

Université de Montréal

**L'influence de sept politiques et pratiques de gestion des
ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la
main-d'œuvre**

**par
Karine Larose**

**École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences**

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

Mars, 2003

©, Karine Larose, 2003

HD

4815

U54

2003

N. 002

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**L'influence de sept politiques et pratiques de gestion des
ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la
main-d'œuvre**

présenté par :

Karine Larose

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Michel Cousineau
président rapporteur

Victor Y. Haines III
directeur de recherche

Gilles Guérin
membre du jury



Résumé :

Ce mémoire avait pour objectif de mieux comprendre l'influence de certaines politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main-d'œuvre. Les bénéfices associés à un taux de roulement optimal sont nombreux pour les organisations. Pourtant, une revue de la littérature a permis d'observer qu'un nombre restreint de recherches a étudié l'influence de variables organisationnelles sur le roulement. Nos hypothèses soutiennent le modèle de March et Simon (1958) et sont parfois appuyées par les résultats d'études antérieures. Grâce au questionnaire sur « les employés et les milieux de travail » de Statistique Canada, notre échantillon de plus de 4 000 milieux de travail canadiens provient d'une variété de secteurs d'activités et offre une possibilité de généralisation appréciable. Nos résultats les plus probants, suite aux analyses de régression Tobit, dévoilent que l'investissement en formation est associé à une hausse du taux de roulement. L'implantation d'un système de rémunération variable entraîne également une hausse du taux de roulement. Nous avons aussi observé que les pratiques de recrutement à l'interne, un haut niveau salarial et la variété d'avantages sociaux offerts influencent à la baisse le taux de roulement. Dans l'ensemble, les résultats soutiennent l'idée que le roulement volontaire de la main-d'œuvre est déterminé par des politiques et pratiques qui façonnent la capacité et la volonté de quitter.

Mots clés :

Roulement volontaire de la main-d'œuvre

Gestion des ressources humaines

Formation

Rémunération

Abstract:

This thesis provides a better understanding of how human resource management policies and practices may influence voluntary turnover. Organizations can benefit significantly from an optimal turnover rate. However, a review of the literature showed that very few studies have been conducted on organizational determinants of turnover. Our hypotheses are based on the March and Simon (1958) model and occasionally on past studies. The “Employee and Workplace Survey” conducted by Statistics Canada provided a sample of more than 4 000 Canadian workplaces from a variety of industries which offers interesting generalization opportunities. Our most intriguing results, after Tobit regression analyses, indicate that training is associated with a high rate of turnover. Use of a variable compensation system also seems to increase turnover. We also noted that the use of internal recruitment, higher wages, and a variety of employee benefits all reduce turnover rate. Taken together, the results support the idea that voluntary employee turnover is determined by policies and practices that promote the ability and desire to leave.

Key words :

Voluntary employee turnover

Human resource management

Training

Compensation

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 : Le roulement de la main d'œuvre	3
1.1 La nature du roulement.....	4
1.2 Les niveaux d'analyse du roulement	6
1.3 Les déterminants individuels du roulement.....	7
1.4 Les déterminants organisationnels du roulement	9
1.4.1 Analyse des études sur les déterminants organisationnels du roulement	10
1.4.2 Synthèse.....	26
1.5 La question de recherche	31
Chapitre 2 : Cadre théorique et hypothèses.....	34
2.1 Le modèle de recherche.....	36
2.2 Le modèle opérationnel.....	37
2.2.1 Variables indépendantes	37
2.2.2 Variable dépendante	42
2.2.3 Variables de contrôle.....	43
2.3 Les hypothèses	43
Chapitre 3: Méthodologie	52
3.1 Type de recherche	52
3.2 Plan d'observation	53
3.3 Mesure des variables	56
3.4 Plan d'analyse.....	61
Chapitre 4 : Résultats	63
4.1 Analyses descriptives	63
4.2 Analyses de corrélation	71
4.3 Analyses multivariées avec régression Tobit	76
Chapitre 5 : Discussion	83
5.1 Formation	83
5.2 Recrutement interne	86
5.3 Niveau salarial	87

5.4 Avantages sociaux	88
5.5 Rémunération variable	89
5.6 Programme de participation à la prise de décisions	93
5.7 Justice procédurale	95
5.8 Limites de la recherche.....	97
Conclusion	101
Références	105

Liste des tableaux

Tableau I : Synthèse des études sur les déterminants organisationnels du roulement.....	23
Tableau II : Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines étudiées	25
Tableau III : Opérationnalisation du concept des pratiques de gestion des ressources humaines	41
Tableau IV : Opérationnalisation du concept de roulement volontaire	42
Tableau V : Résumé des sept hypothèses.....	51
Tableau VI : Analyse descriptive des variables de contrôle	65
Tableau VII : Analyse descriptive des taux de roulement et des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.....	70
Tableau VIII : Analyses de corrélation : Taux de roulement et les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.....	74
Tableau IX : Analyses de régression Tobit entre les taux de roulement et les variables indépendantes	81
Tableau X : Analyses de régression Tobit entre les taux de roulement et les variables de contrôle.....	82

Liste des figures

Figure 1 : Modèle théorique adapté de March et Simon (1958) :	35
Figure 2 : Modèle de recherche	36
Figure 3 : Hypothèses	44

Remerciements :

Un merci très spécial à Victor Y. Haines, directeur de recherche, pour son omniprésence, son encadrement, ses judicieux conseils et la pertinence de ses commentaires.

Patrice Jalette pour ses précieuses recommandations et son encouragement;

Statistique Canada pour l'accès aux données ;

Développement des Ressources Humaines Canada pour leur assistance financière;

Tony Fang pour son aide lors des analyses statistiques;

Denis Gonthier pour son aide au
Centre Interuniversitaire Québécois de Statistiques Sociales;

Richard Long et George A. Slotsve pour leurs commentaires;

et

Jean-Michel Cousineau, président rapporteur, et Gilles Guérin, membre du jury,
pour leurs rétroactions et commentaires sur cette recherche.

Introduction

Que peuvent offrir les employeurs à leurs employés pour les inciter à demeurer dans leur entreprise ? Les organisations qui investissent afin d'attirer, de développer et de motiver leurs employés ne veulent pas les voir quitter. Voilà pourquoi de nombreux établissements ont implanté certaines pratiques de rétention telles l'augmentation des salaires, les promotions, les avantages sociaux et une grande quantité d'autres pratiques et politiques visant à réduire les départs de leurs employés. Mais quel est le rôle du département de gestion des ressources humaines dans l'atteinte d'un taux de roulement optimal? Malgré les différences et les préférences individuelles, peut-on implanter des pratiques applicables à tous afin de favoriser la rétention des employés? Jusqu'à présent, les études au sujet du roulement s'interrogent sur les raisons derrière les départs des employés et peu se demandent pourquoi certains établissements possèdent des taux de roulement plus élevés que d'autres. C'est davantage cette dernière question qui nous intéresse!

Ce mémoire permet d'examiner l'influence qu'ont les pratiques organisationnelles sur le taux de roulement de la main d'œuvre. Plus spécifiquement, nous souhaitons déterminer si l'implantation de certaines politiques et pratiques de gestion des ressources humaines influence le taux de roulement au sein des milieux de travail. De cette façon, les gestionnaires pourraient avoir un plus grand contrôle sur l'embauche et le départ de leur main d'œuvre tout en favorisant l'obtention d'un taux de roulement optimal.

Notre recherche propose des hypothèses issues du modèle de March et Simon (1958) ainsi que des études antérieures. Nous avons utilisé la banque de données du « Questionnaire sur les employés et milieux de travail » de Statistique Canada. Notre échantillon représente plus de 4 000 établissements privés canadiens provenant de différents secteurs d'activités. Pour nos analyses, nous avons tenu compte des taux de roulement de 1999 et de 2000. Au total, nous avons étudié 18 pratiques et politiques de gestion des ressources humaines.

Nos résultats suggèrent d'abord que l'implantation de certaines politiques et pratiques de gestion des ressources humaines influence à la baisse le taux de roulement. Cependant, nous observons que la formation offerte par l'employeur peut augmenter la capacité des employés à quitter leur milieu de travail. De plus, l'utilisation de rémunération variable semble également hausser le taux de roulement. Des interprétations intéressantes de ces résultats sont fournies dans ce mémoire. Mais nous allons d'abord commencer par offrir une meilleure définition du taux de roulement et distinguer les différentes façons de l'étudier.

Chapitre 1 : Le roulement de la main d'œuvre

Selon Leckie (1990), le roulement comprend des entrées et des sorties. Au niveau des organisations, il s'agit des embauches et des départs des employés. Toutefois, de façon générale, comme dans ce mémoire, on associe le roulement au départ d'employés. Pourquoi donc certaines organisations ont-elles des taux de roulement de leur personnel plus élevés que d'autres? Richard et Johnson (2001) ont observé qu'un haut taux de roulement de la main-d'œuvre avait une influence négative sur la performance organisationnelle. Mobley (1982) et Staw (1982) ainsi que Guthrie (2001) observent sensiblement les mêmes résultats, soit que les principales conséquences négatives du roulement sur les milieux de travail sont les coûts associés au recrutement, à la sélection, à l'embauche et à la formation, la perte d'employés performants, une réduction de la satisfaction chez ceux qui demeurent, et finalement, une perte de productivité.

Par contre, le roulement n'est pas toujours dommageable pour l'organisation et peut même lui être bénéfique (Cascio, 1992), d'autant plus qu'il est tout à fait faux de croire qu'une absence complète de roulement est possible. Par exemple, des erreurs au moment de la sélection sont inévitables et peuvent entraîner un roulement. Les employés qui vivent un épuisement professionnel, qui ont développé une attitude négative face à l'organisation ou ceux qui ont atteint un plateau dans leur travail et qui sont beaucoup moins performants, peuvent être nuisibles pour la motivation de leurs collègues et la productivité de l'organisation. Tous ces départs créent une place pour de nouveaux employés dont les habiletés et le tempérament peuvent coïncider davantage avec les besoins de l'entreprise.

Malgré que le roulement puisse être à la fois bénéfique et néfaste, nous jugeons que les entreprises ont généralement intérêt à réduire le taux de roulement. Ce faisant, elles doivent s'assurer que leurs investissements pour réduire le roulement s'avèrent inférieurs aux bénéfices qu'elles peuvent tirer d'une réduction du roulement. Les établissements doivent aussi, pour intervenir correctement, évaluer les causes de fluctuation du taux de roulement afin de maximiser l'efficacité de leurs interventions. Notre objectif est justement d'identifier certains facteurs organisationnels qui influencent le taux de roulement. Les prochaines sections décrivent plus en détail la nature du roulement ainsi que ses principaux déterminants organisationnels, tels que constatés dans quelques études réalisées au niveau d'analyse de l'organisation.

1.1 La nature du roulement

Depuis plus d'une centaine d'années, de nombreux chercheurs se sont intéressés au phénomène du roulement. La majorité des recherches définissent le roulement comme étant la terminaison du lien d'emploi de l'employé avec son milieu de travail. Cependant, Shaw, Delery, Jenkins et Gupta (1998) ont distingué deux formes de roulement, soit le roulement volontaire et le roulement involontaire. La distinction est importante car les causes et les conséquences sont différentes selon la forme que prend le roulement. Le roulement volontaire, ou démission, représente la décision d'un employé de quitter son organisation. Le roulement

involontaire représente soit la décision d'un employeur de rompre la relation d'emploi ou l'arrivée d'un incident imprévu, respectivement un congédiement ou une mortalité, par exemples. Les raisons derrière un départ volontaire telles « un autre emploi offrant davantage de responsabilités », « le retour à l'école à temps plein » ou « la recherche de meilleures conditions salariales » sont davantage contrôlables que celles qui sont à l'origine d'un départ involontaire, surtout lorsqu'il s'agit d'une mortalité, d'une maladie chronique ou de la retraite. Abelson et Baysinger (1984) confirment l'inutilité d'inclure le roulement involontaire dans les études s'intéressant aux déterminants du roulement. Malgré l'importance qu'elle revêt, peu de chercheurs ont fait cette différence entre le roulement volontaire et involontaire.

Hollenbeck et Williams (1986) ont dénoté l'importance de prendre en considération non seulement la fréquence du roulement mais également la nature bénéfique ou dommageable du roulement. Dans leur étude, ils ont constaté l'importance de tenir compte de la différence entre le départ d'un employé performant et celui d'un employé non-performant. Le départ d'un employé performant serait considéré comme un roulement dysfonctionnel ou dommageable tandis que le départ d'un employé non-performant pourrait être considéré comme un roulement bénéfique ou fonctionnel. En effet, l'arrivée de nouveaux employés suite aux départs d'employés peu performants peut favoriser l'amélioration de la productivité et créer une nouvelle vision organisationnelle. De plus, un certain taux de roulement peut être un indicateur de l'obligation qu'a l'entreprise de s'adapter aux changements. Ces conséquences du roulement sont fonctionnelles

puisque que la flexibilité organisationnelle ainsi que la capacité d'adaptation semblent être des qualités que souhaitent posséder toute entreprise oeuvrant dans notre ère actuelle de changements.

Ainsi, selon que le roulement soit bénéfique ou dommageable, les répercussions pour l'établissement seront très différentes. Encore une fois, les études identifiant cette différence sont rares, présentant toujours le roulement comme étant un événement négatif. Notons cependant que le roulement est généralement considéré comme très coûteux et la majorité des employeurs sont davantage satisfaits avec un taux de roulement faible (Guthrie, 2000). Ces constatations divergentes quant aux conséquences liées au roulement indiquent l'importance d'obtenir un taux de roulement optimal, i.e. un taux où tout niveau supérieur ou inférieur entraînerait des coûts plus élevés que les bénéfices. Le taux de roulement optimal varie donc nécessairement d'un milieu de travail à un autre. Ainsi, notre objectif est de mieux connaître les déterminants du taux de roulement afin d'arriver à aider les établissements à atteindre le taux optimal.

1.2 Les niveaux d'analyse du roulement

Spécifions d'abord que nous avons choisi de diviser les déterminants du roulement selon leur niveau d'analyse. Ainsi, nous séparons les facteurs explicatifs du roulement en deux catégories, les déterminants de nature individuelle et les déterminants de nature organisationnelle. Les déterminants de

nature individuelle, que nous nommerons "déterminants individuels du roulement", incluent toutes les variables directement liées à l'individu et qui peuvent être modifiables (ex : les perceptions, les attitudes) et non modifiables (ex : le sexe et l'âge). La description de ces déterminants suivra à la section suivante. Les déterminants de nature organisationnelle, que nous nommerons "déterminants organisationnels du roulement", englobent des variables sur lesquelles les entreprises peuvent agir. Ces variables sont extérieures à l'individu et peuvent être manipulées par le milieu de travail (ex : la structure organisationnelle, le climat organisationnel, la culture organisationnelle, les pratiques de gestion des ressources humaines, etc.). La description de ceux-ci suivra à la section 1.4.

1.3 Les déterminants individuels du roulement

Shaw et al. (1998) indiquent que parmi les quelques 1 500 études effectuées au sujet du roulement dans les sciences organisationnelles, la grande majorité a étudié le roulement à un niveau individuel, donc s'est intéressée aux déterminants individuels du roulement. Deux méta-analyses effectuées par Cotton et Tuttle (1996) ainsi que Griffeth, Hom et Gaertner (2000) décrivent les nombreux antécédents individuels du roulement étudiés jusqu'à présent. Le rôle d'une méta-analyse est de cataloguer une grande quantité d'études ayant traité d'un même sujet et d'en divulguer les principaux résultats obtenus. Ce genre de compilation permet, entre autres, de connaître les besoins quant aux recherches futures à

effectuer soit parce qu'il y a présence de résultats contradictoires ou parce que certaines variables n'ont pas encore été mises en relation avec la variable dépendante en question. Dans leur méta-analyse comptant plus de cent études, Cotton et Tuttle (1996) ont présenté plusieurs déterminants individuels identifiés comme étant significativement liés au roulement. Il s'agit de la performance en emploi, la perception de la clarté du rôle, la perception de répétitivité dans la tâche, la satisfaction au travail, la satisfaction face au salaire, la supervision, les collègues, l'âge de l'employé, l'ancienneté, le sexe, le niveau de scolarité, l'état matrimonial, le nombre de dépendants, les aptitudes et habiletés, l'intelligence et les intentions comportementales. Ce recensement indique clairement que de nombreuses variables de nature individuelle ont été mises en relation avec le roulement.

Avant même que la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1996) soit réalisée, dans son article, Huselid (1995) observait également que de nombreuses recherches dans les sciences organisationnelles ont étudié les déterminants individuels du roulement. Entre autres, Arnold et Feldman (1982), Baysinger et Mobley (1983), Cotton et Tuttle (1986) ainsi que Steel (2002) constatent tous que les perceptions sur la sécurité d'emploi, la satisfaction au travail, des variables démographiques telles l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le sentiment d'engagement envers l'organisation, le degré de congruence entre l'emploi et les attentes de l'employé, les intentions de chercher un autre emploi et la recherche d'un emploi autre représentent tous des déterminants significativement reliés au départ de l'employé.

Ces nombreux exemples d'articles appuient et confirment le besoin de réaliser une étude identifiant des déterminants autres que ceux de niveau individuel. En effet, la découverte de déterminants de niveau organisationnel pouvant influencer le taux de roulement permettrait aux entreprises d'implanter de nouvelles pratiques ou de modifier celles en place afin de favoriser un taux de rétention optimal.

1.4 Les déterminants organisationnels du roulement

La littérature récente dans les sciences de l'organisation insiste beaucoup sur l'importance d'étudier les phénomènes organisationnels à un niveau d'analyse approprié. Shaw et al. (1998) ont mentionné l'importance d'étudier le roulement au niveau organisationnel car la littérature manque à ce niveau. Il est évident que l'analyse des attitudes qui influencent la décision de quitter correspond à un niveau d'analyse individuel. Par contre, une étude qui correspondrait à un niveau d'analyse organisationnelle s'intéresserait à l'influence sur le roulement de variables macro telles le climat organisationnel, la culture organisationnelle et les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. C'est à ce niveau d'analyse que s'attarde ce mémoire.

Parmi le petit nombre d'études observant les déterminants du roulement à un niveau d'analyse organisationnel, la majorité s'est intéressée à l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (Arthur, 1994; Huselid, 1995;

Lincoln et Kallerberg, 1996; Richard et Johnson, 2001; Shaw et al., 1998), y compris les pratiques de rémunération (Blakemore, Low et Ormiston, 1987; Guthrie, 2000; Leonard, 1987; Powell, Montgomery et Cosgrove, 1994). Certains déterminants organisationnels étudiés, autres que les pratiques de gestion des ressources humaines, sont la présence syndicale (Delery, Gupta, Shaw, Jenkins et Ganster, 2000; Lincoln et Kallerberg, 1996) et la culture d'entreprise (Sheridan, 1992; Vanderberghe, 1999). Des liens significatifs ont été observés entre ces variables et le taux de roulement. Mais étant donné le nombre restreint de recherches, il s'avère pertinent d'étudier à fond les résultats rapportés ou encore d'examiner d'autres variables de niveau organisationnel pouvant expliquer les taux de roulement dans les milieux de travail.

1.4.1 Analyse des études sur les déterminants organisationnels du roulement

L'analyse qui suit présente différentes recherches observant les déterminants organisationnels du phénomène de roulement. La description de chacune des recherches sera faite de la même façon en indiquant les auteurs, les variables indépendantes étudiées, la nature de l'échantillon ainsi que l'instrument de recherche utilisés, les répondants, la mesure du taux de roulement, les analyses effectuées et les principaux résultats obtenus, en terminant par les variables qui ont été contrôlées. Le tableau I résume ces études en offrant une vue globale des recherches que nous avons retenues sur le sujet. Pour cette revue, un ordre chronologique ascendant est respecté. Un second tableau (tableau II) présente les

pratiques de gestion des ressources humaines utilisées comme variables indépendantes dans ces études.

Wilson et Peel (1991) ont mené une étude sur l'influence de différentes pratiques sur le taux de roulement volontaire. Plus spécifiquement, les variables indépendantes mises en lien avec le taux de roulement sont le niveau de salaire, la présence de pratiques de participation financière (i.e. partage des gains et achat d'actions) et le degré d'implication des employés dans la prise de décision et dans les mécanismes de gestion des plaintes. L'enquête par questionnaires et entrevues a été menée dans 52 établissements des secteurs d'ingénierie et de travail du métal au Royaume-Uni. La collecte des données a été effectuée dans chaque établissement auprès de la personne responsable de la direction des ressources humaines, d'un superviseur et de trois employés de plancher. Le taux de roulement fut obtenu par les dossiers des employés et, à l'occasion, par des entrevues. Il a été calculé en divisant le nombre d'employés qui ont démissionné (i.e. roulement volontaire) par le nombre total d'employés dans l'établissement. Les résultats de cette étude, suite à des analyses de régression linéaire, dévoilent d'abord que lorsque le degré de participation à la prise de décision est élevé, le taux de roulement est bas. Des corrélations négatives significatives ont également été observées entre le partage des profits, la présence d'actionnariat et le roulement. Cependant, aucun lien significatif n'a été observé entre le niveau salarial et le roulement. Wilson et Peel ont contrôlé 17 variables différentes. Celles-ci comprennent la taille de l'établissement, le nombre d'usines par organisation, la proportion d'hommes, la proportion de cols bleus, la proportion de

travailleurs non-qualifiés, la proportion d'heures supplémentaires travaillées, la proportion d'employés travaillant sur des quarts de travail, le niveau de technologie, l'investissement en formation, le niveau d'avantages sociaux, le niveau de salaire moyen, la proportion du salaire basé sur la productivité, la proportion de stagiaires, le nombre de travailleurs par superviseur, le rythme de production, les établissements situées dans le sud de l'Angleterre et le taux de chômage régional.

Arthur (1994) a comparé l'influence de deux systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement et sur la performance de 30 aciéries aux États-Unis. Ces deux systèmes de pratiques de ressources humaines sont nommés modèles de « contrôle » et « d'engagement ». Il explique que l'implantation d'une stratégie requiert des comportements et attitudes particuliers chez les employés ainsi que des pratiques et politiques de gestion des ressources humaines incitant l'adoption et l'application de ces comportements et attitudes. Ainsi, l'objectif du système axé sur le contrôle est de réduire les coûts de main-d'œuvre, améliorer l'efficacité et façonner les comportements par l'utilisation de règles et de procédures strictes. Le système de récompenses généralement utilisé avec ce type de modèle est basé sur des critères de performance observables et mesurables. Les conditions de travail dans le système de contrôle permettent à l'employeur de surveiller directement ses employés et d'insister sur les comportements désirés. La stratégie axée sur l'engagement influence les attitudes et les comportements des ressources humaines en forgeant des liens psychologiques entre leurs objectifs et les objectifs organisationnels. Un tel

système favorise la participation à la prise de décisions, la résolution de problèmes en groupe ainsi que les activités sociales. Dans ce système, les employés auraient la liberté d'accomplir leur travail en utilisant les outils qui vont de pair avec les objectifs organisationnels. Ainsi, chacun des systèmes a été mesuré avec la présence des mêmes pratiques, mais avec un degré d'implantation différent, soit fort ou faible selon la stratégie. Les pratiques de ressources humaines étudiées comprennent la décentralisation, i.e. un fort degré de décentralisation dans le système d'engagement et faible décentralisation dans le système de contrôle, la participation à la prise de décisions, la formation liée au travail ou celle liée aux compétences générales, le système formel de résolution de problèmes, les avantages sociaux, les salaires et les bonis.

Dans cette étude, le taux de roulement a été calculé en divisant le nombre d'employés qui ont quitté, volontairement ou involontairement, dans la dernière année par le nombre total d'employés dans chaque aciérie. Cette mesure inclut donc tant le roulement volontaire qu'involontaire. Des analyses de régression ont fait ressortir des résultats clairs. Le taux de roulement est doublé en contexte d'utilisation des pratiques du système de contrôle, i.e. d'un faible degré de décentralisation, d'un faible degré de participation à la prise de décisions, de formation liée au travail, d'un faible taux d'utilisation d'un système formel de résolution de problèmes, d'une faible présence d'avantages sociaux, d'un faible salaire et d'une haute utilisation de bonis. L'âge, la taille, la présence syndicale et la stratégie organisationnelle, i.e. une stratégie de réduction des coûts ou une stratégie de différenciation sont prises en compte dans les analyses de Arthur.

La recherche effectuée par Powell, Montgomery et Cosgrove (1994) a mis en évidence, contrairement à celle de Wilson et Peel (1991), un lien négatif significatif entre le niveau salarial et le roulement. Les auteurs ont mesuré trois aspects de la rémunération, soit le niveau salarial, les avantages sociaux et les écarts salariaux entre collègues de travail. L'enquête a été menée auprès de 205 garderies aux États-Unis. Les répondants au questionnaire faisaient parti de deux catégories de main-d'œuvre, soit les enseignantes d'un côté et les assistantes aux enseignantes de l'autre. Deux mesures du roulement ont été prises. Les auteurs ont distingué le roulement volontaire du roulement involontaire puis chaque variable indépendante a été mise en relation avec l'une et l'autre de ces variables de roulement. Le modèle statistique utilisé est l'analyse de régression Tobit, étant donné que la distribution des variables dépendantes – taux de roulement volontaire et taux de roulement involontaire – est tronquée près de zéro. Les résultats révèlent que des salaires élevés sont associés à un taux de roulement involontaire plus faible pour les deux groupes (enseignantes et assistantes). Des salaires élevés sont liés à un taux de roulement volontaire plus bas seulement chez les enseignantes. Cependant, aucun lien significatif n'a été observé entre les écarts salariaux ou les avantages sociaux et le roulement volontaire ou involontaire. Les auteurs ont choisi de contrôler trois groupes de variables, soit certaines caractéristiques des centres étudiés (par exemple: pourcentage d'enfants handicapés, centre opérant depuis moins de 5 ans, nombre d'enfants par professeur, etc.), certaines caractéristiques liées aux employés interrogés (par exemple: l'expérience moyenne et la scolarité moyenne des enseignantes et de

leurs assistantes) et certaines caractéristiques appelées "locales" (par exemple: la population du pays, le niveau salarial moyen d'un professeur selon l'État, etc.)

Huselid (1995) a étudié l'influence d'un groupe de pratiques de gestion des ressources humaines qu'il a appelé «pratiques de haute performance» sur le roulement et la productivité. Lesdites pratiques ont été regroupées selon deux composantes. D'abord, le facteur regroupant le développement des habiletés des employés et les pratiques ayant trait à la structure organisationnelle comporte un grand nombre de pratiques favorisant une amélioration des connaissances, des compétences et des habiletés des employés afin que ceux-ci puissent mieux accomplir leurs rôles. Ces pratiques comprennent la présence de cercles de qualité, de programmes de partage d'informations et de profits, de procédures officielles de résolution de problèmes, de sessions de formation, etc. Le second facteur est celui des pratiques misant sur la motivation des employés et est composé d'un nombre plus restreint de pratiques de haute performance servant à reconnaître et encourager, chez les employés, les comportements désirés, par exemple, l'utilisation d'évaluations formelles de la performance étroitement liées aux compensations monétaires ainsi qu'aux décisions de promotions. Ainsi, l'auteur explique que les compétences de base chez les employés sont développées par la sélection, la formation et la configuration de l'emploi, i.e. le premier facteur de développement des habiletés des employés et de la structure organisationnelle, et sont renforcées par le second facteur, la motivation des employés.

Cette enquête nationale a été menée dans différents secteurs d'activités auprès de 968 professionnels de la fonction des ressources humaines, faisant parti d'autant d'établissements comportant plus de 100 employés chacun. Un questionnaire a servi d'instrument de mesure. Le taux de roulement utilisé englobait à la fois le roulement volontaire et involontaire et a été obtenu en demandant aux répondants d'indiquer leur taux de roulement annuel moyen. Des analyses de régression ont permis d'observer un lien significatif entre le premier facteur et le roulement. Ce résultat indique que les pratiques misant sur les compétences des employés et celles ayant trait à la structure organisationnelle réduiraient le taux de roulement. Par contre, le second facteur comprenant le mesure des pratiques liées à la motivation des employés n'a obtenu aucun lien significatif avec le roulement. Finalement, les variables qui ont été contrôlées dans cette étude sont la taille de l'établissement, l'intensité du capital, la présence syndicale, la croissance des ventes depuis 5 ans, les ventes nettes, l'industrie, l'intensité de la recherche et du développement, et 34 autres variables dichotomiques désignant l'industrie tirées du "Standard Industrial Classification (SIC)".

Lincoln et Kallerberg (1996) ont comparé des entreprises américaines et japonaises selon un ensemble de variables de niveau organisationnel, dont quelques pratiques de gestion des ressources humaines, pour tenter d'établir un lien avec le roulement volontaire. Les directeurs des ressources humaines de 45 usines manufacturières des États-Unis et de 41 usines japonaises comparables ont répondu au questionnaire. La mesure du taux de roulement a été obtenue en calculant le nombre d'employés qui ont choisi de quitter (roulement volontaire)

divisé par le nombre total d'employés de chaque établissement. Encore une fois, des analyses de régression ont été effectuées pour évaluer les liens entre les différentes variables. Les résultats indiquent que tant les usines américaines que japonaises ont un taux de roulement moins élevé lorsqu'il y a présence syndicale, présence d'avantages sociaux ainsi qu'une ancienneté élevée parmi les employés. Étonnamment, les usines japonaises très formalisées où règne un système semblable à celui dit « de contrôle », décrit dans la recherche de Arthur (1994), avaient un taux de roulement plus bas. Par contre, aux États-Unis, les usines de ce type avaient un taux de roulement significativement plus élevé. La présence de pratiques de promotions internes, les écarts salariaux entre collègues de travail et la formation en emploi ne semblent pas avoir d'influence sur le roulement, peu importe le pays. Finalement, la taille de l'entreprise a été liée négativement au taux de roulement uniquement pour les usines américaines. Dans cette étude, aucune variable de contrôle n'a été mentionnée.

Shaw et al. (1998) ont effectué une étude mesurant l'influence de plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement volontaire et involontaire dans l'industrie du transport par camion. Encore une fois, chacune des variables indépendantes a été mise en relation avec les deux types de roulement. Pour cette étude, 227 questionnaires furent remplis par le gestionnaire des ressources humaines de chaque établissement. Deux taux de roulement ont été obtenus, d'abord le roulement volontaire, par le nombre de démissions, puis le roulement involontaire, par le nombre de congédiements. Les auteurs ont fait des analyses de régression pour chaque type de roulement. Les résultats présentent des

liens différents selon le type de roulement en cause. Le salaire moyen et les avantages sociaux tendent à réduire le roulement volontaire. Par contre, les mesures de stabilité d'emploi, la formation, les pratiques de résolution de plaintes et conflits (justice procédurale), l'évaluation du rendement, le ratio de sélection (le nombre de conducteurs embauchés dans la dernière année divisé par le nombre d'individus ayant appliqué pour le poste) et les procédures de sélection n'étaient pas liés de façon significative au roulement volontaire. Malgré que le ratio de sélection ne soit pas une pratique de gestion des ressources humaines en soi, les auteurs l'ont tout de même inclus dans leurs analyses. Pour ce qui est du taux de roulement involontaire, les pratiques d'embauche favorables, soit une haute validité des techniques de sélection ainsi qu'un bas ratio de sélection, réduisent ce type de roulement. Dans cette étude, les auteurs ont contrôlé la taille et l'âge des établissements, la présence syndicale, le taux de chômage de la région ainsi que le type de cargaison transportée.

Dans une de ses études, Guthrie (2000) fait appel aux théories économiques afin d'évaluer la relation entre deux types de pratiques de rémunération et le roulement. L'une des variables indépendantes est la présence de pratiques de rémunération basée sur les compétences et l'autre, la présence de pratiques de rémunération basée sur la performance collective. La collecte de données s'est effectuée en distribuant des questionnaires aux directeurs de gestion des ressources humaines de milieux de travail néo-zélandais comptant 100 employés et plus. Ceux-ci faisaient ensuite remplir le questionnaire par une personne qualifiée. La mesure du taux de roulement contenait à la fois le roulement

volontaire et le roulement involontaire puisque l'auteur a utilisé la même question que celle posée dans l'étude de Huselid (1995), soit : « Quel est votre taux de roulement moyen annuel? ». Les analyses de régression ont permis d'observer qu'une utilisation accrue d'une pratique de rémunération basée sur les compétences réduit le taux de roulement. Inversement, une association positive a été observée entre l'utilisation d'un plan de rémunération collectif et le roulement. Un contrôle de plusieurs variables a été effectué. Celles-ci comprenaient la taille et l'âge des établissements, la présence syndicale, le secteur d'activités ainsi que la présence d'un système de pratiques dites – entre autres par Huselid (1995) - de « haute performance ». Le contrôle de cette dernière variable, soit la présence d'un système de pratiques de haute performance, a donc permis d'évaluer l'effet singulier de chacune des deux pratiques de rémunération, peu importe que soit implanté ou non ce système.

Une autre recherche menée par Guthrie (2001) étudie principalement les mêmes variables que celles des recherches de Arthur (1994) et Huselid (1995) en utilisant cette fois un échantillon de plusieurs industries néo-zélandaises. Il s'agit donc d'un appui considérable aux conclusions de ces deux études ainsi qu'une possibilité de généralisation beaucoup plus grande. L'auteur cherchait à évaluer la relation existant entre la présence d'un système de pratiques de haute performance et le taux de roulement. Dans ce système de pratiques, on pouvait compter les pratiques touchant les promotions, les salaires, le partage de l'information, la formation, la présence d'équipes de travail, etc. L'échantillon était composé de 164 établissements de différents secteurs d'activités. Les questionnaires ont été

remplis par le directeur des ressources humaines ou par un membre du personnel qualifié. Les répondants devaient décrire les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées entre 1995 et 1996 pour tous les groupes d'employés, tant cléricaux que de gestion. Pour obtenir la mesure du taux de roulement, Guthrie a utilisé la même question que celle de l'étude de Huselid (1995), regroupant ainsi le roulement volontaire et involontaire. L'auteur a utilisé des analyses de régression multivariées. Les résultats obtenus appuient ceux observés par Arthur (1994) et Huselid (1995), puisque Guthrie a noté une relation négative entre la présence d'un système de pratiques de haute performance et le roulement. Dans cette étude, Guthrie a choisi de contrôler pour la taille, l'âge, la présence syndicale, le secteur primaire d'activités ainsi que le positionnement des salaires par rapport au marché.

Batt (2002) a également effectué une étude sur la relation entre un système de pratiques de gestion des ressources humaines de haute performance et le taux de roulement. Tout comme Arthur (1994) et Huselid (1995), Batt a regardé l'influence du roulement sur la performance organisationnelle. Son étude fut menée dans le secteur des services. Un échantillon national de 260 directeurs généraux de centres de service en télécommunication a été sondé par téléphone. Le roulement ne comprenait que les départs volontaires et a été mesuré par le taux de roulement volontaire moyen annuel. Batt a tenu compte de la nature de la variable dépendante et a choisi d'effectuer des analyses de Tobit. Elle prétend que de simples analyses de régression pour des variables avec une distribution tronquée produisent un estimé biaisé, contrairement au Tobit qui offre des estimés

fiables des paramètres mesurés. La relation entre le système de pratiques de haute performance et le taux de roulement est significative. Batt a observé qu'une utilisation plus élevée de pratiques de gestion des ressources humaines de haute performance est associée à un taux de roulement plus faible. Les variables de contrôle suivantes ont été retenues : l'industrie, la présence syndicale, l'investissement dans le capital humain, la proportion de femmes travailleurs, le fait que l'établissement ait été la propriété d'un système affilié à Bell ou qu'il soit une branche d'une organisation parente.

Des résultats intéressants provenant de l'étude réalisée par Batt, Colvin et Keefe (2002) méritent d'être mentionnés. Leur recherche, également effectuée dans l'industrie des télécommunications, évalue l'influence de la participation à la prise de décisions, de quelques pratiques des ressources humaines (telles la formation, la mobilité interne et un niveau de salaire relativement élevé) et de pratiques de réduction des coûts (telles la rationalisation, le recrutement contingent et la rémunération variable) sur le taux de roulement volontaire. Les auteurs ont utilisé la même mesure du taux de roulement que celle de l'étude précédente, soit le roulement volontaire. Des analyses de régression de type Tobit ont encore une fois été privilégiées par rapport à d'autres analyses de régression. Une relation négative significative a été observée entre la présence de participation à la prise de décisions et le taux de roulement. Inversement, chacune des pratiques de réduction des coûts semble augmenter le taux de roulement. Finalement, les auteurs ont observé que la possibilité de mobilité interne et un niveau de salaire relativement élevé influencent à la baisse le taux de roulement. Les résultats liés à

la formation méritent d'être mentionnés. La formation n'a pas été liée de façon significative avec le taux de roulement. Quant aux variables de contrôle dans cette étude, les auteurs ont spécifié qu'ils contrôlaient quelques caractéristiques organisationnelles et quelques-unes liées à la main-d'œuvre. Cette liste comprend neuf variables, entre autres, le sexe des employés, s'il s'agit d'une ancienne compagnie de Bell, les employés occupant un poste au département des ressources humaines, les gradués universitaires, le type de travail (technicien de bureau, technicien d'usine, etc.), les employés travaillant à temps plein, etc.

Tableau I : Synthèse des études sur les déterminants organisationnels du roulement

Auteurs	Nature de l'échantillon	Pratiques étudiées de gestion des ressources humaines	Type de roulement	Analyses et résultats
Wilson et Peel (1991)	52 établissements de 50 à 1500 employés dans l'industrie de l'ingénierie et du travail du métal au Royaume-Uni	- Niveau salarial - Pratiques de participation financière - Pratiques de participation à la prise de décision	Roulement volontaire	Analyses de régression - Relations négatives significatives entre les 2 formes de pratiques et le taux de roulement Aucune relation significative entre le niveau salarial et le taux de roulement
Arthur (1994)	30 minoteries de métal aux États-Unis	- Système de pratiques axées sur l'engagement versus système de pratiques axées sur le contrôle	Roulement volontaire et involontaire confondus	Analyses de régression - Relation négative significative entre le système de pratiques axées sur le contrôle et le taux de roulement
Powell, Montgomery et Cosgrove (1994)	205 garderies aux États-Unis	- Niveau salarial - Avantages sociaux - Écarts salariaux	Roulement volontaire et involontaire séparément	Analyses de Tobit - Relation négative significative entre le niveau de salaire et le taux de roulement volontaire et involontaire Aucune relation significative entre les écarts salariaux ou avantages sociaux et le taux de roulement volontaire et involontaire
Huselid (1995)	968 établissements de 100 employés et plus provenant d'industries variées	- Pratiques de haute performance	Roulement volontaire et involontaire confondus	Analyses de régression - Relation négative significative entre les pratiques misant sur les habiletés des employés et ayant trait à la structure organisationnelle et le taux de roulement
Lincoln et Kallerberg (1996)	45 usines américaines et 41 usines japonaises dans l'industrie manufacturière	- Avantages sociaux - Pratiques axées sur le contrôle - Promotions internes - Écarts salariaux - Formation	Roulement volontaire	Analyses de régression - Relations négatives significatives entre la présence de syndicat, d'avantages sociaux et le taux de roulement dans les deux pays Relation négative significative entre le taux de roulement au Japon versus relation positive significative entre les pratiques axées sur le contrôle et le taux de roulement aux États-Unis Relation négative significative entre la taille de l'établissement et le taux de roulement Aucune relation significative entre le taux de roulement et les promotions internes, écarts salariaux et formation

Tableau I (suite) : Synthèse des études sur les déterminants organisationnels du roulement

Shaw et al. (1998)	227 établissements de 30 employés et plus dans l'industrie du transport routier par camion	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de salaire - Avantages sociaux - Stabilité en emploi - Formation - Pratiques de participation à la prise de décision - Évaluation de rendement - Procédés de sélection 	Roulement volontaire et involontaire séparément	<p>Analyses de régression - Relations négatives significatives entre le niveau salarial, les avantages sociaux et le taux de roulement volontaire Relation positive significative entre la formation et le taux de roulement Aucune relation significative entre le roulement volontaire et toutes les autres pratiques</p>
Guthrie (2000)	153 établissements de 100 employés et plus d'une multitude d'industries en Nouvelle-Zélande	Pratiques de rémunération variable	Roulement volontaire et involontaire confondus	<p>Analyses de régression - Relation négative significative entre les pratiques de rémunération basée sur les compétences et le taux de roulement Relation positive significative entre les pratiques de rémunération basée sur la performance collective et le taux de roulement</p>
Guthrie (2001)	164 établissements de 100 employés et plus d'une multitude d'industries en Nouvelle-Zélande	Système de pratiques de haute performance	Roulement volontaire et involontaire confondus	<p>Analyses de régression - Relation négative significative entre le système de pratiques de haute performance et le taux de roulement</p>
Batt (2002)	260 établissements de 10 employés et plus dans le secteur des télécommunications	Système de pratiques haute performance	Roulement volontaire	<p>Analyses de Tobit - Relation négative significative entre le système de pratiques de haute performance et le taux de roulement</p>
Batt, Colvin et Keefe (2002)	302 établissements de 10 employés et plus dans le secteur des télécommunications	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiques de participation à la prise de décision - Formation - Mobilité interne - Niveau salarial - Pratiques de réduction des coûts 	Roulement volontaire	<p>Analyses de Tobit - Aucune relation significative entre la formation et le taux de roulement Relations négatives significatives entre les pratiques de participation à la prise de décision, le niveau salarial élevé, la mobilité interne et le taux de roulement Relation positive significative entre les pratiques de réduction des coûts et le taux de roulement</p>

**Tableau II : Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines
étudiées**

Pratiques de gestion des ressources humaines étudiées	Nombre d'études	- Auteur(s) (année)
Partage des profits ou actionnariat	1	- Wilson & Peel (1991)
Participation à la prise de décisions	1	- Wilson & Peel (1991)
Systèmes d'engagement	1	- Arthur (1994)
Niveau salarial	3	- Powell, Montgomery et Cosgrove (1994) - Shaw et al. (1998) - Guthrie (2000)
Écarts salariaux	3	- Powell, Montgomery et Cosgrove (1994) - Lincoln et Kallerberg (1996) - Guthrie (2000)
Avantages sociaux	2	- Powell, Montgomery et Cosgrove (1994) - Shaw et al. (1998)
Pratiques de gestion des ressources humaines qui développent les habiletés et la structure organisationnelle	1	- Huselid (1995)
Pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent la motivation	1	- Huselid (1995)
Formation	2	- Lincoln et Kallerberg (1996) - Shaw et al. (1998)
Services aux employés	1	- Lincoln et Kallerberg (1996)
Stabilité d'emploi	1	- Shaw et al. (1998)
Évaluation du rendement	1	- Shaw et al. (1998)
Processus de sélection	1	- Shaw et al. (1998)
Pratiques de gestion des ressources humaines de haute performance	3	- Guthrie (2000, 2001) - Batt (2002)
Rémunération basée sur les compétences	1	- Guthrie (2000)
Rémunération collective	1	- Guthrie (2000)

1.4.2 Synthèse

À la lumière de ces tableaux (tableaux I et II) ainsi que de la revue de littérature, nous avons d'abord constaté l'existence de deux types de recherche : celles étudiant les pratiques de gestion des ressources humaines une à la fois en faisant ressortir les effets uniques de chacune sur le roulement (Batt, Colvin et Keefe, 2002; Guthrie, 2000; Lincoln et Kallerberg, 1996; Powell, Montgomery et Cosgrove, 1994; Shaw et al., 1998; Wilson et Peel, 1991), puis celles regroupant les pratiques de gestion des ressources humaines en système, explorant leur effet combiné sur le roulement (Arthur, 1994; Batt, 2002; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Richard et Johnson, 2001). Chacune de ces approches présente ses avantages et ses inconvénients.

Tout comme Arthur (1994), Huselid (1995) et Batt (2002) l'ont fait valoir dans leurs études, le concept de système de pratiques de gestion des ressources humaines semble avoir émergé comme approche dominante chez les chercheurs de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une combinaison cohérente de pratiques de gestion des ressources humaines (Batt, Colvin et Keefe, 2002). Tel que décrit par Batt (2002), le fait d'examiner les pratiques de gestion des ressources humaines une à une, en les additionnant, peut sous-estimer l'influence réelle qu'elles exercent sur le taux de roulement. Effectivement, lorsque regroupées, les pratiques de gestion des ressources humaines pourraient renfermer un effet de synergie, influençant différemment les résultats. Batt (2002) affirme d'abord que l'utilisation de pratiques de gestion des ressources humaines a un effet important sur la performance organisationnelle, mais l'application d'un

éventail précis de pratiques peut permettre d'acquérir des résultats plus significatifs pour l'organisation. Cette perspective d'intégration diffère de l'approche traditionnelle qu'est l'étude de l'effet individuel de pratiques de gestion des ressources humaines sur l'organisation.

Toutefois, les résultats des recherches observant l'effet particulier de pratiques sur le taux de roulement peuvent être considérés comme plus explicatifs et précis. En effet, les corrélations obtenues pour chacune des pratiques offrent de l'information claire quant au type exact de pratique qui réduit ou augmente le roulement. Conséquemment, certaines pratiques peuvent influencer le roulement de façon positive alors que d'autres de façon négative. Ainsi, pour la présente recherche, nous avons choisi d'étudier les pratiques de gestion des ressources humaines séparément afin d'aller chercher des informations claires et spécifiques sur chacune d'elles.

Cette revue de littérature nous a également permis d'observer un intérêt marqué pour les pratiques axées sur la rémunération et les avantages sociaux (Guthrie, 2000, 2001; Lincoln et Kallerberg, 1996; Powell, Montgomery et Cosgrove, 1994; Shaw et al., 1998). En effet, les relations entre d'autres pratiques de gestion des ressources humaines (telles les pratiques de recrutement, de formation, de participation à la prise de décision, de gestion des plaintes, etc.) et le taux de roulement ont été peu étudiées. Bien sûr, ce constat exclut les quelques études effectuées sur les systèmes de pratiques. Une seule étude a été menée sur l'importance de l'évaluation du rendement et de la sélection des employés sur le roulement. Ainsi, compte tenu du nombre limité de recherches sur certaines

pratiques de gestion des ressources humaines, il y a lieu d'approfondir les analyses sur la question.

Par ailleurs, sur les dix études analysées, quatre n'ont pas fait la distinction entre le roulement volontaire et le roulement involontaire dans leur calcul du taux de roulement. Pourtant, tel que mentionné préalablement, cette distinction entre le roulement volontaire et involontaire est importante. Les résultats obtenus auraient pu être très différents si cette distinction avait été faite.

Il est pertinent de spécifier le type de roulement étudié étant donné que ses déterminants ainsi que ses conséquences semblent être différents. Shaw et al. (1998) ont fait cette distinction entre le roulement volontaire et le roulement involontaire et ont également effectué des régressions linéaires pour chacun. Les résultats qu'ils ont obtenus confirment la pertinence de différencier entre les deux types de roulement au sein de recherches de niveau organisationnel. Ils ont analysé les déterminants du roulement involontaire, du roulement volontaire et du roulement total (i.e. combinaison des deux types de roulement). Les résultats de ces analyses confirment non seulement que le roulement volontaire et involontaire possèdent différents déterminants mais que l'étude du roulement total, sans égard à sa nature volontaire ou involontaire, peut induire en erreur. En effet, les déterminants du roulement volontaire et involontaire leur sont propres et différents. Ils ont observé, notamment, que les salaires et avantages sociaux sont liés au roulement volontaire mais pas au roulement involontaire. À l'inverse, ils ont observé que les pratiques de sélection d'employés sont liées au roulement involontaire mais pas au roulement volontaire. Cette constatation nous oblige à

reconsidérer l'interprétation des résultats rapportés dans les études de Arthur (1994), Batt (2002), Guthrie (2000 et 2001) et Huselid (1995), décrites précédemment.

Aussi, seulement deux études (Guthrie, 2000, 2001; Huselid, 1995) sur dix ont été réalisées avec un échantillon d'établissements provenant d'une variété d'industries. Les autres ont été menées dans seulement une ou deux industries, ce qui réduit définitivement la capacité de généralisation des résultats. De plus, peu d'études ont été réalisées dans le secteur des services. Ainsi, une étude pouvant obtenir un échantillon représentatif de l'ensemble d'une population variée d'industries serait sans aucun doute une valeur ajoutée aux connaissances sur le sujet du roulement.

Une autre constatation concernant la nature des échantillons est que quatre études sur dix ont utilisé un bassin de moins de 100 établissements. Seule l'étude de Huselid a été réalisée à l'aide d'un échantillon important (près de 1 000). Par ailleurs, presque toutes les études ont été réalisées en sol américain. Il y a donc opportunité de réaliser une étude avec un échantillon plus important dans un contexte national et institutionnel différents.

Le dernier élément à noter suite à la revue de la littérature est la faible utilisation de modèles théoriques intégrateurs pour justifier les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement. Il semble pourtant pertinent d'appuyer notre étude sur un modèle théorique reconnu et accepté. Certaines études font appel à un cadre général de gestion stratégique des ressources

humaines (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Richard et Johnson, 2001; Shaw et al., 1998) alors que d'autres font plutôt appel à des théories économiques (Guthrie, 2000, 2001; Powell, Montgomery et Cosgrove, 1994; Wilson et Peel, 1991). Notons également l'utilisation de la théorie du bien-être (*theory of welfare cooperatism*, par Lincoln et Kallerberg, 1996). Ces perspectives théoriques divergentes ne sont pas de nature à favoriser une compréhension générale et intégrée du phénomène organisationnel du roulement. Pourtant, il existe un cadre théorique à la fois largement diffusé et explicatif du roulement au niveau individuel, soit celui de March et Simon (1958). L'adaptation de celui-ci à un niveau d'analyse organisationnel du roulement semble une alternative intéressante.

March et Simon (1958) ont développé un modèle théorique dans leur tentative d'expliquer les causes du roulement. À notre connaissance, aucun modèle théorique n'a encore été largement adopté au niveau de l'étude organisationnelle du roulement. Nous souhaitons donc appuyer nos hypothèses sur un modèle théorique pouvant expliquer les liens possibles entre des variables de nature organisationnelle et le taux de roulement.

Pour conclure, ce n'est que tout récemment qu'a débuté l'étude du phénomène de roulement à un niveau organisationnel et, par conséquent, il y a peu d'études qui ont été menées à ce niveau. D'après notre revue de littérature, dix études ont effectué des analyses du roulement à ce niveau. Ce nombre restreint d'études reflète la pertinence d'approfondir la question et d'entreprendre une recherche

capable de pallier les limites théoriques et méthodologiques soulevées par la revue de ces dix études.

1.5 La question de recherche

Le recensement du phénomène de roulement ainsi que des lacunes dans la littérature nous mène à l'explication de l'approche que nous avons choisie d'adopter pour ce mémoire. Premièrement, il est tout à fait clair que nous allons étudier uniquement le roulement volontaire. Nous tenons à identifier les raisons organisationnelles qui poussent les employés à quitter. Deuxièmement, nous utiliserons une base de données nous permettant de recueillir des informations concernant diverses politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Troisièmement, nous souhaitons étudier les politiques et pratiques de façon individuelle, plutôt qu'en système, afin d'identifier l'effet individuel de chaque pratique sur le taux de roulement. Faisant partie des déterminants organisationnels, l'étude des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines correspond au niveau d'analyse visé par la présente recherche. Ainsi, aucun déterminant de nature individuelle ne sera mis en relation avec le taux de roulement volontaire. De plus, il nous apparaît légitime de vouloir appuyer nos propositions à la fois sur la littérature et sur un modèle théorique. Considérant l'absence d'un modèle développé pour comprendre le phénomène du roulement au niveau organisationnel, nous avons pris l'initiative d'adapter le modèle de March et Simon (1958) développé à l'origine pour expliquer le roulement à un niveau individuel. En effet, la contribution de March et Simon (1958) a été

retenue par plusieurs auteurs (Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel et Hill, 1999; Trevor, 2001) dans leurs tentatives d'expliquer le roulement à partir de variables de nature individuelle. Par contre, aucune recherche étudiant les variables de nature organisationnelle n'y fait référence. À l'aide de ce modèle, il sera possible de mieux comprendre l'influence des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement.

La présentation de cette problématique nous permet maintenant d'énoncer notre question de recherche :

« Quel est l'impact de certaines politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main-d'œuvre ? »

Cette question respecte les critères nécessaires d'une bonne question de recherche. Elle est claire puisque nous précisons les déterminants organisationnels qui seront étudiés, soit les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Quant à la faisabilité de cette question, le travail associé est raisonnable et réaliste compte tenu de cette spécification et des données déjà disponibles grâce à un questionnaire développé et administré par Statistique Canada. Finalement, cette question est entièrement pertinente au domaine des relations industrielles puisque nous nous intéressons aux pratiques de gestion des ressources humaines ainsi qu'à un phénomène faisant partie des résultats associés au système de relations industrielles, le roulement de la main-d'œuvre. En plus de nombreuses autres variables, le système de relations industrielles présente une série d'activités jouant un rôle sur les résultats de l'organisation (Adams et Meltz, 1993). Parmi les

activités notées, on retrouve les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, qui peuvent avoir un effet non seulement sur le taux de roulement, mais également sur la productivité et la performance de l'établissement, les grèves et lockouts, l'absentéisme, etc. L'augmentation ou la réduction du taux de roulement correspond donc au résultat du système de relations industrielles auquel nous nous intéressons.

Le prochain chapitre présente le modèle d'analyse qui sera utilisé pour organiser les relations entre les variables d'intérêt. Nous décrirons d'abord le modèle conceptuel, pour ensuite passer au modèle opératoire en incluant une description complète des concepts, puis l'ensemble des hypothèses proposées terminera le chapitre.




Chapitre 2 : Cadre théorique et hypothèses

La dernière section du chapitre 1 évoquait que parmi l'ensemble des études effectuées au niveau organisationnel, il y a absence d'utilisation d'un cadre théorique pour appuyer les relations avec le roulement. Étant donné l'absence d'un tel modèle au niveau organisationnel, nous avons jugé intéressant d'utiliser un modèle théorique développé pour une analyse de niveau individuel et de l'adapter aux déterminants organisationnels du roulement. Il s'agit du modèle de March et Simon (1958).

Le modèle proposé par March et Simon (1958), utilisé depuis plus de 35 ans (Lee, Mitchell, Wise et Fireman, 1996), est très répandu au sein des études empiriques observant le roulement à un niveau individuel. Cependant, en adaptant ce modèle, il serait possible de situer l'influence des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement. Mais d'abord, il est nécessaire de décrire le modèle initial de March et Simon (1958).

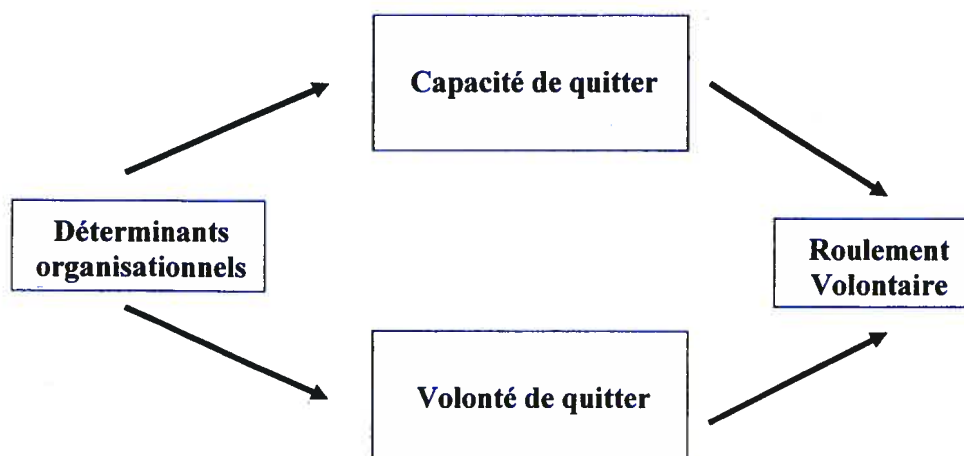
Le modèle de March et Simon (1958) propose que les déterminants du roulement volontaire soient fonction de deux facteurs, la capacité de quitter (*Ease of movement*) et la volonté de quitter (*Desirability of movement*). La capacité de quitter est fonction à la fois du marché du travail (i.e. disponibilité d'emplois dans le marché du travail) et du capital humain (i.e. compétences individuelles). La capacité de quitter est donc fonction des opportunités à l'extérieur du milieu de travail et de la « valeur » de la personne. Par ailleurs, la volonté de quitter serait principalement déterminée par la satisfaction au travail de l'employé. Ce facteur



serait donc associé au désir de quitter, conditionné par divers éléments comme les récompenses monétaires, le type de supervision et la participation à la prise de décision. La satisfaction au travail joue un rôle majeur au sein de nombreuses théories et représente le déterminant psychologique clé dans la majorité des recherches traitant du roulement à un niveau individuel (Trevor, 2001).

Les facteurs organisationnels, tels les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines qui nous intéressent ici, pourraient influencer la capacité et la volonté de quitter. Dans ce modèle adapté (figure1, page 34), nous avons simplement remplacé les déterminants de nature individuelle par les déterminants de nature organisationnelle. Le modèle représente les relations essentielles sur lesquelles nous développerons un modèle conceptuel spécifique aux influences des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire.

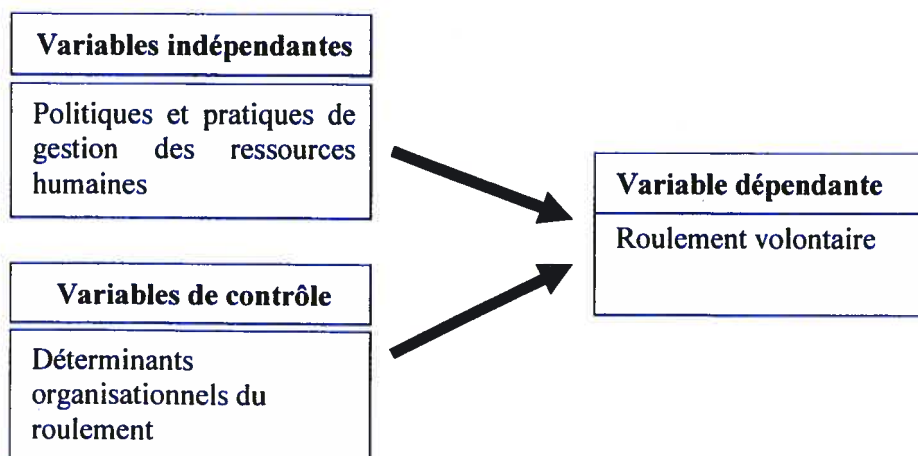
Figure 1 : Modèle théorique adapté de March et Simon (1958) :



2.1 Le modèle de recherche

La figure 2 à la page 35 représente graphiquement le modèle conceptuel utilisé pour réaliser ce mémoire. Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines représentent l'ensemble des variables indépendantes qui seront mises en relation avec la variable dépendante, soit le roulement volontaire. De plus, des variables seront contrôlées afin de mieux saisir la contribution unique de chaque variable indépendante à l'explication du phénomène du roulement. Il s'agit d'autres déterminants organisationnels (e.g., taille de l'organisation, secteur d'activités, etc.) relevés dans la littérature comme ayant un impact sur le taux de roulement mais dont nous ne voulons pas mesurer l'effet. Ainsi, les trois grands groupes de variables (variables indépendantes, dépendante et contrôles) composent le modèle conceptuel. L'opérationnalisation de chacune de ces variables sera décrite dans la prochaine section.

Figure 2 : Modèle de recherche



2.2 Le modèle opérationnel

Les tableaux III et IV présentent respectivement le modèle opérationnel du concept de politiques et pratiques de gestion des ressources humaines qui influencent la capacité et/ou la volonté de quitter ainsi que le modèle opérationnel du concept de roulement (variable dépendante). Le premier concept qui sera opérationnalisé est celui des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines (voir la figure 3, page 40). Ce concept comprend sept variables, soit les pratiques de formation, de dotation interne, celles liées aux avantages sociaux, le niveau salarial, les pratiques de rémunération variable, de participation à la prise de décision et les pratiques de traitement des plaintes. Chacune de ces variables possède des indicateurs nous permettant d'en mesurer différents aspects.

2.2.1 Variables indépendantes

Peu, pour ne pas dire aucune, politique ou pratique de gestion des ressources humaines proposée ici n'est conçue dans le but d'augmenter la capacité de quitter. En effet, les organisations n'investissent généralement pas dans des pratiques risquant d'augmenter leur taux de roulement volontaire. Un des objectifs principaux de l'implantation de différentes politiques et pratiques est d'obtenir un taux de roulement optimal, généralement faible. Cependant, nous observons que la formation est la seule variable ayant été associée à une hausse de la capacité de quitter (*Ease of movement*) et donc à la hausse du taux de roulement par conséquent. Dans la section 2.3 décrivant les hypothèses, nous expliquerons, par le modèle adapté de March et Simon, les raisons qui appuient cette relation. Par

ailleurs, étant donné les résultats contradictoires obtenus à ce sujet, nous jugeons pertinent d'offrir une hypothèse alternative.

La variable de formation est mesurée à l'aide de cinq indicateurs différents, le nombre d'employés ayant reçu de la formation en classe, le nombre d'employés ayant reçu de la formation en emploi, l'investissement total en formation, le nombre de formations en classe ainsi que le nombre de formations en emploi payées et/ou offertes aux employés.

La variable de dotation interne représente le style de recrutement privilégié dans l'organisation. Le recrutement interne est associé aux politiques et pratiques de gestion des ressources humaines qui influencent la volonté de quitter. En effet, tout comme l'ensemble des variables qui seront présentées par la suite, nous proposons que la variable dotation interne n'augmente pas à elle seule le capital humain et n'agit pas non plus au niveau des disponibilités sur le marché du travail tel que décrit par le modèle adapté de March et Simon. Cette variable serait plutôt en relation avec la satisfaction au travail et influencerait la volonté de quitter. L'explication de cette relation sera également donnée à la section 2.3 des hypothèses. L'indicateur de la dotation interne consiste en un ratio mesurant le nombre de postes dans l'établissement qui sont comblés à l'interne pour différentes catégories de main-d'œuvre.

La troisième variable également associée à la volonté de quitter est celle des avantages sociaux. Celle-ci est mesurée par deux indicateurs précis, soit la variété

ou la quantité d'avantages sociaux offerts à tous les employés de l'établissement et l'investissement total en avantages sociaux.

Les pratiques de rémunération variable représentent la quatrième variable influençant la volonté de quitter. L'indicateur de cette variable consiste en un ratio du nombre d'employés ayant accès ou participant à un programme de rémunération variable par rapport au nombre total d'employés. Ce ratio est calculé pour chacun des quatre types de rémunération variable, soit le système de bonis, commissions ou options d'achat d'actions, la rémunération en groupe, avec partage de gains ou liée à la performance, la rémunération avec un plan de partage des profits et le système de rémunération basée sur le mérite et les compétences. Le questionnaire utilisé pour la présente recherche offre une définition de chacune de ces politiques et pratiques afin d'assurer une uniformité dans la compréhension des questions ainsi que la validité des réponses fournies.

Une autre variable concerne le niveau salarial. Cette variable est mesurée directement en utilisant le salaire moyen par établissement.

La sixième variable concerne la participation à la prise de décisions. Cette variable comprend quatre indicateurs mesurés par la présence et la participation des employés à des pratiques précises : un programme de suggestions, un programme de partage d'information, des équipes de résolution de problèmes et des équipes de travail autonomes. Une fois de plus, ces termes ont bien été définis dans le questionnaire.

La septième et dernière variable est mesurée par le degré de formalité et d'autorité avec lequel les plaintes des employés sont traitées. Cette mesure comprend la présence d'une procédure formelle de traitement des plaintes et le statut de la personne ayant le dernier mot lors d'un règlement de plaintes ou de griefs. La combinaison de ces deux éléments permet d'évaluer la variable de justice procédurale.

Tableau III : Opérationnalisation du concept des pratiques de gestion des ressources humaines

Concept	Variable	Indicateur
Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines	Formation	Nombre d'employés ayant reçu de la formation en classe
		Nombre d'employés ayant reçu de la formation en emploi
		Investissement total en formation pour cet établissement
		Nombre de formations en classe payées ou offertes aux employés
		Nombre de formations en emploi payées ou offertes aux employés
	Dotation interne	Ratio des postes comblés à l'interne
	Avantages sociaux	Quantité d'avantages sociaux offerts à tous les employés
		Investissement total en avantages sociaux par rapport à l'investissement total en salaires
	Niveau salarial	Salaire moyen par établissement
	Rémunération variable	Nombre d'employés bénéficiant d'un programme de rémunération comprenant des bonis, commissions ou options d'achat d'actions
		Nombre d'employés bénéficiant d'un programme de rémunération selon la performance, en groupe ou par partage des gains
		Nombre d'employés bénéficiant d'un programme de rémunération avec un plan de partage des profits
		Nombre d'employés bénéficiant d'une rémunération basée sur le mérite et les compétences
	Participation à la prise de décisions	Présence d'un programme de suggestions
		Présence d'un programme de partage des informations
		Présence d'équipes de résolution de problèmes
		Présence d'équipes autonomes
	Justice procédurale	Degré de formalité et d'autorité avec lequel les plaintes des employés sont traitées

2.2.2 Variable dépendante

Le second concept à opérationnaliser est le roulement (voir figure 3, page 40). Selon Price (1977), le roulement représente un mouvement comprenant des entrées et des sorties. Ainsi, le concept de roulement posséderait deux dimensions: les embauches et les départs. Cependant, avec la revue de littérature effectuée jusqu'à présent, le terme roulement a toujours été associé au départ des employés. Dans notre cas, le départ des employés est également la dimension que nous désirons étudier. Cette dimension renferme deux composantes, soit le roulement volontaire et le roulement involontaire. Puisque nous nous intéressons aux raisons qui poussent les personnes à quitter, nous choisissons d'étudier les départs volontaires.

Ainsi, pour mesurer le roulement volontaire, le questionnaire de Statistique Canada demandait aux employeurs d'estimer le nombre total d'employés ayant quitté le milieu de travail de façon permanente durant une année entière. Il est à noter que ce nombre exclut les retraites, les retraites anticipées et les mises à pieds, puisque la question spécifie de n'inclure que les employés ayant choisi de quitter volontairement, sans incitation ou récompense offerte par de l'employeur. Il s'agit donc du nombre total de démissions volontaires.

Tableau IV : Opérationnalisation du concept de roulement volontaire

Concept	Dimension	Composante	Indicateur
Roulement	Départs	Volontaires	Taux de roulement volontaire (nombre d'employés ayant quitté volontairement l'établissement divisé par le nombre total d'employés)

2.2.3 Variables de contrôle

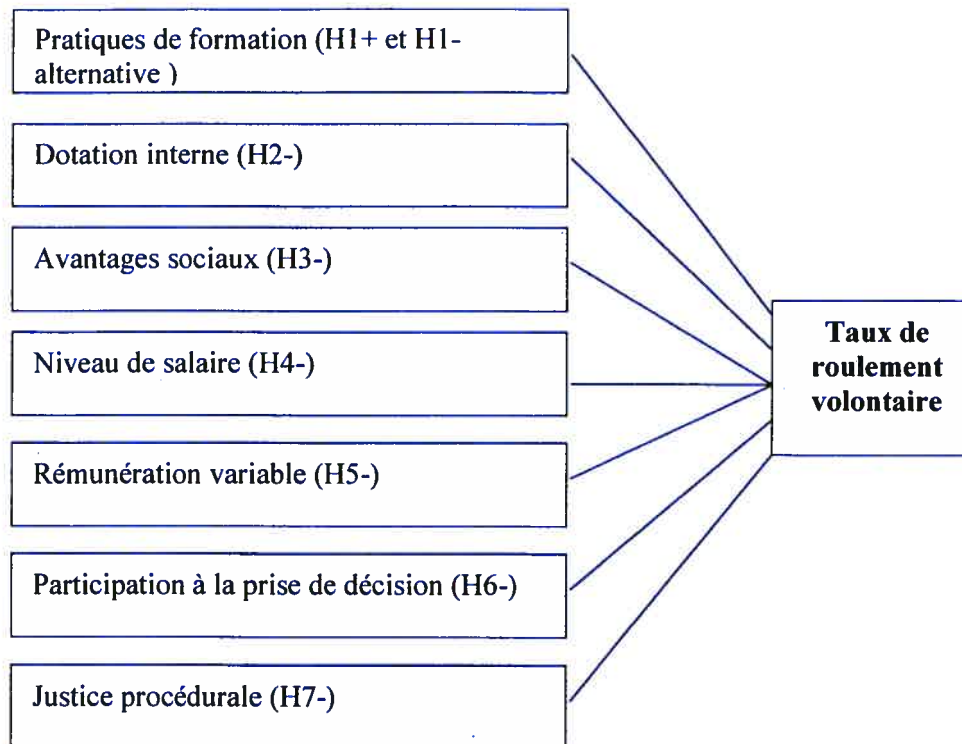
Le dernier concept concerne les variables de contrôle qui assurent que ce que nous observons ne soit réellement que le lien entre les pratiques et le roulement. Suite à la revue de littérature sur le roulement, nous avons retenu quatre variables de contrôle. Ces variables sont toutes significativement liées au roulement; c'est pourquoi nous tenons à les contrôler. La première est la présence syndicale qui a été significativement associée à plusieurs reprises à la baisse du taux de roulement. En effet, le syndicat réduit le taux de roulement pour deux principales raisons: d'abord le syndicat permet aux employés de négocier leurs conditions de travail, et ensuite il constitue un mécanisme formel leur permettant de résoudre leurs problèmes plutôt que de quitter (Batt, Colvin et Keefe; 2002). Trois autres variables seront contrôlées, telles la taille de l'établissement, le secteur d'activités et la présence d'un département des ressources humaines. Les variables de contrôle sont leur propre indicateur et sont mesurées directement. Ces variables seront contrôlées lors des analyses afin qu'elles n'altèrent pas les relations obtenues entre les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines et le taux de roulement.

2.3 Les hypothèses

Tel que mentionné auparavant, le modèle adapté de March et Simon (1958) sera utilisé afin de saisir l'influence des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire. Nos hypothèses s'appuient donc sur ce modèle. La présentation des propositions s'effectuera à partir de chacune des variables énoncées dans le modèle opérationnel précédent.

La figure 3 ci-dessous présente les sept grandes hypothèses proposées dans ce mémoire et leur relation avec le roulement.

Figure 3 : Hypothèses



Malgré que les entreprises n'investissent pas en formation pour voir leurs employés quitter, la première hypothèse (H1) propose une relation positive entre les politiques et pratiques de formation et le taux de roulement. La direction de cette relation confronte la croyance populaire qui affirme que la formation fait partie d'un système haute performance associé à une réduction du taux de roulement. En effet, cette hypothèse positive prétend que plus les établissements développent les compétences de leurs ressources humaines plus le taux de roulement sera élevé. L'explication de cette hypothèse repose d'abord sur le modèle adapté de March et Simon. Un employé recevant de la formation

augmente son capital humain et par le fait même, augmente sa capacité de quitter. Cette relation entre la formation et le roulement est également basée sur les résultats non significatifs obtenus par certains auteurs tels Lincoln et Kallerberg, (1996), Shaw et al. (1998) et Batt, Colvin et Keefe (2002). Le seul auteur ayant observé une relation significativement négative entre ces variables est Guthrie (2001). Étant donné ces résultats quelque peu contradictoires, et s'appuyant sur le raisonnement derrière le modèle adapté de March et Simon, nous avons choisi de proposer la présence d'un lien positif entre la formation et le taux de roulement. La première hypothèse se lit donc comme suit :

H1 : La présence accrue d'activités de formation augmentera le taux de roulement volontaire.

Nous n'éliminons pas cependant la possibilité d'un lien négatif entre la formation et le taux de roulement. Tel qu'observé par Guthrie (2001), la formation peut réduire le désir ou la volonté de quitter en augmentant le sentiment d'appartenance envers l'organisation. De plus, Guthrie explique que lorsque la formation offre un contenu de compétences nécessaires à l'accomplissement d'une tâche future spécifique, l'employé nouvellement formé aura tendance à vouloir demeurer pour exploiter cette nouvelle habileté. Par ailleurs, nous jugeons important de noter l'influence de l'effet combiné de cette pratique avec d'autres variables organisationnelles, tel le niveau salarial. Dans ce cas, un employé qui développe ses compétences et habiletés en assistant à des séances de formation offertes par son milieu de travail sera davantage motivé à demeurer à l'emploi s'il voit son salaire augmenter suite à cette formation. Ainsi, puisque nous avons

choisi d'observer l'effet singulier de chaque pratique sur le taux de roulement, nos résultats nous permettront de mieux expliquer l'influence directe de la formation sur le taux de roulement. De plus, dépendant du type de formation offert, certaines compétences acquises ne sont pas transférables à d'autres organisations et n'augmentent donc pas la capacité de quitter. Cette hypothèse alternative se lit donc de la façon suivante :

H1 alternative : La présence accrue de formation réduira le taux de roulement volontaire.

La seconde hypothèse (H2) suppose que les pratiques de dotation auront un impact sur le taux de roulement volontaire. Plus spécifiquement, cette hypothèse propose qu'une pratique de recrutement interne réduit le roulement. Dans l'étude de Guthrie (2001), les résultats observés démontrent que, lorsqu'il y a possibilité de promotion interne au sein du milieu de travail, le taux de roulement est réduit. Par ailleurs, cette relation corrobore avec l'idée du marché interne soulevée par Batt, Colvin et Keefe (2002). La présence de possibilités de promotions à l'interne, de mobilité à l'interne, a longtemps encouragé les employés à demeurer loyaux à leur entreprise. En effet, cette théorie de marché du travail à l'interne propose que le recrutement à l'interne offre aux employés d'accéder à des postes plus élevés ou différents, leur permettant d'améliorer et de varier leurs compétences tout en augmentant leur salaire. Ainsi, nous pouvons appuyer notre hypothèse sur le modèle adapté de March et Simon en soulignant que la promotion interne réduit la volonté de quitter en augmentant la satisfaction au

travail, ce qui réduirait le taux de roulement. Ainsi, notre hypothèse concernant le recrutement à l'interne prédit la relation suivante :

H2 : L'utilisation plus grande du recrutement à l'interne réduira le taux de roulement volontaire.

La troisième hypothèse (H3) suggère que l'offre d'avantages sociaux aura un effet négatif sur le taux de roulement. De multiples études (Arthur, 1994; Lincoln et Kallerberg, 1996; Shaw et al., 1998; Wilson et Peel, 1991) ont observé un lien négatif significatif entre la présence d'avantages sociaux et le roulement. Toutefois, l'étude de Powell, Montgomery et Cosgrove (1994) n'a observé aucun lien entre ces variables. Le modèle adapté de March et Simon appuie notre hypothèse en notant une faible volonté de quitter lorsqu'il y a présence d'avantages sociaux. En plus du modèle adapté de March et Simon, notre hypothèse est basée sur les résultats relevés dans la littérature et propose le lien suivant :

H3 : Une offre d'avantages sociaux plus généreuse réduira le taux de roulement volontaire.

Une autre variable semble pouvoir réduire le désir de quitter : il s'agit du niveau de salaire offert aux employés. Dans plusieurs études, tant au niveau d'analyse individuelle qu'organisationnelle, un lien significatif a été observé entre le salaire et le roulement volontaire. Les relations obtenues indiquent que plus le niveau salarial est élevé, plus le taux de roulement est faible (Batt et al., 2002; Delery,

Gupta, Jenkins et Ganster, 2000; Guthrie, 2001). La quatrième hypothèse (H4) prétend donc qu'un salaire élevé réduira le désir de quitter, et donc, le taux de roulement. Notre hypothèse prédit cette relation, également proposée par le modèle de March et Simon, soit que :

H4 : Un haut niveau salarial réduira le taux de roulement.

La relation entre la rémunération variable et le taux de roulement n'a pas, jusqu'à présent, été bien établie. Cependant, la rémunération variable, intégrée à des systèmes de pratiques de haute performance, influence à la baisse le taux de roulement (Guthrie, 2001; Batt, 2002). L'hypothèse cinq propose que l'utilisation de programmes de rémunération variable (programmes de bonis, commissions, option d'achat d'actions, programmes de rémunération en groupe, etc.) réduira le taux de roulement. En effet, l'étude de Guthrie (2000) révélait que l'utilisation d'un programme de rémunération basée sur le mérite et les compétences, non combiné à d'autres pratiques, réduit le taux de roulement. Les auteurs expliquent cette relation par le désir des employeurs de récompenser leurs employés compétents, qu'ils ont préalablement formés. C'est une façon d'assurer un retour sur l'investissement en formation : un employé récompensé suite à ses efforts sera moins enclin à quitter son milieu de travail. Wilson et Peel (1991) quant à eux, observent une relation négative entre un programme de rémunération axé sur le partage des gains et des profits, et le taux de roulement. Le simple fait de participer de façon formelle à un programme collectif diminue le désir de quitter. Cependant, dans le domaine des télécommunications, Batt et al., 2002 indiquent que le pourcentage du salaire qui est variable semble être positivement associé au

taux de roulement. Ils expliquent qu'un salaire dont une partie est dépendante de la performance peut engendrer une certaine insécurité financière, ce qui peut motiver le départ d'employés chez un concurrent offrant un salaire fixe. Malgré ce résultat, nous appuyons notre hypothèse avec le modèle de March et Simon en proposant que la présence de rémunération variable réduira le désir de quitter pour ensuite réduire le taux de roulement. Notre hypothèse prend donc la forme suivante :

H5 : La présence de rémunération variable réduira le taux de roulement.

La sixième hypothèse (H6) soutient que la participation à la prise de décision influencera négativement le taux de roulement. Tel qu'observé dans la littérature (Batt, Colvin et Keefe, 2002) et appuyé également par « la volonté de quitter » du modèle adapté de March et Simon, la présence de programmes de participation pour les employés (au niveau de la communication et de l'organisation du travail) réduira le taux de roulement. Batt, Colvin et Keefe (2002) soutiennent que la possibilité d'avoir son mot à dire dans une décision permet aux employés insatisfaits de verbaliser leur insatisfaction et ainsi réduire la probabilité qu'ils quittent. De plus, la possibilité de collaborer en équipe en discutant des problèmes survenus améliore la loyauté des employés envers leurs collègues et ainsi, leur entreprise, ce qui réduit donc le taux de roulement. Cependant, tel que mentionné dans l'étude récente de Batt, Colvin et Keefe (2002), les résultats à ce niveau sont contradictoires. Ces auteurs mentionnent l'étude de Cordery et al. (1991) ainsi que celle de Weisman et al. (1993) comme ayant démontré une relation positive entre

la présence d'équipes de travail autonomes et le taux de roulement. D'autres études trouvent cependant le contraire, dont Arthur (1994), Guthrie (2001), Huselid (1995) et Wilson et Peel (1991), soit que la possibilité de participer aux prises de décisions et l'augmentation de l'autonomie des employés réduisent le taux de roulement. Nous soutenons donc ces dernières études en proposant l'hypothèse suivante :

H6 : La présence de mécanismes de participation à la prise de décision réduira le taux de roulement volontaire.

La septième (H7) et dernière proposition soutient que le degré de justice procédurale existant dans le milieu de travail influencera le taux de roulement. En effet, la présence de pratiques de traitement des plaintes influencera le taux de roulement. Cette hypothèse est basée sur les études ayant observé des liens significatifs entre la présence syndicale et le taux de roulement (Guthrie, 2000; Lincoln et Kallerberg, 1996; Wilson et Peel, 1991), puisque la présence syndicale implique généralement la présence de pratiques formelles d'expression. Plus le degré de justice procédurale sera fort, c'est-à-dire plus le degré de formalité et d'autorité avec lequel les plaintes sont traitées sera fort, plus le taux de roulement sera faible. L'opérationnalisation de cette variable est décrite à la figure 3 (page 40). Par ailleurs, l'explication de la mesure de cette variable sera décrite dans le prochain chapitre. La dernière hypothèse se lit donc comme suit :

H7 : Un fort degré de justice procédurale réduira le taux de roulement.

Tableau V : Résumé des sept hypothèses

Roulement	Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines	Hypothèse
Le taux de roulement sera plus élevé s'il y a :	Présence accrue d'activités de formation	H1
Le taux de roulement sera plus faible s'il y a :	Présence accrue d'activités de formation	H1 alternative
	Utilisation plus grande du recrutement interne	H2
	Offre plus généreuse d'avantages sociaux	H3
	Niveau salarial élevé	H4
	Présence de rémunération variable	H5
	Présence de mécanismes de participation à la prise de décision	H6
	Fort degré de justice procédurale	H7

Dans la prochaine section, la méthodologie utilisée pour réaliser ce mémoire sera décrite en spécifiant le type de recherche effectuée, les mesure des variables et le plan d'observation choisi.

Chapitre 3: Méthodologie

Le chapitre précédent a présenté chaque variable qui sera étudiée dans cette recherche. Le présent chapitre définira le type de recherche, le plan d'observation et le plan d'analyse que nous planifions utiliser. Ces spécifications permettront de mieux saisir la stratégie de recherche employée.

3.1 Type de recherche

Afin de bien définir le type de recherche qui sera effectuée pour ce mémoire, quelques éléments doivent être précisés. D'abord, puisque ce mémoire fournira un avancement à la théorie ainsi qu'à l'explication du phénomène du roulement, il s'agit d'une recherche fondamentale plutôt qu'appliquée. Cependant, nous souhaitons tout de même évaluer le côté pratique et utile des résultats qui seront observés. En second lieu, étant donné notre but de mieux comprendre le roulement ainsi que d'expliquer et cerner les causes de celui-ci, cette recherche est qualifiée d'explicative. La troisième caractéristique permettant de décrire le type de recherche en cours consiste à préciser s'il s'agit d'une recherche déductive. Dans notre cas, puisque nous nous appuyons sur des théories existantes et plus précisément sur le modèle du roulement développé par March et Simon (1958), nous utilisons une méthode hypothético-déductive. En effet, nous avons basé nos hypothèses, concepts et indicateurs sur des résultats observés dans la littérature ainsi que sur le modèle adapté de March et Simon (1958) et nous désirons découvrir les correspondants dans la réalité.

En outre, notre recherche peut se qualifier de quantitative puisque les données qui y seront compilées sont de nature quantitative. Les résultats seront chiffrés et des analyses statistiques seront utilisées pour décrire les relations obtenues. Finalement, puisque nous rassemblons des données sur un phénomène à deux moments précis dans le temps, nous qualifions cette étude comme étant axée sur le contenu. Plus précisément, il s'agit d'une étude à deux coupes transversales car le phénomène du roulement sera mesuré en 1999 et en 2000. La prochaine partie définira le plan d'observation que nous utiliserons.

3.2 Plan d'observation

Afin d'amasser les données définies par les indicateurs, nous utiliserons, comme structure de preuve, un recueil de données secondaires. Ces données sont fournies par Statistique Canada qui a effectué en 1999 une enquête sur les milieux de travail et les employés. Notre analyse s'accomplit à un niveau organisationnel et la population visée par cette enquête est l'ensemble des établissements canadiens (population estimée de 735 911 établissements). L'unité d'analyse est un établissement canadien. Nous désirons utiliser des informations sur les pratiques de différents établissements afin de pouvoir vérifier lesquelles contribuent à réduire le taux de roulement de ces milieux de travail.

L'enquête effectuée auprès d'employeurs a permis de collecter l'ensemble des données requises pour la présente étude. Le questionnaire intitulé « Questionnaire

sur les employés et milieux de travail » a servi d'instrument d'observation. Il a été conçu par Statistique Canada pour recueillir de l'information sur une variété de sujets relatifs aux employeurs et à leurs employés. Les personnes responsables de la formation des ressources humaines ont rempli le questionnaire. Le taux de réponse a été très élevé, soit de 94%. Le questionnaire est constitué de 50 questions (avec leurs sous-questions), dont les réponses nous ont permis de mesurer les diverses pratiques et politiques de gestion des ressources humaines (i.e. les variables indépendantes) ainsi que le taux de roulement volontaire.

Un échantillonnage probabiliste stratifié a été employé pour définir l'échantillon des établissements répondants. Cet échantillon d'établissements fut sélectionné à partir du « Business Register (BR) » de Statistique Canada. Il s'agit d'un registre de l'ensemble des milieux de travail canadiens qui est mis à jour et renouvelé à chaque mois. Dans sa procédure, Statistique Canada s'est assuré que les 6 350 établissements qui composent l'échantillon proviennent d'une variété d'industries et de régions et que cet échantillon regroupe également des établissements de taille variée. Une variété d'industries (i.e., 14) fut sollicitée, entre autres, l'industrie forestière, manufacturière primaire, secondaire et tertiaire, de la construction, des communications, des finances et assurances, des services, etc. Les établissements sondés comptaient de 1 à plus de 500 employés et étaient localisés dans l'ensemble des provinces du Canada (Québec, Ontario, Manitoba, Alberta, Saskatchewan, Colombie Britannique et provinces de l'Atlantique, à l'exception du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut).

Afin de s'assurer de la validité de notre recherche, nous avons vérifié trois types de validité. D'abord au niveau de la validité de la mesure, nous croyons que la mesure utilisée pour calculer le taux de roulement volontaire est appropriée. Étant donné la clarté de la question mesurant le roulement, les réponses fournies représentent uniquement le roulement volontaire et non le roulement involontaire. Nous avons recueilli l'information au sujet du nombre de départs volontaires durant une année, c'est-à-dire le nombre de départs non incités par l'employeur. Pour ce qui est de la validité de la mesure du concept des pratiques de gestion des ressources humaines, les indicateurs utilisés sont clairement pertinents quant aux variables que nous avons choisi d'étudier.

En second lieu, au niveau de la validité interne, les hypothèses proposées sont basées sur la théorie, les résultats de divers articles empiriques ainsi que sur les travaux de March et Simon. La structure de preuve, soit l'utilisation de données colligées, est amplement adéquate. En effet, en plus de la fiabilité de l'organisme ayant administré le questionnaire, une adéquation complète existe entre les données que nous souhaitons recueillir et les informations que le questionnaire de Statistique Canada a permis d'amasser.

En dernier lieu, l'échantillon établi permet une généralisation très grande des résultats puisqu'il est représentatif de sa population, soit l'ensemble des milieux de travail canadiens. Et, finalement, puisque la théorie recensée jusqu'à présent est admise ailleurs par d'autres auteurs, elle permet une haute validité externe des résultats qui seront obtenus.

3.3 Mesure des variables

Tel que mentionné plus tôt, toutes les variables ont été mesurées à l'aide de questions conçues pour le "Questionnaire sur les employés et milieux de travail" (2000) réalisé par Statistique Canada. Les répondants devaient remplir le questionnaire en se référant uniquement aux caractéristiques de l'établissement dans lequel ils se trouvaient et des employés travaillant dans cet emplacement. Seuls les employés payés, recevant un T4 et travaillant sur place ou à l'extérieur, tels les représentants de service auprès des consommateurs ainsi que les employés en congé payé, étaient concernés par le questionnaire.

En ce qui a trait à la mesure spécifique de chacune de nos variables, quelques manipulations et calculs ont dû être effectués. En effet, pour mesurer notre variable dépendante, le taux de roulement en 1999, nous avons divisé le nombre total de départs volontaires survenus entre le 1^{er} avril 1999 et le 31 mars 2000 par le nombre total d'employés en date du mois de mars 2000. Ainsi, le ratio résultant de cette mesure nous permet d'obtenir le taux de roulement en pourcentage pour l'année indiquée. Le même calcul, en utilisant les chiffres d'avril 2000 et de mars 2001, a été effectué pour obtenir le taux de roulement en 2000.

Ensuite, pour les mesures descriptives des variables indépendantes, d'autres calculs ont été effectués. Tel que mentionné dans la section 2.2, la variable de formation est mesurée par cinq indicateurs. Ces indicateurs comprennent le ratio de l'investissement total en formation entre le 1^{er} avril 1999 et le 31 mars 2000 par rapport à l'investissement total en salaires durant la même période. Le deuxième

indicateur est le ratio du nombre total d'employés ayant reçu de la formation en classe par rapport à l'ensemble des employés dans l'établissement. Le troisième indicateur est le ratio du nombre total d'employés ayant reçu de la formation en emploi par rapport à l'ensemble des employés dans l'établissement. Finalement, les deux derniers indicateurs représentent le nombre de formations offertes aux employés. Ainsi, le quatrième indicateur est la somme des formations en classe offertes par l'employeur selon une liste comprenant douze contenus différents de formation. Enfin, le cinquième indicateur est la somme des formations en emploi offertes par l'employeur selon cette même liste de formations. Ces douze contenus de formation différents comprennent l'offre de formation d'orientation pour de nouveaux employés, des formations pour les gestionnaires et superviseurs, des formations pour les professionnels, des formations sur la vente et le marketing, etc.

Un marché de recrutement à l'interne est présent lorsqu'il y a possibilité de mobilité interne au sein d'un l'établissement. Ainsi, dans le questionnaire, le seul indicateur permettant de mesurer le degré de recrutement à l'interne consiste à évaluer la façon dont les postes de six différentes catégories d'emploi (gestionnaire, professionnel, technicien, employé des ventes et du marketing, personnel administratif et clérical et employé de production) sont généralement comblés. Les choix de réponse permettaient aux répondants de cocher, selon la catégorie d'emploi, si le recrutement se faisait à l'externe ou à l'interne de l'entreprise. Nous avons choisi de mesurer le ratio du nombre d'employés visés par la politique de recrutement à l'interne en se basant sur le nombre d'employés dans chaque catégorie d'emploi. Ainsi, un seul résultat pour cet indicateur

correspond au degré général de recrutement à l'interne pour l'entreprise, toutes catégories d'emplois confondues. Ce ratio se situe entre zéro (0) et un (1), où zéro (0) représente l'absence de recrutement à l'interne et un (1) signifie que tous les postes de l'établissement sont comblés à l'interne.

Un des indicateurs mesurant la variable avantages sociaux demandait, pour chacun des sept programmes d'avantages sociaux énumérés (i.e. le régime de pension, assurance vie/invalidité, assurance médicale, etc.), si le programme était disponible ou offert à l'ensemble des employés permanents. La mesure de cet indicateur s'est donc effectuée en additionnant la présence de chacun des programmes d'avantages sociaux offerts à tous. La valeur un (1) a été donnée lorsque le programme était disponible à tous, et la valeur zéro (0) lorsque non-disponible. Ainsi, plus la somme obtenue se rapproche de sept (7), plus l'établissement offre une variété d'avantages sociaux à l'ensemble de ses employés. Un second indicateur concerne les dépenses en avantages sociaux mesurées par l'investissement total en avantages sociaux entre le 1^{er} avril 1999 et le 31 mars 2000 par rapport à l'investissement total en salaires durant cette même période. Plus ce ratio est élevé, plus l'investissement en avantages sociaux est élevé.

Une autre mesure concerne le niveau salarial. Évidemment, cette variable a depuis longtemps été mise en relation avec le taux de roulement, mais nous tenons quand même à mesurer son effet. Le niveau salarial est mesuré par un ratio correspondant au montant total investi en salaires divisé par le nombre d'employés dans l'établissement. Ainsi, nous avons utilisé le salaire moyen

comme indicateur du niveau salarial des milieux de travail. Effectivement, il peut être logique de croire que le niveau salarial d'un établissement est fonction de sa position relativement aux autres établissements dans le même secteur d'activité. Cependant, nous jugeons que les personnes sont mobiles d'une industrie à l'autre et que leur décision de quitter ou de rester est déterminée par leur rémunération relativement à plusieurs milieux de travail venant d'une variété d'industries. Pour cette raison, nous ne calculerons pas le niveau salarial par rapport à l'industrie.

Quatre indicateurs différents permettent de mesurer la variable « pratiques de rémunération variable ». Les mesures représentent la présence de quatre systèmes de rémunération variable, d'abord la présence d'un système de bonis, de commissions et d'options d'achat d'actions, deuxièmement, d'un système de rémunération en groupe selon la performance et partage des gains, troisièmement, d'un système de partage des profits, et finalement, d'un système de rémunération basée sur le mérite et les compétences. La mesure consistait à attribuer la valeur un (1) lorsque le système était utilisé par l'établissement et la valeur zéro (0) lorsqu'il y avait absence d'utilisation du système. Ces valeurs ont été attribuées pour chacun des quatre systèmes.

Pour ce qui est de la mesure des pratiques de participation à la prise de décisions, nous avons mesuré la présence de chacune des quatre pratiques spécifiques de participation, soit la disponibilité d'un programme de suggestions, d'un programme de partage d'information, d'équipes de résolution de problèmes et d'équipes de travail autonomes. Lorsque la pratique est présente, une valeur de un (1) a été attribuée, lorsque absente, une valeur de zéro (0) a été donnée. Ainsi, une

valeur entre 0 et 1 sera obtenue pour chacun des programmes de participation, indiquant le pourcentage d'établissements offrant le programme en question.

Finalement, la mesure de justice procédurale est évaluée à l'aide d'une combinaison de réponses à deux questions. La combinaison de ces deux réponses offre un ratio dont la valeur révèle le degré de justice procédurale et d'expression existant au sein de l'établissement. La première réponse témoigne de la présence d'un programme de résolution de conflits, de griefs ou de traitement des plaintes. Un score de zéro (0) est donné lorsque aucun système de ce genre n'est offert; un score de un (1) est attribué lorsqu'un système informel est disponible; puis un score de deux (2) est attribué lorsque l'établissement possède un système formel. Plus le programme est formel, plus une valeur élevée y est associée. Le second indicateur offre de l'information sur le statut hiérarchique de la personne ayant le dernier mot sur la décision concernant la plainte, le grief ou le conflit. Dans ce cas, la valeur la plus élevée (3) a été donnée si la personne ayant le dernier mot est un arbitre externe à l'établissement, la valeur (2) a été attribuée lorsque le comité cadres-employés de l'établissement a le dernier mot, et finalement, la plus faible valeur (1) a été donnée lorsque la direction a le dernier mot sur la décision. La multiplication de ces deux indicateurs permet d'obtenir une mesure robuste des procédures de traitement des plaintes. Ainsi, un score total de zéro (0) indique l'absence de programme de résolution de conflits, tandis qu'un résultat élevé de six (6) est obtenu lorsqu'un système formel de résolution de conflits est présent et qu'un arbitre externe possède l'autorité finale lors de la résolution des conflits.

Pour les variables de contrôle, quatre d'entre elles ont été mesurées directement, soit par la simple présence d'un département de ressources humaines, la présence d'un syndicat et le secteur d'activités auquel appartient chacun des établissements. Finalement, pour la taille des établissements, celle-ci a été mesurée par le nombre total d'employés dans l'établissement.

3.4 Plan d'analyse

Cette section décrit les principales analyses de données effectuées. Nous tenons cependant à spécifier que les milieux de travail inclus dans notre échantillon sont ceux comprenant 10 employés et plus. La manière dont le questionnaire a été administré par Statistique Canada empêchait les établissements possédant moins de 10 employés de répondre aux questions concernant les pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, les analyses seront effectuées sur un échantillon de 4 110 établissements canadiens faisant également partie d'une variété d'industries.

Puisque nous désirons expliquer notre variable dépendante, c'est-à-dire définir les déterminants influençant le taux de roulement, l'utilisation d'analyses de Tobit représente la principale approche d'analyse de nos données.

L'analyse Tobit est utilisée afin d'analyser des variables dépendantes tronquées, lorsque les valeurs que peuvent prendre la variable dépendante se situent dans un étendu limité. En effet, lorsque les valeurs de la variable dépendante ne peuvent être situées au-dessus ou au-dessous d'une limite quelconque (Roncek, 1992) et

lorsque ces valeurs sont regroupées de façon serrée autour de cette valeur limite, qui est généralement zéro (McDonald et Moffitt, 1979), l'analyse Tobit est approprié. Dans notre étude, notre variable dépendante est très près de la valeur zéro et rarement plus grande que un. Il est d'ailleurs démontré que l'utilisation d'analyses de régression multivariée avec des données tronquées offrent des résultats biaisés (Kleijnen et Noordegraaf, 2001). Pour notre recherche, l'analyse Tobit permet une représentation plus juste des relations entre notre variable dépendante et les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines variables à l'étude puisque, le roulement, s'inscrit très bien dans la définition de variable tronquée.

Par ailleurs, nous avons débuté par des analyses de fréquence et des analyses descriptives des différentes variables afin de bien cerner l'échantillon à l'étude. De plus, des analyses de corrélation ont permis d'évaluer la présence de liens significatifs entre les différentes variables.

La prochaine section décrit notre échantillon et présente les résultats obtenus suite à ces analyses.

Chapitre 4 : Résultats

Les résultats obtenus nous permettent de mieux saisir l'influence des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main-d'œuvre. Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord une description de notre échantillon grâce aux analyses descriptives effectuées. Ensuite les résultats des analyses de corrélation et des analyses de régression de Tobit seront dévoilés. Tous ces résultats sont également présentés sous forme de tableaux.

4.1 Analyses descriptives

Les analyses descriptives offrent, pour chacune des variables à l'étude, une moyenne ainsi qu'un écart type. L'échantillon de départ de 4 110 établissements de 10 employés et plus, est représentatif de 182 192 établissements canadiens. Spécifions d'abord les caractéristiques de cet échantillon par la description des variables de contrôle, également présentées sous forme de tableau. Au niveau de la taille des établissements, la moyenne se situe à 44,89 employés par établissement, avec un écart type de 145,66. Malgré que les établissements de moins de 10 employés aient été exclus de l'échantillon, cette moyenne est peu élevée. La faible taille des milieux de travail composant l'échantillon peut cependant expliquer le faible pourcentage d'établissements ayant un département de gestion des ressources humaines. En moyenne, seulement 7% des établissements ont un département de gestion des ressources humaines, avec un écart type de 26%. La nécessité d'avoir un département de gestion des ressources

humaines dans les petites entreprises semble moins forte. Concernant la syndicalisation des milieux de travail, près de 18% de ceux-ci sont syndiqués, avec un écart type de 38%. Finalement, en ce qui a trait au secteur d'activités des établissements sondés, près de 15% d'entre eux oeuvrent dans le secteur manufacturier : 4,46% dans l'industrie manufacturière tertiaire à forte densité de main-d'œuvre, 2,34% dans l'industrie manufacturière primaire, 3% dans l'industrie manufacturière secondaire et 4,58% dans l'industrie manufacturière tertiaire à forte densité de capitaux. De plus, 1,39% des établissements font partie de l'industrie forestière, 5,79% travaillent dans le secteur de la construction, 2,15% dans celui des communications, 6,40% dans celui des finances et assurances, 1,43% dans le secteur immobilier et 13,23% dans l'industrie des transports. La concentration la plus élevée d'établissements se trouve dans le secteur du commerce au détail et services commerciaux avec 29,94%. Un peu plus de 11% des établissements oeuvrent dans l'industrie de l'éducation et de la santé, 11,03% offrent des services d'affaires et 2,69% des établissements sont dans l'industrie de l'information et de la culture. Ces pourcentages révèlent qu'une grande variété de secteurs est couverte par cet échantillon. Cette composition de secteurs d'activités représente les proportions observées à la grandeur des établissements canadiens. Seuls quatre secteurs d'activités caractérisent plus de 10% de l'échantillon, soit les industries des transports, des services, des services d'affaires ainsi que de l'éducation et de la santé.

Tableau VI: Analyse descriptive des variables de contrôle

Variable contrôle	Moyenne	Écart type
Taille des établissements	44,89	145,66
Syndicalisation	17,79%	38,25%
Département de gestion des ressources humaines	7,35%	26,09%
Industrie Forestière	1,39%	11,71%
Industrie Production manufacturière primaire	2,34%	15,13%
Industrie Production manufacturière secondaire	3,00%	17,07%
Industrie Manufacturière tertiaire à forte densité de main-d'oeuvre	4,46%	20,63%
Industrie Manufacturière tertiaire à forte densité de capitaux	4,58%	20,92%
Industrie Construction	5,79%	23,36%
Industrie Transports	13,23%	33,88%
Industrie Communications	2,15%	14,51%
Industrie Commerce au détail et services commerciaux	29,94%	45,80%
Industrie Immobilier	1,43%	11,86%
Industrie Finances et assurances	6,40%	24,47%
Industrie Services d'affaires	11,03%	31,33%
Industrie Éducation et santé	11,37%	31,75%
Industrie Information et culture	2,69%	16,74%

Les résultats liés à notre variable dépendante et à nos variables indépendantes sont inscrits dans le tableau VII. L'échantillon représente toujours 182 192 établissements. Étant donné qu'il s'agit d'une étude à deux coupes transversales, nous avons obtenu deux résultats du taux de roulement pour deux années consécutives. D'abord une valeur de 15,42% a été obtenue comme taux de roulement moyen pour l'année 1999 et une moyenne de 21,71% a été obtenue pour l'année 2000. Les écarts types se situent à 27,67% pour 1999 et à 45,98% pour 2000. Une différence (près de 6%) dans les taux de roulement des deux années à l'étude est à noter. Ces taux de roulement sont relativement « normaux »

comparativement à ceux des études antérieures : Batt, Colvin et Keefe (2002) affichaient le plus bas taux de roulement avec une moyenne de 10,8% et Shaw et al. (1998) affichaient, quant à eux, le taux de roulement moyen le plus élevé à 25,55%. Bien sûr, ces taux ayant été obtenus avec des échantillons dont la composition diffère de notre échantillon, ils ne peuvent être comparés directement, mais ils nous offrent tout de même une certaine référence.

Pour ce qui est de la description de nos variables indépendantes, nous débuterons avec la variable de formation. Les résultats des dépenses liées à la formation indiquent qu'elles correspondent en moyenne à 0,78% de la masse salariale des entreprises, avec un écart type de 1,18%. Cet investissement se rapproche sensiblement de la norme exigée par la loi 90 au Québec, selon laquelle les entreprises doivent dépenser annuellement 1% de leur masse salariale en formation. Une moyenne de 31,7% a été obtenue quant au pourcentage d'employés participant à des formations en classe comparativement à 41,78% participant à des formations en emploi. Les écarts types associés sont de 43,46% pour les formations en classe et 43,65% pour les formations en emploi. Visiblement, sur une base annuelle, ces types de formation sont offerts à moins de la moitié des employés dans les milieux de travail, mais sont toutefois présentes. Pour ce qui est du nombre de formations en classe offertes par l'employeur, une moyenne de 2,29 a été obtenue sur une liste comprenant douze catégories de contenu. Un ratio de 2,64 formations sur 12 a été relevé comme moyenne de formations en emploi. Ces valeurs très basses reflètent le nombre limité de formations offertes aux employés, que ce soit en classe ou en emploi. Les écarts types sont, respectivement, de 2,88 et de 2,68.

Les résultats liés au recrutement à l'interne dévoilent que moins du quart des postes font l'objet d'un recrutement à l'interne, avec 22,71% comme moyenne et un écart type de 38,29%. Ceci laisse supposer que pour la majorité des postes, les établissements favorisent le recrutement externe.

Le niveau salarial moyen des employés est de 29 087 \$ avec un écart type de 18 219 \$.

La variable des avantages sociaux renferme deux résultats distincts. Le premier dévoile que 6% de la masse salariale des établissements est investit en avantages sociaux (écart type de 8%). Le second résultat correspond à la somme des types d'avantages sociaux offerts aux employés sur une possibilité de 7 types et révèle une moyenne de 2,56 sur 7 (écart type de 2,11). Ceci signifie que les milieux de travail offrent en moyenne près de trois différents types d'avantages sociaux à leurs employés.

Les résultats pour la rémunération variable dénotent le pourcentage d'établissements possédant les différents types de programmes. Nous observons d'abord qu'une proportion des établissements possède un système de rémunération avec bonis, commissions et options d'achat d'actions, avec une moyenne de 40,48% et un écart type de 49,08%. En moyenne, 15,11% des établissements offrent à leurs employés un programme de rémunération en groupe selon la performance et de partage des gains (écart type de 35,81%). Un pourcentage est observé pour le système de partage des profits, présent dans une

moyenne de 14,31% des établissements avec un écart type de 35,02%. Finalement, le programme qui semble être le plus utilisé après le système de bonis, commissions et option d'achats d'actions est celui basé sur le mérite et les compétences, avec une moyenne de 29,11% (écart type de 45,42%). Ces pourcentages ne sont pas mutuellement exclusifs puisque les établissements peuvent offrir plus d'un type de programme de rémunération variable à leurs employés. Ces pourcentages indiquent également l'utilisation plus élevée des systèmes de rémunération variable de type individuel plutôt que collectif. En effet, deux fois plus d'établissements semblent rémunérer leurs employés selon leurs compétences ou à l'aide de bonis, de commissions et d'options d'achat d'actions plutôt que d'utiliser les programmes de groupe.

Quant aux programmes de participation à la prise de décisions, près de 28% des établissements ont un programme de suggestion pour les employés (écart type de 44,87%), 24% ont des équipes de résolution de conflits (écart type de 42,49%) et près de 10% fonctionnent à l'aide d'équipes de travail autonomes (écart type de 29,33%). Le système qui semble être le plus populaire est le programme de partage des informations, avec une moyenne d'utilisation de 45% et un écart type de 49,76%.

Les dernières statistiques descriptives à mentionner concernent la justice procédurale. Cette variable était la combinaison de réponses à deux questions dont les scores variaient entre un minimum de zéro (0) et un maximum de six (6). En moyenne, un ratio de 1,49 sur 6 a été obtenu avec un écart type de 1,78. Cette moyenne nous laisse croire que les systèmes de justice procédurale ne sont pas

très développés dans les établissements canadiens. Le résultat semble indiquer que dans les milieux de travail canadiens, les systèmes de résolution de conflits ne sont pas formels et que la personne ayant le dernier mot sur la décision finale est rarement un arbitre externe.

Tableau VII: Analyse descriptive des taux de roulement et des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines

Variable	Moyenne	Écart type
Taux de roulement en 1999	15,42%	27,67%
Taux de roulement en 2000	21,71%	45,98%
Investissement en formation	0,78%	1,81%
Nombre d'employés formés en classe	31,70%	43,46%
Nombre d'employés formés en emploi	41,78	43,66%
Nombre de formations en classe (ratio sur 12)	2,30	2,88
Nombre de formations en emploi (ratio sur 12)	2,64	2,68
Recrutement interne	22,71%	38,29%
Niveau salarial	29 087,19	18 219,69
Investissement en avantages sociaux	6,01%	8,81%
Nombre d'avantages sociaux offerts aux employés (ratio sur 7)	2,56	2,11
Rémunération avec bonis, commissions ou options d'achat d'actions	40,48%	49,09%
Rémunération en groupe selon performance et partage des gains	15,11%	35,81%
Rémunération avec partage des profits	14,31%	35,02%
Rémunération basée sur le mérite et les compétences	29,11%	45,43%
Programme de suggestions	45,09%	49,76%
Programme de partage d'information	23,65%	42,50%
Équipes de résolution de problèmes	9,51%	29,34%
Équipes de travail autonomes	27,94%	44,87%
Justice procédurale (ratio sur 6)	1,49	1,78

4.2 Analyses de corrélation

Les résultats des analyses de corrélation sont présentés dans le tableau VIII. Chacune des hypothèses sera vérifiée en fonction des résultats obtenus. Premièrement, l'hypothèse H1 concernant la formation est confirmée par l'obtention d'une corrélation positive significative entre les cinq variables de formation et les taux de roulement en 1999 et en 2000. Malgré que certains coefficients de corrélation soient faibles, les corrélations sont significatives et méritent d'être soulignées. Tel que proposé dans l'hypothèse H1, et contrairement à l'hypothèse H1 alternative, plus les établissements investissent en formation, plus leurs employés ont tendance à quitter volontairement. De plus, les entreprises qui offrent des formations en classe et en emploi ont également eu tendance à voir leurs employés partir, tant pour l'année 1999 que 2000. Finalement, un grand nombre de formations, qu'elles soient offertes en classe ou en emploi, semble influencer à la hausse le taux de roulement volontaire de 1999. Pour l'année 1999, plus il y a un grand nombre de formations offertes en emploi, plus le taux de roulement volontaire augmente, tandis que le nombre de formations offertes en classe semble réduire le taux de roulement volontaire de 2000.

L'hypothèse H2 est également confirmée puisqu'il y a des corrélations négatives significatives pour 1999 et 2000 entre le recrutement à l'interne et le taux de roulement volontaire. Malgré des corrélations faibles, celles-ci sont significatives et dévoilent que les taux de roulement volontaire ont tendance à diminuer lorsque qu'il y a présence de recrutement à l'interne.

Les résultats de corrélation obtenus sur l'ampleur des investissements en avantages sociaux sont significatifs et négativement liés aux taux de roulement en 1999 et en 2000. Les taux de roulement sont faibles lorsque l'investissement dans les avantages sociaux est élevé. Des résultats négatifs significatifs sont également observés entre le nombre d'avantages sociaux offerts aux employés et les taux de roulement volontaire en 1999 et en 2000. Les coefficients de corrélation sont semblables pour 1999 ($r = -0,090$ à $p < 0,01$) et 2000 ($r = -0,96$ à $p < 0,01$). Notre hypothèse 3 est alors confirmée.

Les résultats dévoilent que plus les niveaux salariaux sont élevés, plus les taux de roulement diminuent, une corrélation forte confirme notre hypothèse H4.

Il est très intéressant de noter le sens des corrélations pour la variable de rémunération variable. Notre hypothèse 5 est infirmée pour l'année 1999 puisque les résultats indiquent des corrélations positives entre chacun des quatre programmes de rémunération variables et le taux de roulement volontaire. En effet, le fait d'avoir un système de rémunération avec bonis, commissions ou options d'achat d'actions, en groupe, avec partage des profits ou encore un système basé sur le mérite et les compétences a augmenté le taux de départs volontaires. Par contre, pour ce qui est de l'année 2000, seul le programme de rémunération avec bonis, commissions ou options d'achat d'actions augmente le taux de roulement volontaire alors que les trois autres programmes ont des liens négatifs avec celui-ci. Ainsi, notre hypothèse H5 est partiellement confirmée pour l'année 2000. Une analyse conjointe des deux années nous incite cependant à rejeter l'hypothèse H5.

La majorité des programmes de participation à la prise de décisions ont un effet de réduction du taux de roulement en 1999 et en 2000. Ceci confirme en grande partie notre hypothèse H6. Les programmes étant corrélés de façon négative avec les taux de roulement volontaire sont les programmes de suggestions, de partage d'information et d'équipes de résolution de problèmes. Seule l'implantation d'équipes de travail autonomes semble augmenter les taux de roulement volontaire en 1999 et en 2000.

La justice procédurale offre des résultats clairs. Les corrélations sont négatives tant pour le taux de roulement volontaire de 1999 que celui de 2000. Le coefficient de 2000 est sensiblement plus élevé que celui de 1999. Ces corrélations semblent indiquer que plus les programmes de résolution des plaintes sont formels et gérés par une tierce personne moins les employés ont tendance à quitter volontairement. L'hypothèse H7 est alors confirmée.

Tableau VIII : Analyses de corrélation entre les taux de roulement et les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Taux de roulement volontaire 1999	1									
2-Taux de roulement volontaire 2000	0,504**	1								
3-Investissement formation	0,075**	0,014**	1							
4-Nombre d'employés formation en classe	0,250**	0,146**	0,388**	1						
5-Nombre d'employés formation en emploi	0,391**	0,272**	0,175**	0,516**	1					
6-Nomre formations en classe	0,017**	-0,019**	0,340**	0,554**	0,268**	1				
7-Nombre formations en emploi	0,083**	0,38**	0,201**	0,290**	0,501**	0,581**	1			
8-Recrutement interne	-0,057**	-0,027**	0,048**	0,141**	0,080**	0,187**	0,117**	1		
9-Niveau salarial	-0,174**	-0,162	-0,020**	0,095**	-0,071**	0,115**	0,026**	-0,051**	1	
10-Investissement avantages sociaux	-0,029**	-0,053**	0,074**	0,192**	0,083**	0,296**	0,151**	0,189**	0,051**	1
11-Nombre d'avantages sociaux offerts	-0,090**	-0,096**	0,120**	0,253**	0,107**	0,380**	0,257**	0,219**	0,267**	0,470**
12- Rémunération avec boni, commissions ou options d'actions	0,057**	0,011**	0,103**	0,067**	0,084**	0,082**	0,095**	-0,005*	0,243**	0,066**
13- Rémunération en groupe selon performance et partage des gains	0,053**	-0,034**	0,201**	0,082**	0,100**	0,144**	0,156**	0,032**	0,092**	0,049**
14- Rémunération partage des profits	0,023**	-0,005*	0,135**	0,055**	0,040**	0,124**	0,174**	0,024**	0,156**	0,091**
15- Rémunération basée sur le mérite et les compétences	0,074**	-0,035**	0,035**	0,108**	0,150**	0,169**	0,231**	0,008**	0,160**	0,027**
16- Programme de suggestions	-0,005*	-0,033**	0,153**	0,215**	0,204**	0,302**	0,329**	0,080**	0,026**	0,113**
17-Programme de partage d'information	-0,029**	-0,013	0,217**	0,229**	0,152**	0,303**	0,318**	0,160**	-0,007**	0,093**
18-Équipes de résolution de problèmes	-0,042**	-0,048**	0,063**	0,100**	0,055**	0,131**	0,196**	0,115**	0,063**	0,122**
19-Équipes de travail autonomes	0,023**	0,050**	0,175**	0,177**	0,185**	0,262**	0,280**	0,091**	-0,043**	0,039**
20-Justice procédurale	-0,063**	0,109**	0,087**	0,154**	0,075**	0,261**	0,196**	0,133**	0,078**	0,263**

** La corrélation est significative au niveau $p < 0.01$ (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau $p < 0.05$ (bilatéral)

N = 182 192

Tableau VIII (suite) : Analyses de corrélation entre les taux de roulement et les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines

Variables	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
11- Nombre d'avantages sociaux offerts	1									
12- Rémunération avec boni, commissions ou options d'actions	0,172**	1								
13- Rémunération en groupe selon performance et partage des gains	0,167**	0,293**	1							
14- Rémunération partage des profits	0,246**	0,219**	0,259**	1						
15- Rémunération basée sur le mérite et les compétences	0,152**	0,316**	0,305**	0,155**	1					
16- Programme de suggestions	0,209**	0,025**	0,101**	0,177**	0,80**	1				
17- Programme de partage d'information	0,138**	0,010**	0,087**	0,100**	0,061**	0,405**	1			
18- Équipes de résolution de problèmes	0,163**	0,068**	0,113**	0,190**	0,123**	0,281**	0,249**	1		
19- Équipes de travail autonomes	0,120**	0,083**	0,060**	0,126**	0,035**	0,399**	0,362**	0,149**	1	
20- Justice procédurale	0,215**	-0,057**	0,036**	0,052**	0,005*	0,197**	0,121**	0,149**	0,058**	1

** La corrélation est significative au niveau $p < 0,01$ (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau $p < 0,05$ (bilatéral)

n = 182 192

4.3 Analyses multivariées avec régression Tobit

Étant donné la nature de notre variable dépendante, les analyses de Tobit réussissent à évaluer de façon plus juste les relations entre les variables indépendantes et les taux de roulement volontaire, tout en contrôlant l'effet des variables contrôle. Ainsi, nous souhaitons que les résultats obtenus dans ces analyses soient révélateurs et nous aident à valider les résultats des analyses de corrélation précédentes. Le tableau IX présente les résultats des analyses de Tobit avec les régressions des taux de roulement volontaire (1999 et 2000) sur les 18 pratiques de gestion des ressources humaines et les variables de contrôle. Étant donnée la faible multi colinéarité présente entre les variables indépendantes, nous avons réalisé autant de régressions qu'il y a de coefficients entre les variables indépendantes et les taux de roulement volontaire. Ainsi, les résultats des analyses de régression Tobit permettent d'observer l'effet singulier de chacune des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement. Les coefficients pour les variables contrôle ont été obtenus dans deux régressions supplémentaires.

Les résultats concernant les cinq variables servant à mesurer la formation appuient les analyses de corrélation puisque des liens positifs entre les 5 variables de formation et les taux de roulement volontaire 1999 et 2000 ont été observés. Ces résultats confirment une fois de plus notre hypothèse H1 voulant que la présence accrue d'activités de formation augmente le taux de roulement volontaire. Alors que les corrélations étaient significatives tant en 1999 qu'en 2000, dans le cas des

analyses de Tobit, l'investissement en formation a été significativement associé à une hausse du taux de roulement volontaire en 1999 mais non significativement associée avec le roulement volontaire en 2000. Cependant, tant pour l'année 1999 que 2000, lorsque le nombre d'employés participant à des formations en classe ou en emploi augmente, le taux de roulement volontaire a tendance à augmenter aussi, confirmant les résultats des analyses de corrélation. Finalement, en ce qui a trait au nombre de formations offertes, les analyses de Tobit confirment la hausse du taux de roulement volontaire tant en 1999 qu'en 2000, et ce, que les formations soient en classe ou en emploi. Malgré un seul résultat non-significatif, nous pouvons affirmer que notre hypothèse H1 alternative est rejetée et que l'hypothèse H1 est confirmée. Les milieux de travail qui investissent en formation peuvent s'attendre à voir augmenter leur taux de roulement volontaire.

Une association négative significative est observée entre la variable de recrutement à l'interne et le roulement. L'effet d'application de cette pratique semble tout à fait clair sur le taux de roulement volontaire, soit de le réduire tant en 1999 qu'en 2000. Ce résultat obtenu grâce aux analyses de régression Tobit, permet d'appuyer notre hypothèse H2. Ainsi, l'application d'une politique de recrutement des employés à l'interne semble réduire le désir de quitter, et ce, même en contrôlant pour l'influence de la taille de l'établissement, de la syndicalisation, de la présence d'un département de ressources humaines et du type d'industrie.

Les résultats des analyses de Tobit sur les variables d'avantages sociaux n'appuient pas ceux des analyses de corrélation puisque aucun lien significatif n'a été révélé entre l'investissement en avantages sociaux et les taux de roulement volontaire de 1999 et de 2000. Pour ce qui est de la variété d'avantages sociaux offerte, les résultats dévoilent un lien négatif significatif pour le taux de roulement volontaire de l'année 2000 seulement, mais à un niveau de signification de $p < 0,05$. Aucune relation significative n'a été observée en 1999. Notre hypothèse H3 sur les avantages sociaux n'est que partiellement confirmée. Nous ne pouvons donc rien affirmer quant à l'influence de l'investissement dans les avantages sociaux sur le roulement volontaire sauf que l'offre d'une variété d'avantages sociaux semble réduire le taux de roulement volontaire.

Tel que prévu, les niveaux salariaux sont liés de façon négative aux taux de roulement volontaire de 1999 et de 2000. Ce résultat appuie les résultats des analyses de corrélation et nous permet de confirmer notre hypothèse H4. Des salaires élevés réduisent probablement le désir de quitter et, par conséquent, le roulement volontaire.

Appuyant les résultats des analyses de corrélation, les résultats des analyses de Tobit nous permettent de rejeter notre hypothèse H5 puisque la présence de rémunération variable est un déterminant positif important du taux de roulement volontaire en 1999. Les quatre types de rémunération variable sont associés de façon positive au taux de roulement volontaire. Par ailleurs, et tel qu'observé dans les analyses de corrélation, ces résultats ne sont pas répétés l'année suivante,

comme ne font pas des relations non significatives pour le programme de partage des profits et celui basé sur le mérite et les compétences. Seule la relation négative et significative entre la rémunération de groupe et le roulement volontaire appuie l'hypothèse H5.

L'hypothèse H6 sur les programmes de participation à la prise de décisions n'est pas soutenue en 1999 et est partiellement confirmée en 2000. Effectivement, en 1999, aucun des programmes liés à la participation des employés n'est associé au taux de roulement volontaire. Par contre, en 2000, les équipes de travail autonomes (à $p < 0,01$) et les programmes de partage d'information (à $p < 0,05$) sont liés négativement au roulement, tandis que les programmes de suggestion sont liés positivement (à $p < 0,05$) au roulement. L'implantation des équipes de résolution de problèmes n'a eu aucune relation significative avec le roulement volontaire en 2000. Ces résultats sont quelque peu contradictoires de ceux observés dans les analyses de corrélation, ce qui rend leur interprétation difficile.

Finalement, en ce qui concerne la justice procédurale, nous observons un lien négatif significatif seulement en 2000. Avec ce résultat, nous confirmons l'hypothèse H7 puisque la justice procédurale semble réduire le taux de roulement volontaire. Ainsi, le fait qu'une entreprise n'ait pas de système formel de gestion des plaintes et que la personne ayant le dernier mot sur les décisions relatives à un règlement de conflits soit un membre interne peut avoir une influence sur le départ volontaire des employés. Malgré une faible association, la justice

procédurale peut être considérée comme un déterminant du taux de roulement volontaire.

Pour ce qui est des variables de contrôle, la présence syndicale est associée significativement à un taux de roulement volontaire plus faible en 1999 et en 2000. Deux résultats assez surprenants concernant la présence d'un département de ressources humaines et la taille des établissements, ceux-ci ne semblent pas être associés de façon significative aux taux de roulement volontaire des deux années. Pour ce qui est du type d'industrie, seulement deux secteurs semblent associés de façon significative au roulement volontaire. D'abord, les établissements oeuvrant dans le secteur des ventes ont un taux de roulement volontaire plus élevé en 1999 et 2000. L'autre secteur ayant été corrélé de façon significative avec le taux de roulement, mais de façon négative, est celui de la construction. Cette industrie possède un taux de roulement plus bas, mais cette relation n'existe qu'en 2000. Ces résultats des analyses de Tobit, tant pour les variables indépendantes que de contrôle, sont présentés dans le tableau IX.

Tableau IX : Analyses de régression Tobit entre les taux de roulement et les variables indépendantes

Variable	Taux de roulement volontaire 1999	Taux de roulement volontaire 2000
Variable indépendante		
FORMATION		
Investissement formation	1,454***	0,813*
Nombre d'employés ayant formation en classe	0,212***	0,242***
Nombre d'employés ayant formation en emploi	0,259***	0,299***
Nombre formations en classe	0,007***	0,005
Nombre formations en emploi	0,010***	0,007†
RECRUTEMENT INTERNE	-0,058***	0,052*
NIVEAU SALARIAL	-0,002***	-0,003***
AVANTAGES SOCIAUX		
Investissement avantages sociaux	-0,007	-0,103
Nombre d'avantages sociaux offerts	-0,003	-0,010*
RÉMUNÉRATION VARIABLE		
Rémunération avec boni, commissions ou options d'actions	0,055***	0,031†
Rémunération en groupe selon performance et partage des gains	0,051***	-0,060*
Rémunération partage des profits	0,042**	0,010
Rémunération basée sur le mérite et les compétences	0,064***	-0,031
PROGRAMME DE PARTICIPATION À LA PRISE DE DÉCISION		
Programme de suggestions	0,011	0,042*
Programme de partage d'information	-0,002	-0,044*
Équipes de résolution de problèmes	-0,005	0,004
Équipes de travail autonomes	-0,022	-0,083**
JUSTICE PROCÉDURALE	-0,000	-0,016*

Niveaux de signification :

† p < 0,10 * p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

Tableau X : Analyses de régression Tobit entre les taux de roulement et les variables de contrôle

Variable	Taux de roulement volontaire 1999	Taux de roulement volontaire 2000
Variable de contrôle		
Taille des établissements	0,006	0,087
Syndicalisation	-0,090***	-0,192***
Département GRH	-0,013	-0,019
Industrie Forestière	-0,103	-0,129
Industrie Production manufacturière primaire	-0,019	-0,128
Industrie Production manufacturière secondaire	-0,039	-0,110
Industrie Manufacturière tertiaire à forte densité de main-d'oeuvre	0,028	0,019
Industrie Manufacturière tertiaire à forte densité de capitaux	-0,045	-0,054
Industrie Construction	-0,075	-0,201*
Industrie Transports	0,021	-0,014
Industrie Communications	0,059	-0,098
Industrie Commerce au détail et services commerciaux	0,204***	0,314***
Industrie Immobilier ¹	-----	-----
Industrie Fiances et assurances	-0,013	-0,084
Industrie Services d'affaires	0,068	0,129
Industrie Éducation et santé	0,038	0,013
Industrie Information et culture	0,053	-0,006
Constante	0,042	0,028

¹ Le secteur de l'immobilier a été éliminé dû à la présence de colinéarité

Niveaux de signification :

† p < 0,10 * p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

Chapitre 5 : Discussion

Le présent chapitre tente de fournir de plus amples explications quant aux résultats obtenus à l'aide des différentes analyses statistiques effectuées. Une interprétation particulière, une comparaison avec les résultats des études antérieures ainsi qu'une explication des résultats en vertu de la capacité et du désir de quitter du modèle adapté de March et Simon seront présentées pour chacune des variables indépendantes.

5.1 Formation

Les relations positives entre les mesures de la variable formation et le taux de roulement volontaire en 1999 et en 2000 méritent d'être soulignées. Ces résultats appuient l'interprétation proposée en vertu du modèle adapté de March et Simon concernant la capacité de quitter. En effet, selon nos analyses, l'investissement en formation influence à la hausse le taux de roulement volontaire. Ainsi, plus une entreprise investit dans le développement de ses employés, plus elle risque de les voir partir puisqu'elle augmente leur capital humain, et donc, leur capacité de quitter. Des ressources humaines davantage qualifiées, possédant plus de compétences transférables ailleurs peuvent se permettre de quitter pour un autre emploi.

La revue de littérature faisait ressortir des résultats variés quant à la formation, soit par l'obtention de résultats non significatifs (Shaw et al., 1998; Batt, Colvin et Keefe, 2002 ; Lincoln et Kallerberg, 1996) ou encore par des résultats négatifs significatifs lorsque la formation est intégrée à un système de pratiques de haute performance (Arthur, 1994 ; Batt, 2002 ; Guthrie, 2001 ; Huselid, 1995).

En l'absence d'un cadre théorique pouvant soutenir la relation positive entre la formation et le roulement volontaire, Shaw et al. (1998) suggèrent deux explications qui peuvent d'ailleurs également s'appliquer à nos résultats. La première propose que les entreprises offrant davantage de formation soient plus axées sur la performance, ce qui entraînerait des départs volontaires de la part d'employés pouvant mal gérer cette pression. La deuxième explication s'applique plutôt au désir de quitter du modèle adapté de March et Simon puisqu'elle traite de l'insatisfaction de l'employé face à la formation offerte par l'employeur. Cette explication suggère que les entreprises possédant un haut taux de roulement volontaire offrent des programmes de formation de piètre qualité à leur main-d'œuvre. Celle-ci ne se voyant pas développer ses compétences, elle se crée un désir de quitter pour une entreprise où il y a possibilité de développement pertinent.

Quant à eux, Lincoln et Kallerberg (1996) interprètent leur relation positive non significative de la même façon que nous l'avons fait avec le modèle adapté de March et Simon, soit que l'augmentation des compétences transférables augmente la capacité de quitter (théorie du marché externe) et donc, hausse le taux de roulement volontaire. Tel que décrit dans ce prochain extrait, le développement d'habiletés et de compétences peut améliorer les choix de carrières possibles, sans toutefois favoriser un lien d'engagement avec le milieu de travail :

« This (formation) increases external marketability and raises career aspirations but does little to foster identification with the current employer » (Lincoln et Kallerberg (1996) p.54).

Finalement, les résultats négatifs observés dans quatre autres études (Arthur, 1994 ; Batt, 2002 ; Guthrie, 2001 ; Huselid, 1995) peuvent s'expliquer par le fait que la formation faisait partie d'un système de pratiques de haute performance. En effet, l'implantation conjointe d'autres pratiques à celle de la formation peut modifier son influence sur le taux de roulement volontaire. Par exemple, la combinaison d'investissement en formation avec une rémunération fluctuant en fonction des compétences nouvellement acquises, ou avec des possibilités de promotion ou de mutation, peut développer un sentiment d'appartenance et d'engagement envers le milieu de travail, réduisant ainsi le taux de roulement volontaire. À notre connaissance, aucune recherche n'a encore obtenu des résultats positifs entre l'investissement en formation et le taux de roulement volontaire. Ainsi, avec nos résultats positifs, nous pouvons affirmer que l'investissement en formation non jumelé à un système de pratiques de haute performance peut influencer à la hausse le taux de roulement volontaire. La formation des employés, offerte seule, augmente les risques de départ volontaire de ceux-ci. Les employeurs doivent-ils cesser de former leurs employés ? Probablement pas. Ils doivent par contre réussir à tirer profit des formations offertes en assurant un suivi sur celles-ci. Afin de bénéficier de l'investissement en formation, les milieux de travail ont avantage à déterminer quelles pratiques complémentent la formation. La combinaison de pratiques particulières jouera

sans doute un rôle déterminant quant à l'influence de la formation sur le roulement volontaire.

5.2 Recrutement interne

Nos résultats indiquent que la pratique de recrutement à l'interne réduit de façon significative le taux de roulement volontaire. Une entreprise recrutant à l'interne afin d'offrir des promotions ou des mutations favorise la rétention de sa main-d'œuvre en lui permettant, entre autres, de planifier une carrière à long terme chez elle. Il est donc logique d'expliquer ce résultat à l'aide du modèle de March et Simon en déduisant que le recrutement interne réduit le désir de quitter des employés.

Les quelques recherches s'intéressant aux méthodes de recrutement ont obtenu sensiblement les mêmes résultats (Batt, Colvin et Keefe, 2002 ; Guthrie, 2001 ; Huselid, 1995). Cependant, ces études intégraient la pratique de recrutement interne à un système de pratiques de haute performance. Malgré que l'interprétation de ces résultats soit discutable étant donnée l'inclusion de la pratique au sein d'un système de pratiques, tout comme dans le cas de la formation, nos résultats, révélant l'effet singulier de la pratique, viennent confirmer l'influence négative significative du recrutement interne sur le roulement. Qu'elle fasse partie d'un système de pratiques de haute performance ou pas, la pratique de recrutement à l'interne influence à la baisse de taux de roulement volontaire. Les milieux de travail auront donc intérêt à favoriser le recrutement interne s'ils désirent réduire leur taux de roulement volontaire. De

plus, les avantages liés au recrutement à l'interne peuvent être intéressants. D'abord, les coûts d'affichage de postes sont réduits étant donné l'utilisation du réseau d'information interne plutôt qu'externe comme moyen de communication. De plus, les employés étant promus ou mutés connaissent déjà l'établissement et ne requièrent pas de phase d'intégration et d'orientation, nécessaire dans le cas d'une embauche à l'externe. Le recrutement à l'interne doit être considéré comme un des déterminants organisationnels du taux de roulement volontaire.

5.3 Niveau salarial

Nos résultats confirment une fois de plus que le niveau salarial influence de façon significative et négative le taux de roulement volontaire. Les analyses statistiques que nous avons effectuées offrent des résultats appuyant ceux des études antérieures et peuvent également être expliqués par le modèle adapté de March et Simon.

Toutes les recherches étudiant le niveau salarial, sauf celle de Wilson et Peel (1991), ont obtenu une relation négative significative avec le roulement (Batt, Colvin et Keefe, 2002 ; Powell et al., 1994 ; Shaw et al., 1998). Powell et al. (1994) soutiennent que les entreprises peuvent faire varier leur taux de roulement volontaire en modifiant les salaires. Cependant, les entreprises ne tirent pas nécessairement profit de l'implantation de cette pratique. Tel que mentionné par Powell et al. (1994), en théorie, pour que cette pratique soit bénéfique, une organisation axée sur la réduction des coûts augmenterait ses salaires jusqu'à ce que l'investissement total en salaires soit égal aux coûts de réduction du

roulement volontaire. Ainsi, afin de s'assurer que la hausse des salaires soit un choix optimal comme solution de réduction du taux de roulement volontaire, des calculs judicieux doivent être effectués. D'ailleurs il est important de noter qu'une analyse des coûts et des bénéfices est primordiale avant l'implantation de toutes politiques et pratiques. Selon la pratique à implanter, les moyens de mesurer les bénéfices sont parfois plus difficiles mais il demeure essentiel de les évaluer afin de justifier leur valeur ajoutée à plus ou moins long terme.

Étant la corrélation la plus élevée dans l'étude de Shaw et al. (1998), le salaire semble avoir un effet significatif sur le taux de roulement. Les auteurs expliquent cette relation par le fait que les employés demeurent dans une entreprise en autant que celle-ci puisse répondre à leurs besoins et intérêts de façon plus avantageuse que ne le feraient d'autres milieux de travail. Cette explication appuie le modèle adapté de March et Simon puisque dans le cas du niveau salarial, c'est le désir plutôt que la capacité de quitter qui est responsable de faire varier le taux de roulement volontaire.

5.4 Avantages sociaux

Nos résultats non significatifs quant à l'investissement en avantages sociaux et le taux de roulement volontaire n'appuient pas les résultats de Lincoln et Kallerberg (1996) et ceux de Shaw et al. (1998). Ces auteurs ont observé une réduction du taux de roulement lorsqu'il y avait présence d'avantages sociaux. Lincoln et Kallerberg n'expliquent pas leur résultat. Par contre, comme cela a été le cas pour

l'interprétation de l'effet du niveau salarial sur le roulement, Shaw et al. (1998), offrent la même explication pour l'effet des avantages sociaux sur le roulement volontaire, c'est-à-dire que les employés seront enclins à demeurer à l'emploi si l'entreprise leur offre des avantages sociaux répondant davantage à leurs besoins que ceux offerts par des établissements concurrents. De par cette conclusion et avec la relation significative que nous avons obtenue entre la variété d'avantages sociaux et le roulement volontaire en 2000, nous proposons également que plus il y a présence d'une grande variété d'avantages sociaux, plus les employés risquent de réussir à satisfaire leurs besoins, et moins ils désireront quitter. Encore une fois, le désir de quitter du modèle adapté de March et Simon permet de comprendre l'influence des avantages sociaux sur le taux de roulement volontaire. D'après nous, les établissements ont nettement avantage à offrir une certaine diversité d'avantages sociaux à leurs employés afin de s'assurer de combler une portion de leurs besoins. Cette pratique favorisera les chances de satisfaire leurs employés et réduira les chances de les perdre. Une fois de plus, la réduction du désir de quitter du modèle de March et Simon expliquerait ce résultat.

5.5 Rémunération variable

L'impact de la rémunération variable sur le roulement est assez difficile à cerner. Nos analyses indiquent que chacun des quatre programmes de rémunération variable est lié de façon positive et significative avec le taux de roulement volontaire pour l'année 1999, tandis que pour l'année 2000, seulement le programme de partage des profits a un effet de réduction sur le roulement

volontaire, comme l'ont observé Wilson et Peel (1991). Comment expliquer ces résultats ?

Contrairement à nos résultats de l'année 1999, Guthrie (2000) observait dans son étude que l'utilisation de systèmes de rémunération basée sur les compétences renforçait le lien entre l'employé et l'employeur, réduisant le taux de roulement volontaire. Ainsi, l'investissement dans le capital humain entraîne un retour intéressant sur l'investissement pour l'organisation, ce qui explique les bénéfices associés à l'implantation d'un tel système de rémunération. De plus, au fil du temps, la valeur que développe un employé pour son employeur implique nécessairement une rémunération égale à cette valeur développée. Malgré les années d'expérience accumulées, le changement d'emploi remet à neuf la valeur de l'employé avec son nouvel employeur et la rémunération risque d'être moindre pour les premiers temps. Guthrie affirme donc que les bénéfices d'une rémunération basée sur les compétences sont présents tant pour l'employé que pour l'employeur.

Suite à cette explication, notre résultat positif est difficile à expliquer. Nous pouvons cependant proposer l'interprétation suivante, soit que ce système de rémunération individuel incite les moins performants à quitter. En rémunérant en fonction des performances individuelles, les moins compétents recevraient une rémunération inférieure, augmentant leur désir de quitter, appuyant ainsi le modèle de March et Simon. La hausse du taux de roulement volontaire dans ce cas serait qualifiée de roulement fonctionnel ou bénéfique pour l'établissement,

puisqu'elle incite les employés ayant un rendement inférieur aux attentes à quitter. Afin d'optimiser leur taux de roulement volontaire, les établissements qui peuvent évaluer les compétences et réalisations de chacun de leurs employés devraient les rémunérer de cette façon. Ainsi, les plus productifs seront récompensés, et les moins productifs seront enclins à quitter (roulement fonctionnel), à développer leurs compétences ou à faire plus d'efforts afin d'augmenter leur rémunération. Dans ce cas, l'employeur et l'employé sont gagnants.

Cette notion de roulement fonctionnel versus roulement dysfonctionnel a été abordée par Hollenbeck et Williams (1986) ainsi que par Dalton, Todor et Krackhardt (1982), qui soutenaient l'importance de spécifier la différence entre les deux types de roulement puisque la nature de leurs déterminants est différente. Tel que mentionné plus haut, il est important de noter que la pratique de rémunération individuelle va inciter les moins productifs à quitter, ce qui est peut-être souhaitable pour l'établissement. Inversement, le départ d'employés performants dû à une rémunération en groupe, qui sera expliqué un peu plus loin, représente un roulement dysfonctionnel ou nocif pour l'organisation. Ainsi, les pratiques de rémunération variable collective et individuelle semblent être de bons exemples de déterminants pour chacun de ces types de roulement.

Le second résultat obtenu par Guthrie (2000) dévoile qu'un programme de rémunération en groupe augmente le taux de roulement. Ce résultat s'apparente aux nôtres concernant le programme de rémunération en groupe selon la performance et le partage des gains, et est également comparable aux résultats

obtenus par rapport à la rémunération axée sur le partage des profits (pour l'année 1999). Malgré que la rémunération en groupe puisse améliorer la productivité, selon Guthrie, plusieurs indications suggèrent que les employés les plus performants ont tendance à quitter, ce qui est particulièrement coûteux pour l'entreprise. Ceci peut être dû en partie à la possibilité de conflits internes émergeant d'une contribution inégale de la part de collègues qui se verront partager les gains obtenus à part égale. Les meilleurs contribuables, les employés les plus productifs, auront tendance à quitter dû à une perception d'injustice. L'augmentation du taux de roulement dans ce cas n'est pas souhaitable et pourrait être qualifié de roulement dysfonctionnel puisqu'il entraîne le départ d'employés performants. Ces explications nous portent à croire que la rémunération en groupe est à éviter si l'on désire réduire notre taux de roulement volontaire et dysfonctionnel et conserver nos bons employés.

Au sujet du système de rémunération individuelle, nous avons observé un lien positif entre le programme de bonis, de commissions ou option d'achat d'actions et le taux de roulement volontaire. L'insécurité financière et le stress qu'il est possible de faire subir aux employés avec un tel système peuvent expliquer ce résultat (Batt et al., 2002). D'abord, dépendant du pourcentage du salaire attribué en vertu de ce système, celui-ci peut angoisser les employés étant donnée la fluctuation importante que peut subir leur salaire. Un salaire instable peut provoquer une insatisfaction amenant le départ d'un employé désireux d'une certaine stabilité financière. Ensuite, la pression associée à l'obligation d'atteindre des objectifs précis pour obtenir un bonus ou une commission peut occasionner un

stress intolérable pour certains, entraînant donc un départ. La combinaison de ces facteurs est associée au désir de quitter du modèle adapté de March et Simon et permet une certaine compréhension de l'augmentation du taux de roulement volontaire là où il y a utilisation de ce programme. Par contre, les entreprises seront peut-être plus performantes si ces employés quittent et sont remplacés par d'autres, mieux en mesure de gérer les conséquences associées à ce programme.

5.6 Programme de participation à la prise de décisions

Parmi les quatre programmes de participation à la prise de décisions, les deux seuls ayant été associés significativement à une réduction du taux de roulement volontaire de 2000 sont les équipes de travail autonomes (-0,083 à $p < 0,01$) et les programmes de partage d'information (-0,044 à $p < 0,05$). Dans son étude, Batt (2002) observe que le design d'emploi, incluant la présence d'équipes de travail autonomes et de résolution de problèmes, en plus de huit autres variables décrivant le degré d'autonomie et de contrôle qu'ont les employés sur leur travail, influence à la baisse le taux de roulement volontaire. Elle appuie les résultats de Cohen et Bailey (1997) en expliquant que les employés membres de ces équipes développent une plus grande autonomie et, par le fait même, une plus grande satisfaction, réduisant ainsi leur désir de quitter.

Dans notre étude, le seul programme à ne pas avoir été associé de façon significative au roulement volontaire est la présence d'équipes de résolution de

problèmes. D'après cette observation, et contrairement aux résultats de Batt (2002), le fait d'offrir aux employés des moyens de résoudre leurs conflits entre eux ne semble pas être un facteur déterminant dans leur choix de quitter ou de demeurer dans l'entreprise. Les équipes de résolution de problèmes peuvent offrir une certaine motivation étant donné leur rôle de solutionner des problèmes laissés en suspens. Par contre, nous supposons que cette pratique peut également engendrer la mise à jour de problèmes si nombreux qu'il peut être décourageant de commencer à les solutionner. Cette pratique confronte clairement l'employé aux nombreux problèmes auxquels il fait face chaque jour, et ce simple fait peut lui paraître une bonne raison de partir. De plus, malgré que des solutions soient proposées, c'est l'application de celles-ci qui influencera probablement le plus la satisfaction des employés. Les démarches visant la résolution de problèmes s'avèrent peut-être plus importantes que la simple présence d'équipes. Lors de l'implantation d'équipes de résolution de problèmes, les organisations ont intérêt à effectuer un suivi afin d'assurer l'implantation des solutions trouvées.

Un de nos résultats allant à l'encontre de nos prédictions est celui suggérant que la présence de programmes de suggestions aux employés augmente le taux de roulement volontaire. Il est difficile de croire que des employés pouvant donner leur opinion et suggestions au sujet de leur travail puissent vouloir quitter pour cette raison. Nous n'avons pu expliquer cette association que par la possibilité que les suggestions émises ne soient pas prises en considération ou même reconnues par la direction. La frustration de ne pas recevoir de rétroaction face aux suggestions émises peut expliquer l'insatisfaction et le désir de quitter des

employés. Lors de la mesure de cette variable, il aurait été intéressant de tenir compte du pourcentage de suggestions sur lesquelles il y a eu rétroaction, ou qui ont effectivement été retenues et appliquées. Le suivi sur le processus serait une fois de plus une étape cruciale pour permettre le succès de l'implantation du programme de suggestions. Les pratiques associées jouent un rôle important quant à leur influence sur le roulement volontaire.

Le lien négatif entre la présence de programmes de partage d'information et le taux de roulement volontaire a également été observé par Guthrie (2001). Dans cette étude, la pratique a cependant été incluse dans le système de pratiques de haute performance, ce qui peut avoir influencé le résultat obtenu. Par contre, notre résultat suggère qu'aucune autre pratique ne doit être implantée conjointement à celle-ci afin de bénéficier des effets positifs d'un programme de partage d'information. Nous pouvons supposer que les employés qui sont mis au courant des informations circulant dans le milieu de travail sont davantage satisfaits. Plus il y a une bonne communication des informations entre les différentes instances d'une entreprise, plus le désir de quitter des employés est faible.

5.7 Justice procédurale

Malgré la relation significative observée uniquement en 2000, le lien négatif entre la justice procédurale et le roulement suppose que la présence d'un programme formel de gestion de conflits en plus d'une validation des décisions par une

personne externe semble satisfaire davantage les employés. La présence de cette pratique peut être comparée aux bénéfices associés à la présence d'un syndicat lors du règlement d'un grief.

D'ailleurs, les résultats observés par Wilson et Peel (1991) dévoilent que le syndicat et les mécanismes d'expression réduisent le taux de roulement volontaire. Plus les décisions sont laissées entre les mains d'un comité conjoint d'employeurs et d'employés ou de personnes autres que la direction, plus les employés semblent satisfaits. Les organisations ont avantage à respecter une procédure formelle de résolution de conflits applicable à tous. De plus, la création d'un comité conjoint semble faciliter l'acceptation des décisions évoquées. Les deux mécanismes implantés en même temps jouent un rôle sur les variations du taux de roulement volontaire et doivent être considérés comme moyen intéressant de satisfaire sa main-d'œuvre.

Une procédure égale et normalisée pour toutes les plaintes formulées, ajoutée au fait qu'elles soient traitées par une instance externe facilite, l'acceptation de la décision prise, augmentant de ce fait, la satisfaction des employés et réduisant le désir de quitter. La justice procédurale a donc un effet de réduction du roulement qui peut être expliquée par une réduction du désir de quitter selon le modèle adapté de March et Simon.

5.8 Limites de la recherche

Bien évidemment, les interprétations offertes dans ce chapitre ne sont pas exhaustives. D'autres explications peuvent être envisagées afin de comprendre les résultats observés. Cependant, il fut intéressant de pouvoir valider nos résultats avec le modèle de March et Simon adapté à un niveau d'analyse organisationnel. Les explications des résultats offertes dans les études antérieures ont également contribué à la compréhension de nos analyses. Nous saisissons mieux l'influence des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main-d'œuvre. Certains résultats sont en contradiction avec les recherches passées ou avec nos propres hypothèses. Pour arriver à identifier la direction du lien ainsi que l'influence réelle de ces variables sur le roulement volontaire, d'autres études pourraient être menées. Nous réalisons cependant que notre recherche possède quelques lacunes et que certains ajustements ou modifications seraient à considérer lors de la réalisation de recherches futures.

D'abord, nous reconnaissons que les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines représentent un déterminant du taux de roulement volontaire parmi tant d'autres. Tel que discuté dans la revue de la littérature, d'autres déterminants, tels ceux à un niveau individuel, peuvent jouer un rôle sur le désir de quitter des employés. Il est donc important de demeurer conscient qu'il existe une multitude de facteurs pouvant être à l'origine des fluctuations des taux de roulement volontaire et que nous n'avons étudié qu'une petite partie de ceux-ci. Il

est toutefois intéressant de noter le pouvoir que détiennent les établissements envers ces comportements de départ. En effet, notre étude permet d'identifier les actions qu'elles peuvent mettre en pratique afin de favoriser un taux de roulement volontaire optimal. Certaines pratiques auront plus d'impact si elles sont implantées dans un milieu, alors que d'autres n'auront que très peu d'effet. Ainsi, il ne faut pas négliger les autres déterminants qui peuvent avoir un pouvoir explicatif plus important des taux de roulement volontaire.

En second lieu, nous réalisons que les politiques et pratiques que nous avons choisies d'étudier dans cette recherche ne représentent pas la totalité de celles pouvant influencer le roulement volontaire au sein des milieux de travail. En effet, plusieurs pratiques n'ont pas été retenues et pourraient être des déterminants considérables du taux de roulement volontaire. Il serait intéressant par exemple d'évaluer l'impact des politiques et pratiques de sélection (au niveau des instruments de sélection), des politiques et pratiques en santé et sécurité au travail, des politiques et pratiques de reconnaissance, des politiques et pratiques d'évaluation de rendement, etc. Chacune de ces politiques et pratiques risque d'expliquer, à des degrés différents, les variations dans le taux de roulement volontaire.

Troisièmement, malgré que nous ayons justifié notre choix d'évaluer l'effet singulier de chaque pratique sur le taux de roulement volontaire, il serait intéressant de comparer l'influence singulière par rapport à l'influence combinée des pratiques. Tel que mentionné par Batt (2002), la synergie possible entre les

pratiques peut multiplier l'influence des pratiques isolées sur le taux de roulement. En effectuant cette comparaison au sein d'une même étude, nous pourrions arriver à identifier quelles pratiques doivent être implantées conjointement et quelles autres peuvent être appliquées seules afin d'influencer le roulement volontaire. Les établissements à budget restreint pourraient implanter les pratiques singulières pour un rendement plus certain, tandis que les établissements de grande taille, qui possèdent davantage de ressources pour l'implantation de nombreuses pratiques, sauraient quelles pratiques implanter ensemble afin de bénéficier de leur synergie et influencer de façon optimale leur taux de roulement volontaire.

Une autre limite de cette étude est liée à la nature de notre échantillon. La composition de celui-ci comblait certaines lacunes des échantillons utilisés dans d'autres études, comme la variété et la taille des industries, ainsi que la possibilité de généralisation au niveau national. Malgré tout, nos résultats ne peuvent s'appliquer sans discernement à d'autres contextes nationaux et ne peuvent se généraliser aux organisations publiques, notre échantillon ne comprenant que des établissements privés.

Nous avons qualifié notre étude « d'étude longitudinale » puisque nos données comprenaient les taux de roulement volontaire sur deux années consécutives. Il est évident que d'explorer l'effet des politiques et pratiques sur une plus longue période serait plus révélateur.

Finalement, au tout début de ce mémoire nous avons souligné l'intérêt de différencier le roulement fonctionnel du roulement dysfonctionnel. Étant donnée l'impossibilité d'obtenir ces deux types de roulement, nous n'avons pas fait cette distinction dans notre recherche. Par contre, pour la discussion, il nous est apparu important de tenir compte de cette différence afin de mieux comprendre et expliquer les résultats. De cette façon, nous pouvions nuancer la nature des départs et mieux identifier les avantages et inconvénients du roulement associé. Ainsi, avec l'analyse de nos résultats, nous considérons la distinction entre le roulement fonctionnel et le roulement dysfonctionnel de première importance et suggérons que les prochaines études s'intéressant au roulement volontaire prennent soin de faire la distinction.

Malgré tout, et contrairement aux recherches antérieures sur le sujet, cette recherche a permis de vérifier le lien significatif entre la théorie et la pratique. En analysant le taux de roulement volontaire avec des variables indépendantes au niveau organisationnel, nous apportons un appui au modèle théorique de March et Simon en plus d'établir une relation entre cette théorie et la réalité organisationnelle. En connaissant mieux la nature des choix de départ des employés, soit la capacité et le désir de quitter, les employeurs pourront mieux comprendre les raisons derrière ces départs et modifier leurs actions en conséquence. Notre recherche a offert des pistes de solution aux employeurs qui veulent optimiser leur taux de roulement volontaire. L'objectif de ce mémoire est atteint, nous avons identifié l'impact de différentes politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement volontaire.

Conclusion

Les organisations peuvent influencer leur taux de roulement volontaire. Malgré que le choix de quitter ou de rester demeure entre les mains de l'employé, l'employeur peut mettre en place certaines pratiques qui faciliteront l'obtention d'un taux de roulement volontaire optimal. Ce mémoire de recherche portait sur l'influence de certaines politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur les taux de roulement de la main-d'œuvre. En s'attardant uniquement au roulement volontaire, les résultats permettent aux organisations de connaître quelques-unes des raisons organisationnelles derrière les départs des employés. Les entreprises peuvent identifier quelles pratiques entraînent un départ d'employés et lesquelles favorisent leur rétention.

À notre connaissance, l'état de la littérature actuelle sur les déterminants organisationnels du roulement volontaire est limité. Les quelques recherches effectuées sur le sujet étudient peu de pratiques de gestion des ressources humaines, le nombre d'établissements utilisés dans les échantillons est souvent de moins de 100, une à deux industries maximum sont étudiées simultanément et peu ont soutenu leurs relations avec des modèles théoriques intégrateurs.

Ainsi, nous avons choisi d'étudier sept grandes politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Notre échantillon d'envergure nationale comprenait plus de 4 000 établissements de différents secteurs et de tailles variées à travers le Canada. Les données ont été fournies par Statistique Canada. Des analyses de

corrélation ainsi que des analyses multivariées de régression Tobit ont démontré des résultats variés et parfois opposés aux hypothèses proposées.

Du côté théorique, nous avons appuyé nos résultats sur le modèle de March et Simon (1958). Ce modèle stipule que certaines pratiques influencent le désir de quitter, alors que d'autres influencent davantage la capacité de quitter des employés. En comprenant la nature des décisions de quitter, il devient plus facile de comprendre les résultats obtenus et de les appliquer à la réalité.

L'investissement en formation semble augmenter le taux de départs volontaire. Par contre, lorsqu'elle est jumelée à d'autres pratiques, celle-ci peut contribuer à réduire le taux de roulement volontaire. Le recrutement à l'interne, qu'il soit utilisé seul ou en conjonction avec d'autres pratiques, réduit le taux de roulement. Le taux de roulement se voit réduit aussi lorsque le niveau salarial augmente. Les organisations doivent cependant être prudentes quant à l'utilisation de cette pratique puisque certains calculs devront être effectués pour démontrer que l'implantation d'une telle pratique est avantageuse financièrement. Des résultats contradictoires concernant les avantages sociaux sont apparus. Malgré quelques résultats non significatifs, nous appuyons les conclusions des études antérieures en soutenant que plus les entreprises offrent une variété d'avantages sociaux à leurs employés, moins ceux-ci désireront quitter. Le quatrième résultat distingue deux types de rémunération variable, soit l'individuelle ou celle en groupe. L'influence de chacune est différente sur le taux de roulement volontaire. La rémunération individuelle, axée sur le mérite et les compétences a tendance à faire

hausser le taux de roulement volontaire, tout comme l'utilisation de la rémunération en groupe. Par contre, nous soupçonnons que les départs engendrés par ces pratiques peuvent être bénéfiques pour l'entreprise. Le partage d'information semble critique à la réduction du taux de roulement volontaire. Les autres pratiques de participation à la prise de décisions ne semblent pas être des déterminants clés du roulement. Finalement, les résultats liés à la justice procédurale suggèrent une réduction du taux de roulement volontaire lorsqu'une procédure formelle de résolution de conflits est présente et que la décision finale est prise par une instance externe.

Tous les résultats observés dans cette étude sont applicables à l'ensemble des organisations canadiennes possédant 10 employés et plus, peu importe le secteur d'activités. Il est à noter que certaines pratiques doivent être implantées conjointement avec d'autres afin d'influencer à la baisse le taux de roulement volontaire. Dépendamment du montant que les établissements peuvent investir, le choix d'appliquer une ou plusieurs pratiques fera varier le taux de roulement volontaire de façon plus ou moins importante.

Nous souhaitons que ces résultats puissent offrir une aide supplémentaire aux organisations qui désirent mieux comprendre leur taux de roulement volontaire. En plus d'avoir un appui théorique solide, nous croyons avoir déniché de nouvelles pistes de solutions pratiques pour les organisations. Nous confirmons que les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines influencent le

taux de roulement volontaire des employés en affectant leur capacité et leur désir de quitter.

Références

- Adams, R.J. et Meltz, N.M. (1993) **Industrial Relations Theory, Its nature, Scope and Pedagogy** *Industrial Relations Theory, Its nature, Scope and Pedagogy*, The Scarecrow Press Inc., Metuchen, N.J., & London, pp.166-167.
- Albeyson, M.A. et Baysinger, B.D. (1984) **Optimal and Dysfunctional Turnover : Toward an Organizational Level Model**, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp.331-341.
- Alexander, J.A., Bloom, J.R., Nuchols, B.A. (1994) **Nursing Turnover and Hospital Efficiency : An Organisation-level Analysis**, *Industrial Relations*, Vol. 33, No. 4, pp.505-520.
- Arthur, J.B. (1994) **Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover**, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp.670-687.
- Baron, J.N., Hannan, M.T. et Burton, M.D. (2001) **Labor Pains : Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-tech Firms**, *The American Journal of Sociology*, Vol. 106, No. 4, pp.960-1012.
- Batt, R. (2002) **Managing Customer Services : Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth**, *Academy of Management Review*, Vol. 45, No. 3, pp.587-597.
- Batt, R. (2000) **Managing Customer Services : Human Resource Practices, Turnover, and Sales Growth**, Center for Advanced Human Resource Studies, Working paper series, Cornell University.

- Delery, J.E. (1998) **Issues of Fit in Strategic Human Resource Management : Implications for Research**, Human Resource Management Review, Vol.8, No.3, pp.289-309.
- Dess, G.G., Shaw, J.D. (2001) **Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance**, Academy of Management Review, Vol. 26, No. 3, pp.446-456.
- Griffeth, R., Hom, W. et Gaertner, S. (2000) **A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover : Update, Moderators Tests, and Research Implications for the Next Millenium**, Journal of management, Vol.26, No.3, pp.463-488.
- Guthrie, J.P. (2001) **High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity : Evidence from New Zealand**, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, pp.180-190.
- Guthrie, J.P. (2000) **Alternative Pay Practices and Employee turnover : An Organization Economics Perspective**, Group and Organization Management, Vol. 25, No. 4, pp.419-439.
- Hollenbeck, J.R., Williams, C.R. (1986) **Turnover Functionality versus Turnover Frequency : A note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness**, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 4, pp.606-611.
- Huselid, M.A. (1995) **The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance**, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 3, pp.635-672.

- Iaquinta, F. (2002) **Le roulement du personnel : définition, évaluation des coûts et élaboration d'un questionnaire**, Travail dirigé de maîtrise à l'Université de Montréal, Faculté des études supérieures.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Holtom, B.C., McDaniel, L.S et Hill, J.W. (1999) **The Unfolding Model of Voluntary Turnover : A Replication and Extension**, Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 4, pp.450-462.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Wise, L. et Fireman, S. (1996) **An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover**, Academy of Management Journal, Vol.39, No.1, pp.5-36.
- Lincoln, J.R., Kallerberg, A.L. (1996) **Commitment, Quits, and Work Organization in Japanese and U.S. plants**, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 50, No. 1, pp.39-59.
- McDonald, J.F. et Moffitt, R.A. (1979) **The uses of tobit analysis**, The Review of Economics and Statistics, Vol.62, pp.318-321.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S et Hinings, C.R. (1993) **Configurational Approaches to Organizational Analysis**, Academy of Management Journal, Vol. 36, No.6, pp.1175-1195.
- Miller, P. et Mulver, C. (1991) **Australian Evidence on the Exit/Voice Model of the Labor Market**, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 45, No. 1, pp.44-57.
- Mitra, A, Jenkins Jr, G.D. et Gupta, N. (1992) **A Meta-analytic Review of the Relationship between Absence and Turnover**, Journal of Applied Psychology, Vol. 77, No. 6, pp.879-889.

- Meyer, A.D., Tsui, A.S. et Hinings, C.R. (1993) **Configurational Approaches to Organizational Analysis**, Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 9, pp.1175-1195.
- Mobley, W.H. (1982) **Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research**, Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp.111-116.
- Paré, G., Tremblay, M. et Lalonde, P. (2001) **The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intention of IT Personnel**, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), série scientifique, 2001s-24, 37pages.
- Powell, I., Montgomery, M., Cosgrove, J. (1994) **Compensation Structure and Establishment Quit and Fire Rates**, Industrial Relations, Vol. 33, No. 2, pp.229-248.
- Richard, O.C., Johnson, N.B. (2001) **Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance**, Journal of Human Resource Management, Vol. 12, No.2, pp.299-310.
- Roncek, D.W. (1992) **Learning more from tobit coefficients: Extending a comparative analysis of political protest**, American Sociological Review, Vol.57, pp.503-507.
- Rosholm, M. et Svarer, M. (2000) **Wages, Training, and Job Turnover in a Search-Matching Model**, IZA Discussion papers, No.223, 49 pages.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins Jr, G.D., Gupta, N. (1998) **An Organization-level Analysis of Voluntary Turnover and Involuntary Turnover**, Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 5, pp.511-525.

- Schawb, D.P. (1991) **Contextual Variables in Employee Performance-Turnover Relationships**, Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 4, pp.966-975.
- Sheridan, J.E. (1992) **Organizational Culture and Employee Retention**, Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 5, pp.1036-1056.
- Staw, B.M. (1980) **The Consequences of Turnover**, Journal of Occupational Behavior, Vol. 1, pp.253-273.
- Steel, R.P. (2002) **Turnover Theory at the Empirical Interface : Problems of Fit and Function**, Academy of Management Review, Vol. 27, No. 3, pp.346-360.
- Trevor, C.O. (2001) **Interactions among Actual Ease-of-movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover**, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 4, pp.621-638.
- Vanderberg, C. (1999) **Organizational Culture, Person-culture Fit and Turnover : A Replication in the Health and Care Industry**, Journal of Organizational Behavior, Vol.20, pp.175-184.
- Wilson,, N. & Peel, M.J. (1991) **The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-sharing and Other Forms of Employee Participation**, Industrial and Labor Review, Vol. 44, No. 3, pp.454-468.

