivante : « Quel est votre année

de naissance? ». La variable « **niveau de scolarité** » est mesurée avec une échelle ordinale. Cette variable est codée de la manière suivante : 1- « diplôme d'études secondaires », 2- « diplôme d'études collégiales », 3- « diplôme d'études universitaires de premier cycle » et 4- « diplôme universitaire de cycle supérieur ». La nature de l'emploi est mesurée par la variable dichotomique « **travail sous supervision** » codée 1 si le répondant occupe un poste sous supervision et codé 0 si le répondant occupe un poste sans supervision. Cette information concernant la nature de l'emploi a été fournie directement par l'entreprise. Finalement, la variable « **soutien organisationnel perçu** » est mesurée au temps 1 en utilisant les items suivants : 1- « Je peux avoir de l'aide de mes collègues quand j'ai un problème », 2- « Mes collègues sont vraiment préoccupés par mon bien-être », 3- « L'entreprise me fournit les outils (ex : logiciels, matériels informatiques) nécessaires pour que je performe », 4- « Mes collègues reconnaissent les efforts supplémentaires que je fais », 5- « L'entreprise soutient ses employés », 6- « En général, mes collègues m'offrent un bon soutien » et 7- « L'entreprise prend en considération les besoins personnels des employés ». Les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord avec ces énoncés selon une échelle de Likert à six points : 1- « tout à fait en désaccord », 2- « assez en désaccord », 3- « un peu en désaccord », 4- « un peu en accord », 5- « assez en accord » et 6- « tout à fait en accord ». La moyenne de ces items est calculée afin de donner une variable continue. L'alpha de cronbach est de 0.82, ce qui indique un niveau très élevé de consistance interne pour cette échelle.

3.3 Analyses statistiques

Cette section porte sur les analyses statistiques utilisées afin de tester nos hypothèses de recherche. Pour notre mémoire, nous utilisons des analyses univariées, bivariées et longitudinales multivariées. Celles-ci sont effectuées à l'aide du logiciel de traitement de données SPSS, version 21.

Les analyses univariées comportent les statistiques descriptives telles que les mesures de tendance centrale et les mesures de dispersion. Les mesures de tendance centrale indiquent où les données sont concentrées et les mesures de dispersion quantifient le

taux de dispersion de l'échantillon. Nous utilisons les moyennes des analyses univariées pour décrire les données. Ces analyses nous donnent les moyennes pour nos variables indépendantes, dépendante et médiatrice, en plus de nos variables de contrôle.

Les analyses bivariées consistent en des corrélations de Pearson afin de tester la force d'une relation linéaire entre deux variables à la fois. Afin d'observer une relation de médiation, il doit y avoir, à la base, un lien significatif entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante. Cependant, ces analyses peuvent valider la relation entre seulement deux variables à la fois. Ainsi, il est impossible de contrôler pour l'effet des autres variables sur cette relation ou de mesurer le lien entre plus de deux variables simultanément. Nous rapportons les résultats de nos analyses bivariées dans une matrice de corrélation.

Les analyses multivariées nous permettent de mesurer la présence d'une relation de médiation dans notre modèle. Pour ce faire, nous utilisons la macro `MEDIATE` (Hayes, 2012) du logiciel SPSS. La macro `MEDIATE` peut mesurer des effets directs ou indirects de variables explicatives sur une variable dépendante tout en passant par une ou plusieurs variables médiatrices. Dans notre cas, la macro `MEDIATE` permet de tester si l'engagement organisationnel joue un rôle médiateur tout en tenant compte de la nature longitudinale de nos données. Aussi, cette macro permet de tester la relation directe entre les avantages sociaux traditionnels et novateurs sur l'intention de rester. Étant donné que notre variable dépendante, l'intention de rester, est mesurée de façon continue, nous utilisons des régressions basées sur la méthode des moindres carrés. Les avantages sociaux traditionnels et novateurs sont mesurés à l'aide de la même échelle. Ainsi, les coefficients de régression nous permettront d'évaluer quel type d'avantages sociaux a le plus d'impact sur l'intention de rester. Pour tester l'effet de médiation la macro `MEDIATE` de Hayes (2012) détermine un intervalle de confiance « bootstrap ». Lorsque cet intervalle de confiance ne chevauche pas 0, la relation de médiation est confirmée. L'intervalle en question est formé à l'aide de mille sous échantillons aléatoires par itérations à partir de l'échantillon principal de la base de

données. La moyenne des erreurs types est ensuite calculée à partir de chacun des petits échantillons. La moyenne de ces erreurs types constitue une distribution normale qui permet d'évaluer l'intervalle de confiance. Ces calculs sont effectués automatiquement par le système SPSS.

Chapitre 4 : Résultats et discussion

Nous présentons dans ce chapitre les résultats des analyses statistiques ainsi qu'une discussion par rapport à ces résultats. Nous présentons d'abord les analyses univariées, c'est-à-dire les analyses descriptives pour l'ensemble des variables. Ensuite, nous présentons les analyses bivariées, qui sont composées de corrélations de Pearson. Nous présentons les résultats de ces analyses dans une matrice de corrélation. Finalement, nous présentons les analyses multivariées qui ont été effectuées à l'aide de la macro MEDIANTE de Hayes (2012). Cette macro permet de mesurer l'impact relatif, direct ou indirect, des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel tout en tenant compte des variables de contrôle. Tout au long de la présentation de nos résultats, nous faisons référence à nos hypothèses et à notre revue de littérature présentée précédemment.

4.1 Analyses descriptives

Nous présentons dans cette section les analyses descriptives pour l'ensemble de nos variables (moyenne, écart-type, maximum, minimum). Nous résumons les résultats des analyses descriptives au Tableau VI.

La première variable présentée dans le tableau VI est l'intention de rester, notre variable dépendante, mesurée au temps 3. Les résultats indiquent que les travailleurs de cette entreprise ont, en moyenne, une intention de rester d'ici un an de 82,19% ($\mu = 82,19$). Il s'agit d'une très forte intention de rester si nous nous référons au taux de roulement moyen du secteur des TIC qui est de 19,3% (TECHNOcompétences, 2012).

La deuxième variable présentée dans le tableau VI est l'engagement organisationnel mesuré au temps 2, qui est notre variable médiatrice. Les résultats indiquent que les travailleurs sont, en moyenne, « un peu en accord » avec les énoncés sélectionnés pour mesurer cette variable ($\mu = 4,91$). Il s'agit d'un niveau d'engagement organisationnel élevé ressenti par les employés envers l'entreprise.

Tableau VI : Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	N
Variable dépendante					
Intention de rester d'ici 1 an T3	82,187	23,653	0	100	235
Variable médiatrice					
Engagement organisationnel T2	4,912	1,167	1,67	7,00	234
Variabes indépendantes					
Avantages sociaux novateurs T1	4,744	0,919	1,00	6,00	224
Avantages sociaux traditionnels T1	4,539	0,850	1,00	6,00	236
Variabes de contrôle					
Âge	30,900	5,820	20	52	234
Homme	0,871	0,336	0,00	1,00	233
Niveau de scolarité	2,722	0,974	1,00	4,00	234
Travail sous supervision	0,317	0,466	0,00	1,00	237
Soutien organisationnel perçu T1	4,791	0,616	2,57	6,00	237

Les deux variables suivantes sont nos variables indépendantes, à savoir les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels. Ces variables sont mesurées au temps 1. Les résultats des analyses descriptives indiquent que les travailleurs sont, en moyenne, « assez satisfait » avec les énoncés en lien avec les avantages sociaux novateurs ($\mu = 4,744$) et les avantages sociaux traditionnels ($\mu = 4,539$). Nous remarquons une légère différence entre la satisfaction à l'égard des avantages sociaux novateurs et traditionnels. En effet, les travailleurs semblent, en moyenne, plus satisfaits des programmes d'avantages sociaux novateurs que des avantages sociaux traditionnels et cette différence est statistiquement significative ($p < 0,01$).

Les dernières variables présentées au Tableau VI sont les variables de contrôle mesurées au temps 1. Ces variables sont l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le travail sous supervision et le soutien organisationnel perçu. Les résultats indiquent que l'âge moyen des travailleurs ayant participé à l'enquête est de 31 ans ($\mu = 30,900$). Ceci nous

indique que la main d'œuvre de l'entreprise est relativement jeune. En référence à l'étude de Clark (2007) présentée au Chapitre 1, puisque les avantages sociaux novateurs ont été créés pour répondre au besoin d'une nouvelle génération de travailleurs, la moyenne d'âge des travailleurs de cette entreprise pourrait justifier la satisfaction plus élevée envers les avantages sociaux novateurs que les avantages sociaux traditionnels.

Les résultats pour la variable « Homme » nous indique que 87,1% des répondants de l'enquête sont des hommes ($\mu = 0,871$). Ces résultats sont concordant avec la moyenne du secteur des TIC, qui comporte une minorité de femmes (TECHNOcompétences, 2011). Le niveau de scolarité des travailleurs est, en moyenne, près d'un diplôme universitaire de premier cycle ($\mu = 2,722$). Selon l'enquête de TECHNOcompétences (2011), ce niveau est dans la moyenne pour le secteur des TIC au Québec.

Selon les résultats des analyses descriptives, environ 31,7% des répondants effectuent un travail sous supervision, alors qu'environ 68% des employés effectuent un travail sans supervision ($\mu = 0,317$). Finalement, les résultats indiquent que les répondants sont « assez en accord » avec les énoncés se rapportant au soutien organisationnel perçu ($\mu = 4,791$). Cette moyenne indique une perception élevée de soutien offert par l'organisation.

4.2 Analyses bivariées

Les résultats des analyses bivariées pour l'ensemble de nos variables sont présentés dans la matrice de corrélations au Tableau VII. Les coefficients de corrélations de Pearson indiquent la force et le sens de la relation linéaire entre deux variables. Ces coefficients peuvent varier entre -1 et 1. Plus le coefficient de corrélation s'approche de -1, plus la relation linéaire est forte et négative. A contrario, plus le coefficient de corrélation s'approche de 1 plus la relation linéaire est forte et positive. Ainsi, lorsque le coefficient de corrélation approche 0, ceci signifie une absence de relation entre les variables. Un coefficient inférieur à 0,20 indique une faible corrélation entre les

variables. Un coefficient allant de 0,20 à 0,39 indique une corrélation moyenne entre les variables. Finalement, un coefficient de 0,40 et plus indique une forte corrélation entre les variables. La matrice de corrélations indique qu'aucun des coefficients de corrélation ne dépasse 0.70. Ainsi, il n'y a pas de colinéarité entre les variables (Tabachnick et Fidell, 2011).

Le coefficient de corrélation entre les avantages sociaux novateurs et l'intention de rester montre une relation linéaire positive et significative ($p < 0.05$). Cette relation est cependant faible ($r = 0,160$). Ainsi, une forte satisfaction envers les avantages sociaux novateurs augmente l'intention de rester des travailleurs. Ce résultat confirme en partie notre Hypothèse 1 qui stipule que les avantages sociaux novateurs ont un impact positif sur l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Ce résultat confirme que les avantages sociaux novateurs ont un impact positif sur l'intention de rester, mais ne peut pas confirmer la relation indirecte. Tel que mentionné au chapitre précédent, une corrélation de Pearson teste la relation entre seulement deux variables à la fois. Ces résultats sont concordant avec les études recensées indiquant une relation négative entre les avantages sociaux novateurs et le taux de roulement (Holmes et al., 1996; Lima, 2007; Ulshafer et al., 2005). Ainsi, notre Hypothèse 1 est partiellement confirmée, mais d'autres analyses multivariées sont nécessaires pour confirmer la relation de médiation de l'engagement organisationnel.

Le Tableau VII indique une corrélation positive entre la satisfaction envers les avantages sociaux traditionnels et l'intention de rester des travailleurs ($r = 0,315$). Cette relation est de force moyenne et est statistiquement significative ($p < 0,01$). Ce résultat confirme en partie notre Hypothèse 2 qui stipule que les avantages sociaux novateurs ont un impact positif sur l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Ainsi, une forte satisfaction envers les avantages sociaux traditionnels, augmente l'intention de rester des travailleurs. Ce résultat confirme que les avantages sociaux traditionnels ont un impact positif sur l'intention de rester, mais ne peut pas confirmer la relation indirecte. Tel que mentionné précédemment, une corrélation de Pearson teste la relation entre seulement deux variables à la fois. Ce résultat est

concordant avec les études mentionnées au paragraphe précédent indiquant une relation négative entre la présence d'avantages sociaux et le roulement (Dale-Olsen, 2006; Haines III et al., 2010; Shaw et al., 1998) et l'intention de quitter (Abraham et al., 2008). Ainsi, notre Hypothèse 2 est partiellement confirmée, mais d'autres analyses multivariées sont nécessaires pour confirmer la relation de médiation de l'engagement organisationnel. Aussi, puisque les deux variables indépendantes ont une relation significative avec la variable dépendante, il est donc possible qu'il existe une relation de médiation entre chacune d'elle et l'intention de rester.

L'engagement organisationnel est positivement lié avec l'intention de rester dans la matrice de corrélations ($r = 0,414$). Il s'agit d'une relation de force moyenne et significative ($p < 0.01$). Ainsi, plus l'engagement des travailleurs envers l'organisation est élevé, plus l'intention de rester augmente. Ce résultat concorde avec d'autres études recensées qui indiquent que l'engagement organisationnel est négativement lié avec le roulement (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) et l'intention de quitter (Albrecht et Andretta, 2011; Flint et al., 2013; Moussa, 2013; Saks, 2006). Puisque l'engagement organisationnel est positivement lié à l'intention de rester, il est possible qu'il agisse en tant que médiateur.

Tableau VII : Matrice de corrélations

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- Intention de rester d'ici 1 an T3	1								
2- Avantages sociaux Novateurs T1	0,160*	1							
3- Avantage sociaux Trad T1	0,315**	0,499**	1						
4- Engagement organisationnel T2	0,414**	0,294**	0,402**	1					
5- Âge	-0,029	-0,156*	-0,151*	-0,104	1				
6- Homme	-0,019	0,137*	-0,004	0,077	0,040	1			
7- Sclarité	-0,004	-0,030	-0,045	-0,076	0,081	-0,060	1		
8- Travail sous supervision	0,191**	0,110*	0,140*	0,211**	-0,512**	-0,037	-0,134*	1	
9- Soutien organisationnel T1	0,302**	0,391**	0,586**	0,441**	-0,124	0,001	-0,083	0,119	1

Les résultats présentés au Tableau VII indiquent une corrélation positive entre les avantages sociaux novateurs et l'engagement organisationnel ($r = 0,294$). Cette relation est significative et de force moyenne ($p < 0,01$). Ainsi, la satisfaction à l'égard des avantages sociaux novateurs augmente l'engagement organisationnel. Cette corrélation correspond avec le modèle proposé par Price (2001) et est nécessaire afin qu'il y ait une relation de médiation. Ceci laisse présager un résultat similaire aux autres études recensées indiquant que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact indirect sur le roulement via l'engagement organisationnel (Paré et Tremblay, 2007; Shuck et al., 2011; Si et Li, 2012).

Le Tableau VII indique une corrélation positive entre les avantages sociaux traditionnels et l'engagement organisationnel ($r = 0,402$). Cette relation est significative et forte ($p < 0,01$). Cette corrélation correspond avec le modèle proposé par Price (2001) et est nécessaire afin qu'il y ait une relation de médiation. Ainsi, la satisfaction à l'égard des avantages sociaux traditionnels augmente l'engagement organisationnel. Tel que stipulé précédemment ceci laisse également présager un résultat similaire autres études recensées indiquant que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact indirect sur le roulement via l'engagement organisationnel (Paré et Tremblay, 2007; Shuck et al., 2011; Si et Li, 2012).

Nous remarquons que la force de la relation entre les avantages sociaux traditionnels et l'engagement organisationnel est plus forte que celle des avantages sociaux novateurs. Ces résultats contredisent en partie notre hypothèse 3 qui stipule que les avantages sociaux novateurs ont un impact plus fort sur l'intention de rester des travailleurs que les avantages sociaux traditionnels via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Nous validerons l'impact des avantages sociaux novateurs avec l'ensemble des variables à l'étude à l'aide des analyses multivariées présentées à la section suivante.

Les relations entre les variables de contrôle et l'intention de rester sont aussi incluses dans la matrice de corrélation. La relation entre l'âge et l'intention de rester est non

statistiquement significative ($p > 0,05$). L'ensemble des études recensées précédemment rapportent une relation négative entre l'âge et le roulement (Campbell, 1997 ; Cotton et Tuttle, 1986; Flint et al., 2013; Griffeth et al., 2000; Kidd, 1994; Lambert et al., 2001 ; Lee et al., 2009 ; Liu, Liu et Hu, 2010 ; McNall, Masuda et Nicklin, 2010 ; Mor Barak et al., 2001; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004, Sousa-Poza et Henneberger, 2002; Trevor, 2001). Nos résultats vont à l'encontre du consensus établi dans la littérature. Nous pensons que la relation non significative entre l'âge et l'intention de rester soit due à la faible variance de cette variable compte tenu que les employés sondés sont tous nouvellement embauchés, sont majoritairement très jeunes et du même âge.

La corrélation entre la variable Homme et l'intention de rester est non statistiquement significative ($p > 0,05$). Ce résultat indique que les hommes et les femmes ont la même intention de rester au sein de l'entreprise. Certaines études recensées indiquent cette absence de relation significative (Flint et al., 2013; Griffeth et al., 2000; Lambert et al., 2001; Mor Barak et al., 2001; Stewart et al., 2007). D'autres indiquent que les femmes ont une intention de quitter (Haar et Spell, 2009 ; Harris et al., 2007 ; Kim, 2005) et un roulement (Bal et al., 2011 ; Camp. 1994 ; Carraher, 2011) plus élevés que les hommes. À l'inverse, d'autres études indiquent que les hommes ont une intention de quitter plus élevée que les femmes (Lee et al., 2009; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004).

La corrélation entre la variable niveau de scolarité et l'intention de rester est non statistiquement significative ($p > 0,05$). En d'autres termes, les travailleurs plus scolarisés ont une intention de rester similaire aux travailleurs moins scolarisés. Certaines études indiquent des résultats similaires sur l'absence de relation significative entre le niveau de scolarité et le changement d'emploi (Kidd, 1994), l'intention de quitter (Lambert et al., 2001; Singh et Loncar, 2010) et le taux de roulement (Camp, 1994). Par contre, plusieurs études indiquent que plus le niveau de scolarité augmente, plus l'intention de quitter augmente (Hellman, 1997 ; Igabaria et Greenhaus, 1992 ; Lee et al., 2009 ; Sousa-Poza et Henneberger, 2002 ; Steward et al., 2007).

Les résultats au Tableau VII indiquent qu'il existe une corrélation positive entre la variable travail sous supervision et l'intention de rester ($r = 0,191$). Cette corrélation est faible et statistiquement significative ($p < 0,01$). Ce résultat indique que les employés travaillant sous supervision ont une intention de rester plus élevée que les employés travaillant sans supervision. Puisque la moyenne d'âge de l'industrie est basse, les employés sont nécessairement moins expérimentés et peuvent avoir besoin de plus d'encadrement dans leur travail. Dans ce contexte, le fait de travailler sous supervision augmente l'intention de rester. À notre connaissance, il n'existe aucune étude utilisant le travail sous supervision comme déterminant du roulement. Il nous est impossible d'émettre une comparaison.

La dernière variable de contrôle est le soutien organisationnel perçu. Les résultats au Tableau VII indiquent une corrélation positive, de force moyenne et significative entre ces variables ($r = 0,302$ et $p < 0,01$). Ainsi, plus les travailleurs se sentent soutenus par l'entreprise, plus leur intention de rester augmente. Compte tenu que les répondants sont jeunes et peu expérimentés, le soutien des collègues et des supérieurs est d'une grande importance pour faciliter l'intégration et l'adhésion des employés à l'entreprise. Toutes les études recensées indiquent des résultats similaires (Allen et al., 2003; Dawley et al., 2010; Eisenberger, et al., 1990; Eisenberger et al., 2002; Flint et al., 2013; Junak, 2007).

En conclusion, les analyses bivariées nous ont permis de confirmer en partie nos Hypothèses 1 et 2. En effet, il existe une relation positive et significative entre les avantages sociaux novateurs et traditionnels et l'intention de rester. Il existe aussi une relation positive entre l'engagement organisationnel et l'intention de rester et entre les avantages sociaux novateurs et traditionnels et l'engagement organisationnel. Ces résultats indiquent qu'il est possible qu'une relation de médiation de l'engagement organisationnel existe entre les avantages sociaux et l'intention de rester. Ceci sera confirmé ou infirmé par les analyses multivariées à la section suivante. Les variables de contrôle âge, sexe et niveau de scolarité n'ont pas de relation significative avec l'intention de rester. Finalement, les variables « travail sous supervision » et « soutien

organisationnel perçu » ont une relation positive et significative avec l'intention de rester.

4.3 Analyses multivariées longitudinales

Nous présentons dans cette section les résultats des analyses multivariées longitudinales. Le Tableau VIII présente les régressions basées sur la méthode des moindres carrés sur l'intention de rester des travailleurs. L'ensemble de ces régressions sont effectuées à l'aide de la macro MEDIANTE de Hayes (2012). Ces régressions permettent de distinguer les effets directs et indirects des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester tout en considérant l'effet médiateur de l'engagement organisationnel et l'effet des variables de contrôle. Les régressions suivent trois spécifications et chacune de ces spécifications contient une régression de l'engagement organisationnel et une régression de l'intention de rester. Chacune de ces spécifications a pour but de confirmer ou d'infirmer nos trois hypothèses. Nous divisons donc cette section en trois parties, chacune vérifiant une hypothèse.

Certaines conditions doivent être respectées pour être en présence de relations de médiation totale. Premièrement, les avantages sociaux traditionnels et les avantages sociaux novateurs doivent être liés significativement à l'engagement organisationnel. Deuxièmement, l'engagement organisationnel doit être lié significativement avec l'intention de rester. Troisièmement, l'impact des avantages sociaux traditionnels et des avantages sociaux novateurs sur l'intention de rester doit être non statistiquement significatif. L'intervalle de confiance « bootstrap » utilisé dans la macro MEDIANTE de Hayes (2012) permet de confirmer l'effet de médiation totale. Cet intervalle est significatif lorsqu'il ne chevauche pas 0 (Hayes, 2012). Lorsque ces conditions sont respectées, nous sommes en présence d'un effet de médiation totale.

Pour la première spécification, seul les avantages sociaux novateurs et les variables de contrôle sont régressés sur l'engagement organisationnel. Par la suite, les avantages sociaux novateurs, les variables de contrôle et l'engagement organisationnel sont

régressés sur l'intention de rester. Pour la deuxième spécification, les régressions sont effectuées seulement en tenant compte des avantages sociaux traditionnels et des variables de contrôles sur l'engagement organisationnel. Ensuite, les avantages sociaux traditionnels, les variables de contrôle et l'engagement organisationnel sont régressés sur l'intention de rester. Pour la troisième spécification, les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels sont régressés simultanément sur l'intention de rester tout en tenant compte des variables de contrôle. Ensuite, les avantages sociaux novateurs, les avantages sociaux traditionnels, l'engagement organisationnel et les variables de contrôle sont régressés sur l'intention de rester. La combinaison de l'ensemble de ces spécifications permet de tester nos trois hypothèses.

Tableau VIII : Régressions effectuées sur l'intention de rester des travailleurs²

	Spécification 1		Spécification 2		Spécification 3	
	Eng. Org.	Int. rester	Eng. Org.	Int. rester	Eng. Org.	Int. rester
Variables de contrôle						
Âge	0,014	0,389	0,014	0,518	0,015	0,396
Homme	0,434*	-1,943	0,309	-1,749	0,382	-2,262
Scolarité	-0,042	1,039	-0,019	1,207	-0,042	1,024
Travail sous supervision	0,460**	7,257*	0,472**	8,046*	0,428*	7,141*
Soutien organisationnel T1	0,650**	6,906*	0,562**	3,907	0,451**	5,316
Constante	-0,036	-1,759	0,012	-4,551	-0,017	-1,601
Variable médiatrice						
Engagement organisationnel T2		7,104**		6,008**		6,720**
Variables indépendantes						
Avantages sociaux novateurs	0,210*	0,115			0,110	-0,726
Avantages sociaux traditionnels			0,308**	4,02	0,320**	2,966
R ²	0,224	0,210	0,247	0,206	0,252	0,213
F	11,263**	9,125**	13,287**	9,357**	11,302**	8,218**
N		207		218		206
Effet indirect via l'engagement organisationnel (IC = 95%)						
Avantages sociaux novateurs	0,341 à 2,940				-0,569 à 2,300	
Avantages sociaux traditionnel			0,612 à 3,747		0,552 à 4,664	
Effet						
Avantages sociaux novateurs	1,490				0,741	
Avantages sociaux traditionnel			1,849		2,153	

* p < 0,05 test bilatéral

** p < 0,01 test bilatéral

4.3.1 Vérification de l'Hypothèse 1

À la première spécification, la variable avantages sociaux novateurs est régressée sur l'engagement organisationnel tout en incluant les variables de contrôle. Au Tableau VIII, les résultats indiquent que les avantages sociaux novateurs ont un impact positif ($b = 0,210$) et significatif ($p < 0,05$) sur l'engagement organisationnel. Ce résultat signifie que la hausse de satisfaction à l'égard des avantages sociaux novateurs de la part des employés augmente leur engagement envers l'entreprise.

² Les coefficients obtenus sont non-standardisés

Les avantages sociaux novateurs et l'engagement organisationnel sont ensuite régressés sur l'intention de rester. Les résultats indiquent que les avantages sociaux novateurs n'ont pas de relation significative avec l'intention de rester ($p > 0,05$). L'engagement organisationnel a un impact positif ($b = 7,104$) et significatif ($p < 0,01$) sur l'intention de rester. Ce résultat indique qu'il n'y a pas de relation directe entre les avantages sociaux novateurs et l'intention de rester. La relation est indirecte et passe par l'engagement organisationnel comme l'indique l'intervalle de confiance « bootstrap » (IC= 0,341 à 2,940; $p < 0,05$).

Notre Hypothèse 1 est donc confirmée : Les avantages sociaux novateurs ont un impact positif et indirect sur l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. En d'autres termes, la satisfaction à l'égard des programmes d'avantages sociaux novateurs augmente l'engagement des travailleurs envers l'entreprise, ce qui augmente leur intention de rester. Nos résultats sont en accord avec le modèle conceptuel de Price (2001) mentionnant que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact indirect sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Les études présentées précédemment de Paré et Tremblay (2007), Shuck et al. (2011) et Si et Li (2012) indiquant que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact positif et indirect sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel soutiennent également nos résultats. Les théories mentionnées précédemment peuvent également expliquer le résultat obtenu pour les avantages sociaux novateurs. D'abord, en lien avec la théorie de l'échange social de Blau (1964), nous avons mentionné précédemment que la perception de l'employé d'une juste rétribution par rapport au travail accompli amène un sentiment d'être redevable envers l'entreprise. Ainsi, certains employés peuvent percevoir que les avantages sociaux novateurs sont une forme de rétribution juste en lien avec leurs efforts, ce qui accroît leur engagement envers l'entreprise. Ceci se traduit par une intention de rester plus élevée de la part de ces employés. Ensuite, selon la théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993), les avantages sociaux novateurs peuvent être perçus en tant qu'élément de différenciation de la part de l'employeur sur le marché de l'emploi. Étant donné que le secteur des TIC vit

présentement une situation particulière en lien avec l'attraction et la rétention du personnel, les avantages sociaux novateurs peuvent être considérés par les employés comme un avantage concurrentiel, puisqu'ils sont adaptés à leurs besoins. Ainsi, l'employé satisfait à l'égard des programmes d'avantages sociaux novateurs, sera davantage engagé envers l'entreprise, et donc, aura une intention de rester plus élevée.

4.3.2 Vérification de l'Hypothèse 2

À la deuxième spécification, la variable avantages sociaux traditionnels est régressée sur l'engagement organisationnel en incluant les variables de contrôle. Au Tableau VIII, les résultats indiquent que les avantages sociaux traditionnels ont un impact positif sur l'engagement organisationnel ($b = 0.308$). Cette relation est statistiquement significative ($p < 0.01$). Ainsi, la hausse de satisfaction à l'égard des avantages sociaux traditionnels de la part des travailleurs augmente l'engagement envers l'entreprise.

Ces deux variables sont ensuite régressées sur l'intention de rester. La variable avantages sociaux traditionnels n'a pas d'influence sur l'intention de rester, puisque le coefficient n'est pas statistiquement significatif ($p > 0,05$). La variable engagement organisationnel a, quant à elle, un effet positif sur l'intention de rester ($b = 6,008$). Cette relation est statistiquement significative ($p < 0,01$). Ces résultats indiquent qu'il n'existe pas de relation directe entre les avantages sociaux traditionnels et l'intention de rester. De plus, l'intervalle de confiance « bootstrap » indique qu'il existe une relation de médiation de l'engagement organisationnel entre les avantages sociaux traditionnels et l'intention de rester (IC= 0,612 à 3,747; $p < 0,05$). Cet effet de médiation est total comme l'indique l'intervalle de confiance.

Ainsi, notre Hypothèse 2 est confirmée : Les avantages sociaux traditionnels ont un impact positif et indirect sur l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. En effet, la satisfaction à l'égard des avantages sociaux traditionnels augmente l'engagement organisationnel qui, à son tour, augmente l'intention de rester des travailleurs. Ce résultat suit le principe du modèle proposé par Price (2001) selon lequel nous avons basé notre propre modèle conceptuel. Ce résultat est également en

accord avec les autres études recensées stipulant que les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les avantages sociaux, ont un impact indirect sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel (Paré et Tremblay, 2007; Shuck et al., 2011; Si et Li, 2012). Les théories mentionnées au Chapitre 2 permettent également d'expliquer le résultat obtenu. D'une part, selon la théorie de l'échange social de Blau (1964), la perception d'une juste rétribution par rapport au travail effectué de la part de l'employé amène le sentiment d'être redevable envers l'entreprise. Ainsi, l'employé s'engage davantage envers l'entreprise, ce qui augmente par la suite son intention de rester. D'autre part, selon la théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993), la satisfaction à l'égard des avantages sociaux traditionnels résulterait de l'évaluation de ce qui est offert sur le marché de l'emploi en matière d'avantages sociaux. Ce faisant, l'employé qui est satisfait des avantages qui lui sont offerts, sera davantage engagé envers l'entreprise, ce qui résultera en une intention de rester accrue.

4.3.3 Vérification de l'hypothèse 3

À la troisième spécification, les avantages sociaux traditionnels et les avantages sociaux novateurs sont régressés simultanément sur l'engagement organisationnel tout en tenant compte des variables de contrôle. Les résultats indiquent que les avantages sociaux traditionnels ont un impact positif sur l'engagement organisationnel ($b = 0,320$) et que cette relation est significative ($p < 0,01$). Cependant, les résultats indiquent que les avantages sociaux novateurs n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement organisationnel ($p > 0,05$).

Par la suite, l'ensemble des variables sont régressées sur l'intention de rester, tout en tenant compte des variables de contrôle. Les résultats de ces régressions indiquent d'abord que les avantages sociaux traditionnels et novateurs n'ont pas de relation significative avec l'intention de rester ($p > 0,05$). Ensuite, la régression de l'engagement organisationnel sur l'intention de rester indique une relation positive ($b = 6,720$) et significative ($p < 0,01$) entre ces variables. Ces résultats sont inattendus et vont à l'encontre de l'Hypothèse 3 formulée précédemment. En effet, l'impact significatif des

avantages sociaux novateurs sur l'engagement organisationnel disparaît lorsqu'on nous ajoutons les avantages sociaux traditionnels dans notre équation. L'effet des avantages sociaux novateurs disparaît lorsque nous traitons toutes les variables simultanément. Cependant, l'effet des avantages sociaux traditionnels demeure présent et la relation de médiation de l'engagement organisationnel est confirmée par l'intervalle de confiance « bootstrap » (0,552 à 4,664; $p < 0,05$). De plus, le coefficient de régression est plus faible pour les avantages sociaux novateurs ($b = 0,110$) que pour les avantages sociaux traditionnels ($b = 0,320$). Puisque les deux types d'avantages sociaux ont été mesurés à l'aide de la même échelle, nous pouvons comparer directement ces coefficients de régression. D'ailleurs, un test de Student a été effectué pour comparer l'écart entre ces deux coefficients et celui-ci révèle que l'écart est statistiquement significatif ($p < 0,01$). Nous concluons que l'impact des avantages sociaux traditionnels est plus important que celui des avantages sociaux novateurs compte tenu du coefficient de corrélation plus fort des avantages sociaux traditionnels et de l'absence de relation significative des avantages sociaux novateurs sur l'engagement organisationnel. Ainsi, les résultats de la troisième spécification infirment notre Hypothèse 3 qui présumait que: Les avantages sociaux novateurs ont un impact plus fort sur l'intention de rester des travailleurs que les avantages sociaux traditionnels via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel.

Afin de mieux comprendre le résultat infirmant notre Hypothèse 3, il importe de revoir les items mesurant nos variables avantages sociaux novateurs et avantages sociaux traditionnels. Auparavant, rappelons que les résultats des analyses statistiques descriptives indiquent que 87,1% des répondants sont des hommes et qu'ils sont, en moyenne, âgés de 31 ans. Rappelons également que la variable avantages sociaux novateurs est composée des items suivants : 1- « Clinique médicale sur le lieu de travail », 2- « Gym sur le lieu de travail, 3- « Garderie sur le lieu de travail » et 4- « Service de conciergerie ». Considérant l'âge moyen des répondants, nous pouvons présumer que le service de clinique médicale sur le lieu de travail a peu d'importance pour ceux-ci, puisqu'en général, les travailleurs de cet âge sont en bonne santé. De plus, considérant que plus de 87% des répondants de l'échantillon sont des hommes,

nous pouvons présumer que la garderie sur le lieu de travail aurait moins d'importance pour eux considérant que les responsabilités familiales incombent encore plus souvent aux femmes dans notre société. Enfin, compte tenu que, au Canada, l'âge moyen des hommes pour avoir un premier enfant est de 29.1 ans, il est probable que la majorité des répondants n'utilisent pas ce service offert par l'entreprise (Statistique Canada, 2009).

Ensuite, rappelons que la variable avantages sociaux traditionnels est composée des items suivants : 1- « Environnement qui aide à concilier travail et famille », 2- « Horaire de travail permettant d'avoir une vie personnelle décente », 3- Avantages sociaux compétitifs par rapport au marché » et 4- « Avantages sociaux adaptés à mes besoins ». À nouveau, lorsque nous considérons chacun de ces items par rapport aux résultats des analyses descriptives, nous comprenons l'impact plus important de cette variable sur l'intention de rester. En effet, nous avons mentionné au Chapitre 1 que les travailleurs des générations X et Y recherchent des avantages sociaux basés sur l'adaptabilité par rapport à leur style de vie. Tel que mentionné précédemment, la moyenne d'âge des répondants est de 31 ans, ce qui correspond à la génération Y. Aussi, les items 1, 2 et 4 de la variable avantages sociaux traditionnels renvoie directement à cette notion d'adaptabilité envers les besoins des travailleurs. En conséquence, cela explique pourquoi la variable avantages sociaux traditionnels joue un rôle plus important sur l'intention de rester que la variable avantages sociaux novateurs.

4.3.4 Le rôle des variables de contrôle

Les résultats des variables de contrôle sont également présentés au Tableau VIII. La première variable de contrôle présentée est l'âge. Cette variable n'a pas d'impact significatif sur l'intention de rester dans les trois spécifications ($p > 0,05$). En d'autres termes, l'âge des travailleurs n'influencent pas leur intention de rester au sein de cette entreprise. Ceci peut être expliqué par la pénurie de main d'œuvre du secteur des TIC (TECHNOcompétences, 2011). En effet, les perspectives d'emploi sont similaires dans ce secteur, peu importe l'âge. Ce résultat est opposé au résultat de notre revue de

littérature. L'ensemble des études recensées indique que plus l'âge augmente, plus l'intention de quitter diminue (Flint et al., 2013 ; Lambert et al., 2001 ; Lee et al., 2009 ; Liu, et al., 2010 ; McNall, et al., 2010 ; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004, Sousa-Poza et Henneberger, 2002).

Le sexe des travailleurs n'a pas d'impact significatif avec l'intention de rester des travailleurs dans les trois spécifications ($p > 0,05$). Ce résultat signifie que les hommes et les femmes ont la même intention de rester au sein de l'entreprise. Nous avons mentionné précédemment qu'il y a une absence de consensus dans la littérature concernant la relation entre le genre et le roulement. Selon certains auteurs, les femmes ont une intention de quitter plus forte que les hommes (Haar et Spell, 2009 ; Harris et al., 2007 ; Kim, 2005). D'autres auteurs notent une intention de quitter plus élevée chez les hommes que les femmes (Lee et al., 2009; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004). Finalement, certains auteurs rapportent une absence de relation significative entre le genre et l'intention de quitter (Lambert et al., 2001; Flint et al., 2013; Stewart et al., 2007).

La variable niveau de scolarité n'a pas d'impact significatif avec l'intention de rester dans les trois spécifications ($p > 0,05$). En d'autres termes, les travailleurs plus scolarisés ont la même intention de rester que les travailleurs moins scolarisés. Dans le contexte de notre étude, nous croyons que les opportunités d'emploi sont davantage offertes en fonction des réalisations professionnelles et de l'expérience plutôt que de la scolarité, ce qui pourrait expliquer l'absence de relation entre le niveau de scolarité et l'intention de quitter. Ce résultat va à l'encontre du consensus établi dans la littérature. En effet, une majorité d'études recensées indiquent une relation positive entre le niveau de scolarité et l'intention de quitter (Hellman, 1997 ; Igabaria et Greenhaus, 1992 ; Lee et al., 2009 ; Sousa-Poza et Henneberger, 2002 ; Stewart et al., 2007). Cependant, nous avons recensé certaines autres études ne rapportant aucun lien significatif entre le niveau de scolarité et le changement d'emploi (Kidd, 1994), l'intention de quitter (Lambert et al., 2001 ; Singh et Loncar, 2010) et le taux de roulement (Camp, 1994).

La variable « travail sous supervision » a un impact positif sur l'intention de rester dans les trois spécifications ($p < 0,05$). Ce résultat signifie que les employés travaillant sous supervision ont une intention de rester plus élevée que les employés travaillant sans supervision. Selon l'étude menée par TECHNOcompétences (2011), les postes en pénurie de main d'œuvre sont des postes d'experts, et ceux-ci sont généralement non supervisés. Ainsi, ce résultat nous porte à croire que la demande est beaucoup plus élevée pour ces postes, ce qui augmente la perspective d'emplois alternatifs et donc diminue l'intention de rester.

Le soutien organisationnel perçu est la dernière variable de contrôle présentée au Tableau VIII. Les résultats indiquent une relation positive et significative avec l'engagement organisationnel dans les trois spécifications ($p < 0,01$). La relation est significative avec l'intention de rester seulement à la première spécification ($p < 0,05$). Compte tenu du consensus dans la littérature sur la relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter Allen et al., 2003 ; Dawley, et al., 2010 ; Flint et al., 2013 ; Junak 2007; Rhoades et Eisenberger, 2002), nos résultats nous laisse croire que ce lien passe possiblement par le rôle médiateur de l'engagement organisationnel dans notre modèle. Ce résultat est pertinent dans le contexte de notre étude puisqu'il montre que le soutien organisationnel perçu est un facteur important de l'engagement des travailleurs et de leur rétention. Puisque la moyenne d'âge de l'industrie est basse, les employés sont moins expérimentés et peuvent avoir besoin de plus de soutien dans leur travail, d'où la pertinence de cette variable.

À chacune des spécifications, entre 20% et 22% de la variance de l'intention de rester est expliquée par les variables (R^2 ajusté = 0,210, R^2 ajusté = 0,206, R^2 ajusté = 0,213). Les coefficients de détermination ajustés sont statistiquement significatifs ($p < 0,01$). Ainsi, notre modèle explique partiellement l'intention de rester des travailleurs. Cependant, environ 78% de la variance de l'intention de rester reste inexpliquée.

En résumé, nos analyses multivariées ont confirmé deux de nos trois Hypothèses formulées. En effet, les Hypothèse 1 et 2 ont été confirmées. Ainsi, les avantages

sociaux traditionnels et les avantages sociaux novateurs ont un impact positif et indirect sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Nos analyses ont par contre infirmée notre Hypothèse 3. En effet, ce sont les avantages sociaux traditionnels qui ont un impact plus important sur l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. Nos résultats indiquent également que les variables de contrôle âge, sexe et niveau de scolarité n'ont pas d'impact significatif sur l'intention de rester. Ceci peut être expliqué par le contexte particulier de notre échantillon. En effet, la majorité des répondants sont de jeunes hommes scolarisés. Ainsi, il y a très peu de variance pour ces variables, ce qui peut expliquer l'absence de relation. La variable travail sous supervision a une relation positive avec l'intention de rester à toutes les spécifications. Finalement, le soutien organisationnel perçu a une relation positive et significative avec l'engagement organisationnel à toutes les spécifications. Cette variable a par contre un impact positif et significatif sur l'intention de rester seulement à la première spécification. En conclusion, notre modèle conceptuel explique relativement bien la variance de l'intention de rester.

4.4 Récapitulatif

Nous avons présenté dans ce chapitre les résultats de nos analyses univariées, bivariées et multivariées. Les résultats indiquent plusieurs relations significatives entre les variables de notre modèle. Les résultats des analyses multivariées indiquent que les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels ont un impact positif et indirect sur l'intention de rester des travailleurs via l'engagement organisationnel. Ceci confirme nos Hypothèses 1 et 2. Ces résultats montrent également que les avantages sociaux traditionnels ont un impact plus important sur l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel que les avantages sociaux novateurs dans le secteur des TIC. Ceci infirme notre Hypothèse 3. Les résultats des corrélations pour les variables de contrôle montrent que seulement le soutien organisationnel perçu et le travail sous supervision ont un impact significatif sur l'intention de rester. L'âge, le sexe et le niveau de scolarité n'ont pas d'impact significatif sur le roulement. Ainsi, en se fiant à ces résultats, l'entreprise aurait avantage à miser

sur les avantages sociaux traditionnels compte tenu qu'ils ont un impact plus important sur l'intention de rester. Finalement, notre modèle conceptuel explique relativement bien la variance de l'intention de rester.

Conclusion

Nous présentons dans cette section la conclusion de notre étude, un retour sur nos résultats, des préconisations pour les gestionnaires en entreprise du secteur des TIC, une discussion de nos limites et des pistes de recherches futures.

L'objectif de notre recherche était d'étudier le problème particulier de rétention de la main d'œuvre présent dans le secteur des TIC. Plus particulièrement, nous cherchions à déterminer si les pratiques de gestion de ressources humaines, dans notre cas les avantages sociaux novateurs et traditionnels, ont un impact sur la rétention des travailleurs. Nous avons émis trois hypothèses afin de bien répondre à notre question de recherche. Ces hypothèses ont été basées sur notre revue de littérature ainsi que sur les théories de l'échange social de Blau (1964) et de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993). Les données utilisées provenaient d'une étude menée auprès des travailleurs nouvellement embauchés d'une entreprise multinationale du secteur des TIC. À l'aide de ces données, nous avons réalisé des analyses univariées, bivariées et multivariées. Compte tenu que nos données ont été colligées à trois périodes de temps distinctes, il a été possible d'effectuer des analyses longitudinales. Pour ce faire, nous avons utilisé la macro MEDIANE de Hayes (2012) qui nous permis d'effectuer les analyses multivariées basées sur des régressions linéaires. Les résultats que nous avons obtenus ont permis de mieux comprendre l'impact des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs via l'engagement organisationnel. Afin de mettre en contexte les résultats obtenus, nous les avons comparés à ceux de notre revue de littérature et des théories recensées.

Les résultats de notre étude nous ont permis, d'une part, de confirmer nos Hypothèses 1 et 2. En effet, nos résultats indiquent que les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels ont un impact positif et indirect sur l'intention de rester via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel. D'autre part, notre Hypothèse 3 a été infirmé par nos résultats. Il appert que les avantages sociaux traditionnels ont un impact plus important sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel que les avantages sociaux novateurs.

Compte tenu de notre problématique et considérant ces résultats, trois éléments sont à prendre en considération de la part des gestionnaires du secteur des TIC afin d'accroître l'attraction et la rétention de la main d'œuvre : 1- les avantages sociaux traditionnels, 2- les avantages sociaux novateurs et 3- le soutien organisationnel perçu.

Premièrement, les programmes d'avantages sociaux traditionnels ont obtenu la relation la plus forte avec l'intention de rester via l'engagement organisationnel dans notre étude. Compte tenu de ces résultats, il nous apparaît important d'investir dans ces programmes afin de créer un avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi. En effet, les gestionnaires peuvent envisager, par exemple, d'augmenter la part de ces programmes payée par l'entreprise. Ainsi, l'avantage financier devient plus important pour l'employé en ayant à payer une plus petite partie, par exemple, des assurances collectives ou du régime de retraite. Ce faisant, le coût de renonciation devient plus grand pour l'employé qui pense à quitter l'organisation.

Deuxièmement, nos résultats indiquent que les avantages sociaux novateurs ont un impact positif sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Cet impact est par contre moins important que celui des avantages traditionnels. Ainsi, il apparaît important d'évaluer quels sont les programmes mis en place par l'entreprise qui sont les plus appréciés par les employés. En effet, compte tenu du coût élevé de ces programmes, les gestionnaires pourraient envisager de diminuer la quantité offerte pour garder seulement les programmes les plus utilisés et ayant le plus grand impact afin de diminuer les coûts. Ces économies pourraient être redistribuées, par exemple, pour bonifier les avantages sociaux traditionnels ou d'autres aspects de la rémunération.

Troisièmement, en considérant nos résultats, il est important pour les gestionnaires de mettre en place des pratiques favorisant le soutien organisationnel perçu. En effet, nos résultats indiquent que cette variable a une forte relation et est très significative avec l'engagement organisationnel. Tel que mentionné dans le chapitre précédent, les employés faisant partie de notre échantillon sont en moyenne très jeunes. Ainsi, ils ont moins d'expérience sur le marché du travail et peuvent avoir besoin de plus de soutien

de la part de leurs collègues ainsi que de leur supérieur pour accomplir leur travail et pour être engagé envers l'organisation. Dans cette optique, Il serait intéressant de mettre en place des formations de coaching pour les cadres afin de mieux prendre en charge les nouvelles recrues. Aussi la possibilité de jumeler les nouveaux employés avec quelqu'un de plus expérimenté serait intéressante. Ces pratiques permettraient d'augmenter la perception de soutien organisationnel et d'encadrement, spécialement pour les emplois non supervisés, de la part des nouveaux employés.

Notre mémoire comporte certaines limites. D'abord, les données utilisées proviennent d'une seule entreprise du secteur des TIC. Bien que cette entreprise soit représentative du secteur des TIC, les résultats obtenus dans notre mémoire ne sont pas généralisables. De plus, les données utilisées ont été recueillies seulement auprès des employés nouvellement embauchés. Les prochaines recherches devraient tenir compte de l'ensemble des employés puisque les employés ayant plus d'ancienneté sont aussi en demande sur le marché du travail dans ce secteur. Ensuite, les prochaines études devraient opérationnaliser les avantages sociaux novateurs et les avantages sociaux traditionnels en utilisant une base de données où tous les participants n'y ont pas nécessairement accès. Les prochaines recherches devraient également prendre en considération le salaire dans les variables de contrôle du modèle afin de mieux isoler l'impact des différents types d'avantages sociaux. Il a été impossible d'isoler cette variable dans notre modèle puisque nous n'avons pas les données nécessaires. Cependant, tel que mentionné dans notre étude, la variable nature de l'emploi capture en partie les différences salariales dans notre modèle. Finalement, environ 78% de la variance de l'intention de rester n'est pas expliquée par notre modèle conceptuel. Cela nous indique que plusieurs déterminants sont manquants afin de prédire l'ensemble de la variance de l'intention de rester. Les prochaines études devraient inclure un plus grand nombre de déterminants de l'intention de rester pour mieux expliquer la variable dépendante. Aussi, l'attrition échantillonnale a diminué la précision de nos données. Cette diminution de répondants est due au départ de certains employés et que certains participants ne désiraient plus répondre au questionnaire.

En conclusion, notre mémoire contribue à l'avancement de la littérature en relations industrielles et en gestion des ressources humaine. D'abord, il n'existe à notre connaissance aucune étude ayant étudié de façon distincte l'impact des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester. Notre étude est donc la première à comparer la force relative des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester. Il s'agit également d'une première étude à prendre en considération ces variables au sein du secteur des TIC canadien. Puisqu'il s'agit d'un secteur qui représente un moteur économique pour le Québec et le Canada, il est intéressant d'étudier les facteurs pouvant augmenter l'intention de rester de ces travailleurs. De plus, notons que très peu d'études traitant des pratiques de gestion des ressources humaines utilisent des données longitudinales. À l'aide de nos données, il a été possible de déterminer le sens de la relation causale entre les variables de notre modèle. Ainsi, nos résultats permettront aux gestionnaires de faire de meilleurs choix et d'adapter leurs politiques en matière de rémunération indirecte afin d'augmenter l'intention de rester des travailleurs.

Références

- Abraham, S.E., Friedman, B.A. et Thomas, R.K. (2005). « The impact of union membership on intent to leave: Additional evidence on the voice face of unions ». *Employee Responsibilities and Right Journal*, volume 17, numéro 4, p.201-213.
- Abraham, S.E., Friedman, B.A. et Thomas, R.K. (2008). « The relationship among Union Membership, facets of satisfaction and intent to leave: Further evidence on the voice face of unions ». *Employee Responsibilities and Right Journal*, volume 20, numéro 1, p.1-1.
- Albrecht, S.L., Andreetta, M. (2011). « The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers ». *Leadership in Health Services*, volume 24, numéro 3, p.228-237.
- Anderson, P.M., Meyer, B.D. (1994). « The extent and consequences of job turnover ». *Brookings Papers on Economic Activity*, p.177-248.
- Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ». *Journal of occupational psychology*, volume 63, numéro 1, p. 1-18.
- Allen, D.G., Shore, L.M. et Griffeth, R.W. (2003). « The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resources Practices in the Turnover Process ». *Journal of Management*, volume 20, numéro 1, p. 99-118.
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. W., et van der Velde, M. E. G. (2011). « Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study ». *Applied Psychology*, volume 60, numéro 1, p. 66-86.
- Balkin, D. B. et Bannister, D. (1993). « Explaining pay form for strategic employee groups in organizations ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, volume 66, numéro 2, p.139-151.
- Blau, P. M. (1964). « Power and exchange in social life ». New York: J Wiley & Sons, 352.

- Bluedorn, A.C. (1978). « Conceptual notes a taxonomy of turnover ». *The Academy of Management Review*, volume 3, p.647-651.
- Bowers, M., DeCenzo, D., Walton C., Grazer, W. (1989). « What do Employers See As the Benefits of Assistance Programs? ». *Risk Management*, volume 36, numéro 10, p.46-50.
- Brown, C., Medoff, J. (1989). « The Employer Size – Wage Effect ». *Journal of Political Economy*, volume 97, numéro 5, p.1027-1059.
- Butt, A.B., Jinnah, A. (2008). « Impact of Compensation on the Runover Intentions of Employees: A case of Pakistan Telecom Sector». *The Business Review Cambridge*, volume 10, numéro 2, p.178-184.
- Campbell, C.M (1997). « The determinants of dismissals, quits and layoffs: A multinominal logit approach ». *Southern Economic Journal*, volume 63, p.1066-1073.
- Camp, S. (1994). « Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach ». *The Prison Journal*, volume 74, p.279-305.
- Carraher, S. M. (2011). « Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania ». *Baltic Journal of Management*, volume 6, numéro 1, p. 25-52.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., et Ng, K. Y. (2001). « Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research ». *Journal of Applied Psychology*, volume 86, numéro 3, p. 425-445.
- Conference Board of Canada (2013). « Compensation Planning Outlook 2014 ». Ottawa, 48p.
- Clark, A.D. (2007). «The New Reality Using Benefits to Attract and Retain Talent». *Employment Relations Today*, volume 34, numéro 3, p.47-53.
- Cotton, J.L. et Tuttle, J.M. (1986). « Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research ». *Academy of Management Review*, volume 11, p.55-70.
- Dale-Olsen, H. (2006). « Wages, Fringe Benefits and Worker Turnover ». *Labor Economics*, volume 13, numéro 1, p. 87-105.

- Dawley, D., Houghton, J. D. et Bucklew, N. S. (2010). « Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit ». *The journal of Social Psychology*, volume 150, numéro 3, p. 238-257.
- Delery, J.E., Gupta, N., Shaw, J.D., Jenkins, G.D et Ganster, M.L. (2000). « Unionization, Compensation, and Voice Effects on Quits and Retention ». *Industrial Relations*, volume 39, numéro 4, p.625-645.
- Ehrenberg, R.G et Smith, R.S. (2003). « Modern Labor Economics ». 8^{ème} édition, Boston, Addison Wesley Publishing Co.
- Eisenberger, R., Fasolo R. et Davis-LaMastro, V. (1990). « Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation ». *Journal of Applied Psychology*, volume 75, p.51-59.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. et Rhoades, L. (2002). « Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention ». *Journal of Applied Psychology*, volume 87, numéro 3, p.565-573.
- Emploi Québec (2013). « L'enquête 2012 sur les besoins en main d'œuvre dans les établissements de l'île de Montréal ». Montréal, 72 p.
- Even, W.E. et Macpherson, D.A. (1996). « Employer size and labor turnover: The role of pensions ». *Industrial and Labor Relations Review*, volume 49, numéro 4, p.707-728.
- Fairris, D. (2004). « Internal labor markets and worker quits ». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, volume 43 numéro 3, p. 573-594.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. et Loquet, C. (2004). « How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit? ». *Journal of Managerial Psychology*, volume 19, p.170-187.
- Flint, G., Haley, L. M., McNally, J. J. (2013). « The effects of employee perceptions of monitoring procedures on turnover ». *Problems and Perspectives in Management*, volume 10, numéro 3, p. 75-82.
- Freeman, R.B. (1978). « Job Satisfaction as an Economic Variable ». *The American Economic Review*, volume 68, numéro 2, p.135-141.

- Griffeth, R.W., Hom, P.W. et Gaertner, S. (2000). « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, Moderator tests, and Research implications for the next millennium ». *Journal of management*, volume 26, numéro 3, p.463-488.
- Green, F. (2010). « Well-being, job satisfaction and labour mobility ». *Labour Economics*, volume 17, p.897-903.
- Guthrie, J.P. (2000). « Alternative pay practices and employee turnover: An organization Economics perspective ». *Group and Organization Management*, volume 25, numéro 4, p.419-439.
- Gritz, Mark R. (1993). « The Impact of training on the Frequency and Duration of Employment ». *Journal of Econometrics*, volume 57, p.21-51.
- Groothuis, Peter A. (1994). « Turnover: The implication of Establishment Size and Unionization ». *Quarterly Journal of Business and Economics*, volume 33, numéro 2, p.41-53.
- Haar, J., et Spell, C. (2009). « How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy ». *The International Journal of Human Resource Management*, volume 20, numéro 8, p.1827-1842.
- Haines III, V. Y., Jalette, P., et Larose, K. (2010). « The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non Governmental Sector ». *Industrial & Labour Relations. Review*, volume 63, p.228-246.
- Harris, K. J., Andrews, M. C., et Kacmar, K. M. (2007). « The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes ». *Journal of Business and Psychology*, volume 22 numéro 2, p.135-144.
- Hart, S.E. (2005). « Hospital Ethical Climates and Registered Nurses' Turnover ». *Journal of Nursing Scholarship*, volume 37, numéro 2, p. 173-17.
- Hayes, A. F. (2012). « PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling ». Manuscript submitted for publication. Repéré à <http://personal.psu.edu/jxb14/M554/articles/process2012.pdf>.

- Hellman, C.M. (1997). « Job Satisfaction and Intent to leave ». *The Journal of Social Psychology*, volume 137, numéro 6, p. 677-689.
- Holmes, S., Power, M., Walter, C. (1996). « A Motor Carrier Wellness Program: Development and Testing». *Transportation Journal*, volume 35, numéro 3, p. 33-48.
- Hom, P. et Griffeth, R. (1995). « Employee turnover ». Cincinnati, Southwestern College Publishing.
- Igararia, M. et Greenhaus, J.H. (1992). « Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A structural Equation Model ». *Communications of the ACM*, volume 35, numéro 2, p. 35-49.
- Irvine, D. et Evans, M. (1995). «Job satisfaction and Turnover among Nurses: Integrating Research findings across studies ». *Nursing Research*, volume 44, p. 246- 253.
- Ito, J.K. et Brotheridge, C.M. (2005). « Does Supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? ». *Human Resource Management*, volume 44, numéro 1, p.5-19.
- Iverson, R.D. et Currivan, D.B. (2003). « Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-History Analysis of the Exit-Voice Hypothesis ». *Industrial Relation*, volume 42, numéro1, p.101-105.
- Johnson, J. T., et DeConinck, J. B. (2009). « The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople ». *Journal of Personal Selling and Sales Management*, volume 29 numéro 4, p.333-351.
- Junak, J.A. (2007). « Effects of Perceived Organizational Support on Turnover Intention through Job Satisfaction and Organizational Commitment». Illinois, Roosevelt University.
- Kidd, M.P. (1994). « Some Canadian Evidence on the Quit/Layoff Distinction ». *Canadian Journal of Economics*, volume 27, p.709-733.
- Kim, S. (2005). « Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions ». *The American Review of Public Administration*, volume 35 numéro 2, p.137-156.

- Krueger, A. et Rouse, C. (1998). «The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance ». *Journal of Labor Economics*, volume 16, numéro 1, p. 61-94.
- Lacoursière, R., Fabi, B, St-Pierre, J et Arcand, M. (2004). « Impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance : résultat d'une enquête empirique en contexte de PME manufacturières ». actes du Congrès de l'Association Internationale de gestion des ressources humaines (AGRH), 22 p.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. et Barton, S.M. (2001). « The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: a Test of Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers ». *The Social Science Journal*, volume 38, p.233-250.
- Lane, J.I., Isaac, A.G. et Stevens, D.W. (1996). « Firm Heterogeneity and Worker Turnover». *Review of Industrial Organization*, volume 11, p. 275-291.
- Lakhani, H. (1988). « The effect of pay and retention bonuses on quit rates in the U.S. Army ». *Industrial & Labor Relations Review*, volume 41, numéro 3, p. 430-438.
- Lee, C.H., Hsu, M-L., Lien, N-H. (2006). «The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry». *The International Journal of Human Resource Management*, volume 17, numéro 11, p. 1951-1975.
- Lee, W-J., Phelps, J.R. et Beto, D.R. (2009). « Turnover Intention Among Probation Officers and Direct Care Staff: A Statewide Study ». *Federal Probation*, volume 73, numéro 3, p. 28-39.
- Leigh, D.E. (1986). « Union Preferences, Job Satisfaction, and the Union-Voice Hypothesis ». *Industrial Relations*, volume 25, numéro 1, p.65-71.
- Lemay, S.A., Taylor, G.S. et Turner, G.B. (1993). « Driver Turnover and Management Policy: A Survey of Truckload Irregular Route Motor Carriers ». *Transportation Journal*, volume 33, numéro 2, p. 15-21.
- Lima, T.H. (2007). « Concierge Services for Nurses ». *Trustee*, volume 60, numéro 7, p. 30-32.
- Lincoln, J.R., & Kallerberg, A.L. (1996). « Commitment, quits, and work organization in Japanese and U.S. plants ». *Industrial and Labor review*, volume 50, numéro 1, p. 39-59.

- Liu, B., Liu, J. et Hu, J. (2010). « Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the chinese public sector ». *Social Behavior and Personality*, volume 38, numéro 5, p. 615-625.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. et Sirola, W. (1998). « Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment? ». *Journal of Organizational Behavior*, volume 19, p. 305-320.
- Luna-Arocas, R. & Camps, J. (2008). « A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions ». *Personnel Review*, volume 37, numéro 1, p.26-46.
- Lynch, L.M. (1991). « The Role of Off-the-Job vs. On-the-Job Training for the Mobility of Young Women Workers ». *American Economic Review*, volume 81, numéro 2, p.151-156.
- Mankiw, G. N., Belzile, G. (2006). *Macroéconomie*. Montréal, Beauchemin, 467p.
- McNall, L.A., Masuda, A.D., Nicklin, J.M. (2010). «Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment». *The Journal of Psychology*, volume 144, numéro 1, p.61-81.
- Meyer, John P, Stanley, David J, Herscovitch, Lynne, et Topolnytsky, Laryssa. (2002). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences ». *Journal of vocational behavior*, volume 61 numéro 1, p. 20-52.
- Miller, M.S., Hom, P., Gomez-Mejia. (2001). «The High Cost of Low Wages: Does Maquiladora Compensation Reduce Turnover? ». *Journal of International Business Studies*, volume 32, numéro 3, p.585-595.
- Min, H. (2007). « Examining sources of warehouse employee turnover ». *International Journal of Physical*, volume 37, numéro 5, p.375-388.
- Ministère de la famille et des aînés du Québec, (pages consultées le 10 juin 2014), en ligne, adresse URL : <http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/Pages/index.aspx>.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., et Levin, A. (2001). « Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees:

What can we learn from past research? A review and metanalysis ». *Social service review*, volume 75, numéro 4, p.625-661.

- Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., et Lane, C. J. (2005). « Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions ». *Children and Youth Services Review*, volume 28, numéro 5, p.548-577.
- Morin, L., Renaud, S. (2009). « La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature Nord-Américaine en GRH, psychologie et économie du travail ». Acte de colloque, 20^{ème} congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 17 p.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. et Wilkinson, A. (2001). « Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover ». *International Journal of Management Reviews*, volume 3, p. 219-244.
- Mueller, C., Boyer, E., Price, J. et Iverson, R. (1994). « Employee attachment and noncoercive conditions of work ». *Work and Occupations*, volume 21, p. 179-212.
- Moussa, N. (2013). « Investigating the high turnover of Saudi Nationals versus Non-Nationals in Private Sector Compagnie Using Selected Antecedants and Consequences of Employee Engagement ». *International Journal of Business Management*, volume 8, numéro 18, p.41-52.
- Newton, K., Betcherman, G. et Leckie, N. (1981). « The determinants of voluntary separation rates ». *Industrial Relations Journal*, volume 12, numéro 2, p. 72-76.
- Ou-Yan, H., et Shuang-Shii, C. (2007). « CEO turnover, Board Chairman Turnover, the key determinants: Empirical Study on Taiwan listed Company ». *The business Review*, volume 7, numéro 2, p.129-135.
- Paré, G., Tremblay, M. (2007). «The influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions». *Group & Organization Management*, volume 32, numéro 3, p. 326-357.
- Parent, D. (1999). « Wages and Mobility: The Impact of Employer-Provided Training ». *Journal of Labor Economics*, volume 17, numéro 2, p. 298-366.

- Park, H.Y., Ofori-Dankwa, J. et Ramirez Bishop, D. (1994). « Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: Practical and research implications ». *Human Relations*, volume 47, numéro 3, p.353-366.
- Pilar de Luis Camicer, M., Martinez Sanchez, A., Perez Perez, M. et Vela Jiménez, M.J. (2004). « Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors ». *Personnel Review*, volume 33, numéro 2, p.222-240.
- Poon, J. M. L. (2012). « Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework ». *Journal of Applied Social Psychology*, volume 42, numéro 6, p.1505-1532.
- Porter, Lyman W, Steers, Richard M, Mowday, Richard T, et Boulian, Paul V. (1974). «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians ». *Journal of applied psychology*, volume 59, numéro 5, p.603.
- Powell, I., Montgomery, M. et Cosgrove, J. (1994). « Compensation structure establishment quit and fire rates ». *Industrial Relations*, volume 33, p.229-248.
- Price, J.L. (1977). « The study of turnover ». Ames, *The Iowa State University Press*, 160 p.
- Price, J.L. (2001). « Reflections on the determinants of voluntary turnover ». *International Journal of Manpower*, volume 22, numéro 7, p. 600-624.
- Price, W. (1980). « La relation entre le niveau d'éducation des travailleurs et le taux de roulement volontaire ». *Relations Industrielles*, volume 35, numéro 2, p.395-303.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). « Perceived Organizational Support: A Review of the Literature ». *Journal of Applied Psychology*, volume 87, numéro 4, p. 698-714.
- St-Onge, S., (2014). *Gestion de la rémunération: Théorie et pratiques*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière inc., 608 p.
- St-Onge, S., Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération: Théorie et pratiques*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 708 p.
- Saks, A.M. (2006). « Antecedents and consequences of employee engagement ». *Journal of Managerial Psychology*, volume 21, numéro 7, p. 600-619.

- Shaw, J.D., Delery, J.E. Jenkins, G.D et Gupta, N. (1998). « An Organization-Level Analysis of Voluntary Turnover and Involuntary Turnover ». *Academy of Management Journal*, volume 41, numéro 5, p.511-525.
- Sheidow, A.J, Showenwald, S.K., Wagner, H.E., Allred, C.A. et Burns, B.J. (2007). « Predictors of Workforce Turnover in a Transported Treatment Program ». *Administration Policy Mental Health & Mental Health Service Research*, volume 34, p.45-46.
- Shuck, B., Thomas R.G., Rocco, T.S. (2011). « Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables ». *Human Resource Development International*, volume 14, numéro 4, p.427-445.
- Si, S., Li, Y. (2012). « Human resources management practices on exit, voice, loyalty, and neglect : organizational commitment as a mediator ». *The International Journal OF Human Resource Management*, volume 23, numéro, 8, p. 1705-1716.
- Singh, P., Loncar, N. (2010). «Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent». *Relations Industrielles*, volume 65, numéro 3, p.470-490.
- Sousa-Poza, A. et Henneberger, F. (2002). « Analyzing job mobility with job turnover intentions: an International Comparative Study ». Suisse, Université de St. Gallen, 27 p.
- Statistique Canada, (pages consultées le 26 octobre 2014), en ligne, adresse URL : <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2010002/article/11165-fra.htm#a4>
- Stewart, S.M., Bing, M.N., Gruys, M.L. et Helford, M.C. (2007). « Men, Women, and Perceptions of Work Environments, Organizational Commitment, and Turnover Intentions ». *Journal of Business and Public Affairs*, volume 1, numéro 1.
- Tabachnick, B. G., wr Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th ed.).Boston, MA: Allyn et Bacon.
- TECHNOCompétences (2011). « Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications 2011 », Montréal, 70 p.
- TECHNOcompétences (2012). « Profil de l'industrie des technologies de l'information et des communications du grand Montréal », Montréal, 79 p.
- Taylor, S. (2000). « Occupational pensions and employee retention: Debate and Evidence ». *Employee Relations*, volume 22, numéro 3, p.246-259.

- Trevor, C.O. (2001). « Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover ». *Academy of Management Journal*, volume 44, numéro 4, p.621-638.
- Ulshafer, S., Potgeisser, M., Lima, T.H. (2005). « Concierge Services Help Deliver Better Work/Life Balance at Bronson Healthcare Group». *Journal of Organizational Excellence*, volume 24, numéro 3, p. 23-30.
- Van Breukelen, W., Van Der Vlist R. et Steensma, H. (2004). « Voluntary employee turnover: combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behaviour ». *Journal of Organizational Behavior*, volume 25, p. 893-914.
- Veum, J.R (1997). « Training and job mobility among young workers in the United States ». *Journal Population Economics*, volume 10, numéro 2, p.219-233.
- Wilson, N. et Peel, M.J. (1991). « The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-sharing and Other Forms of Employee Participation ». *Industrial and Labor Relations Review*, volume 44, numéro 3, p. 454-468.
- Zheng, C. et Lamond, D. (2010). « Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia ». *Asia Pacific Journal of Management*, volume 27, p. 423-443.
- Zimmer, Ryan D et Darnold, Todd C. (2009). « The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model ». *Personnel Review*, volume 38, numéro 2, 142-158.
- Zweimuler, J et Winter-Ebmer, R. (2000). « Firm-specific Training: Consequences for Job Mobility ». *Working Paper Series*, 9p.