

Université de Montréal

**Les liens entre la rémunération tangible et le roulement volontaire dans le secteur des  
TIC au Canada**

Par Émilie Morin

École des relations industrielles  
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.) en relations industrielles

Août 2020

© Émilie Morin, 2020

## **Identification du jury**

Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les liens entre la rémunération tangible et le roulement volontaire dans le secteur des TIC  
au Canada

Présenté par Émilie Morin

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Stéphane Renaud – directeur de recherche

Jean-Michel Cousineau – président du jury

Émilie Genin – membre du jury

© Émilie Morin, 2020

## RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour objectif d'étudier les liens entre les composantes de la rémunération tangible et le roulement volontaire dans le secteur des TIC au Canada. Pour étudier cette question, des hypothèses ont été formulées. À partir de la revue de la littérature et de certaines théories, 2 hypothèses générales ainsi que 7 sous-hypothèses ont été émises. La première hypothèse générale indique que la rémunération tangible est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada. Les 7 sous-hypothèses découlent de cette première hypothèse générale. Celles-ci concernent les 7 composantes de la rémunération tangible qui sont étudiées dans ce mémoire, c'est-à-dire, le salaire par employé, le nombre de jours de vacances annuelles, les congés payés pour raisons personnelles, les programmes de commissions, les bonis à la performance, le paiement des heures supplémentaires et les régimes de retraite à prestations déterminées. La deuxième hypothèse générale stipule que le nombre offert de pratiques de rémunération tangible est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.

Les données de nature transversale utilisées dans le cadre de ce mémoire ont été colligées dans le cadre d'une enquête par questionnaire réalisée par une équipe de recherche dirigée par Stéphane Renaud, professeur à l'Université de Montréal. L'équipe de recherche est composée de Sylvie St-Onge, professeure au HEC Montréal, de Denis Morin, professeur à l'Université du Québec à Montréal, de Lucie Morin, professeure à l'Université du Québec à Montréal et de Jacques Forest, professeur à l'Université du Québec à Montréal. Afin de réaliser cette enquête salariale, l'équipe de recherche a collaboré avec TECHNOcompétences, qui est le comité sectoriel de la main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications. La collecte de données a été effectuée par la firme Normandin-Beaudry entre les mois de janvier et d'avril 2016. Cent-vingt-cinq organisations ont répondu à l'enquête. Dix d'entre elles n'ont pas rapporté de données quant au roulement volontaire. Ainsi, cent-quinze questionnaires ayant été complétés par des organisations du secteur des TIC au Canada ont été utilisés pour fin d'analyse dans cette étude.

Parmi les deux hypothèses générales de recherche, seule l'Hypothèse 1 est confirmée partiellement, puisqu'une seule des variables s'est avérée significative. Autrement dit, une seule des sous-hypothèses découlant de l'Hypothèse 1 a été confirmée. Il s'agit de l'Hypothèse 1b qui traite de la relation entre les vacances annuelles payées et le roulement volontaire. Ainsi, plus une entreprise offrira un nombre élevé de jours de vacances annuellement, plus cette organisation verra son roulement volontaire diminuer. Les

autres sous-hypothèses ainsi que l'Hypothèse 2 sont infirmées.

En conclusion, ce mémoire rappelle aux gestionnaires l'importance qu'il faut accorder aux pratiques de rémunération tangible. Mais, il réitère aussi l'impact et la nécessité d'accorder une grande importance à l'offre de rémunération dans son ensemble, c'est-à-dire, autant aux composantes tangibles qu'intangibles.

**Mots clés:**

Rémunération tangible

Roulement

Roulement volontaire

## ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the links between the tangible reward and voluntary turnover components in the information and communications technology sector in Canada. To study this question, hypotheses were formulated. Based on empirical literature and certain theories, 2 general hypotheses, as well as 7 sub-hypotheses were formulated. The first hypothesis suggests that tangible reward is associated with lower voluntary turnover. The 7 sub-hypotheses stem from this first general hypothesis. These relate to the 7 components of tangible reward that are studied in this thesis, that is, the salary per employee, the number of annual vacation days, paid time off for personal reasons, commission programs, performance bonuses, payment for overtime and defined benefit pension plans. The second general hypothesis suggests that the number of tangible reward practices offered is associated with lower voluntary turnover.

The cross-sectional data used in this thesis was collected in a survey conducted by a research team under the supervision of Stéphane Renaud, professor at the University of Montréal. The research team is made up of Sylvie St-Onge, professor at HEC Montreal, Denis Morin, professor at the University du Québec à Montreal, Lucie Morin, professor at the University du Québec à Montreal and Jacques Forest, professor at the University du Québec à Montreal. In order to carry out this salary survey, the research team collaborated with TECHNOcompétences, which is the sectoral committee for the workforce in information and communications technologies. The data collection was carried out by Normandin-Beaudry between January and April 2016. One hundred and twenty-five organizations responded to the survey. Ten of them did not report data on voluntary turnover. Thus, one hundred and fifteen questionnaires that were completed by organizations from the information and communications sector in Canada were used for analysis in this study.

Of the two general research hypotheses, only Hypothesis 1 is partially confirmed, since only one of the variables was found to be significant. In other words, only one of the sub-hypotheses stemming from Hypothesis 1 was confirmed. This is Hypothesis 1b which suggests that there is a significant relationship between annual paid vacation and voluntary turnover. Thus, the more a company will offer a high number of annual vacation days, the more this organization will see its voluntary turnover decrease. The other sub-hypotheses, as well as Hypothesis 2 are invalidated.

In conclusion, this thesis serves to remind managers of the importance that must be attributed to tangible reward practices. However, it also reiterates the impact and the need to grant significant importance to the compensation package as a whole, that is, both the tangible and the intangible components.

**Key words:**

Tangible rewards

Turnover

Voluntary turnover

## Remerciements

À mon directeur de recherche, pour ses précieux conseils, sa grande disponibilité, son soutien ainsi que ses nombreux encouragements.

À Charles, pour avoir été présent, compréhensif et surtout, d'un soutien moral extraordinaire.

À mon amie Éloïse, sans qui ce parcours universitaire n'aurait jamais été le même. Merci d'avoir été à mes côtés.

Enfin, à mes parents pour leur amour inconditionnel, leur support ainsi que leur bienveillance.



## Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1: Définitions, revue de la littérature et problématique.....</b>	<b>5</b>
1.1 Définitions des variables à l'étude.....	6
1.1.1 Définition du roulement volontaire.....	6
1.1.2 Définition de la rémunération tangible .....	9
1.2 Les déterminants du roulement .....	15
1.2.1 Les déterminants individuels .....	16
1.2.2 Les déterminants contextuels.....	33
1.2.3 Les déterminants organisationnels.....	36
1.3 Liens entre la rémunération tangible et le roulement.....	51
1.4 La problématique.....	68
<b>Chapitre 2: Modèle, cadre théorique et hypothèses.....</b>	<b>70</b>
2.1 Modèle conceptuel .....	71
2.2 Cadre théorique .....	73
2.3 Hypothèses de recherche .....	78
<b>Chapitre 3: Méthodologie.....</b>	<b>81</b>
3.1 Données .....	82
3.2 Mesures .....	83
3.3. Analyses statistiques.....	86
<b>Chapitre 4: Résultats et discussion.....</b>	<b>88</b>
4.1 Analyses descriptives .....	89
4.2 Analyses bivariées.....	93
4.3 Analyses multivariées .....	97
<b>Conclusion .....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>107</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Définition des déterminants individuels.....	17
<b>Tableau 2</b> : Relations entre les déterminants individuels et le roulement.....	26
<b>Tableau 3</b> : Études portant sur la relation entre les déterminants individuels et le roulement...	31
<b>Tableau 4</b> : Définition des déterminants contextuels.....	33
<b>Tableau 5</b> : Relations entre les déterminants contextuels et le roulement.....	35
<b>Tableau 6</b> : Définition des déterminants organisationnels.....	37
<b>Tableau 7</b> : Relations entre les déterminants organisationnels et le roulement.....	46
<b>Tableau 8</b> : Études portant sur la relation entre les déterminants organisationnels et le roulement.....	49
<b>Tableau 9</b> : Définitions des composantes de la rémunération tangible.....	52
<b>Tableau 10</b> : Relations entre les composantes de la rémunération tangible et le roulement.....	61
<b>Tableau 11</b> : Études portant sur la relation entre les déterminants de la rémunération tangible et le roulement.....	65
<b>Tableau 12</b> : Répartition des entreprises selon leur taille.....	83
<b>Tableau 13</b> : Statistiques descriptives.....	90
<b>Tableau 14</b> : Matrice de corrélations.....	96
<b>Tableau 15</b> : Régressions effectuées sur le roulement volontaire.....	102

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre.....	7
<b>Figure 2</b> : Les composantes du concept de rémunération globale.....	10
<b>Figure 3</b> : Modèle conceptuel .....	72

## **Introduction**

Le marché de l'emploi subit présentement de grandes pressions qui le poussent à se transformer. Les changements technologiques et les nouvelles formes d'emplois changent fondamentalement les façons de travailler. Ces changements ont sans contredit des répercussions sur les différentes organisations canadiennes. Avec en somme un marché de l'emploi qui est de plus en plus compétitif et une situation de plein-emploi, les organisations font face à des enjeux de taille. Au niveau de la gestion de la main-d'œuvre, plusieurs défis sont présents. Le marché de l'emploi connaît actuellement une pénurie de la main-d'œuvre (Les Affaires, 2018). Les multiples départs à la retraite, l'inadéquation entre la formation et l'emploi, la reprise économique sont, entre autres, des causes pouvant expliquer cette pénurie (CSN, 2018). Le roulement du personnel constitue un phénomène préoccupant pour plusieurs organisations (Morneau Shepell, 2018). Plusieurs chercheurs se sont penchés sur ce sujet au fil des ans. Les conséquences liées au roulement de la main-d'œuvre peuvent être importantes pour les organisations. Les coûts liés au recrutement, à l'embauche ainsi qu'à la formation d'un nouvel employé sont considérables. Sans compter la perte de connaissances pour l'organisation associée au départ des employés. Ainsi, les organisations qui ont un faible taux de roulement se retrouvent avantagées face à leurs concurrents. Le marché de l'emploi actuel connaît aussi un autre changement majeur. L'entrée sur le marché du travail d'une toute nouvelle génération ayant des attentes et des besoins différents des générations précédentes (Radio-Canada, 2018). Afin de rester attirantes pour cette nouvelle génération de travailleurs, les organisations doivent adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines constitue l'un des plus grands avantages concurrentiels d'une entreprise (Emploi Québec, 2013). Les nombreux départs volontaires ainsi que le contexte actuel amènent les organisations à revoir leurs pratiques entourant la gestion des ressources humaines (Fabi, Lacoursière et Raymond, 2011). Plusieurs organisations revoient leur offre de rémunération globale afin d'être le plus compétitif possible face au marché actuel. Elles peuvent aussi décider de s'intéresser, plus spécifiquement, à leur offre de rémunération tangible. La rémunération tangible comprend la rémunération de base, la rémunération incitative, les avantages sociaux ainsi que plusieurs avantages complémentaires et conditions de travail par opposition à la rémunération intangible, qui elle est reliée aux aspects non monétaires de la rémunération. Dans une perspective de rétention des employés, les organisations doivent revoir leur offre de rémunération tangible afin de s'assurer qu'elle soit adaptée aux différents besoins de la main-d'œuvre actuelle.

L'objectif de ce mémoire est d'étudier les liens entre les différentes composantes de la rémunération tangible et le roulement volontaire dans les organisations du secteur des technologies de l'information et des communications au Canada. Dans ce mémoire, la variable du roulement volontaire organisationnel est utilisée. Le terme roulement volontaire organisationnel est défini comme suit : le nombre d'employés qui a quitté l'organisation, sur le nombre total d'employés de cette même organisation. Le taux de roulement peut être calculé sur différentes bases. La base annuelle est la plus fréquemment employée et c'est celle qui sera utilisée dans le cadre de ce mémoire.

Ce mémoire s'intéresse au secteur des TIC puisque c'est un secteur très important pour l'économie canadienne. En effet, selon une étude du gouvernement du Canada (2017), le PIB de ce secteur était de 83,5 milliards de dollars en 2017. De plus, selon la même étude, depuis 2012, la croissance annuelle a été plus forte dans le secteur des TIC que dans l'ensemble de l'économie canadienne. La croissance du secteur des TIC s'est accélérée en 2017 avec une hausse de 3,9 %, dépassant la croissance de l'économie canadienne totale qui elle était de 2 %. En 2017, plus de 623 000 personnes travaillaient dans le secteur des TIC au Canada (Gouvernement du Canada, 2017). Ce secteur vit présentement une pénurie de main-d'œuvre. Les entreprises ont de la difficulté à recruter une main-d'œuvre qualifiée. Le taux de roulement est assez problématique dans ce secteur. En 2016, il se situait à 11% (TECHNOcompétences, 2018). Il s'agit précisément du taux de roulement 0-3 ans qui est le plus problématique puisqu'il explique à lui seul 46 % des départs volontaires dans les organisations. De plus, ce secteur est touché par un manque de finissants et aussi par un manque de professionnels expérimentés (TECHNOcompétences, 2018). Dans un secteur compétitif comme les TIC où plus de la moitié des travailleurs détiennent un diplôme universitaire, le savoir est un élément primordial pour les entreprises. La rétention des talents et des employés hautement qualifiés devient donc un enjeu de taille pour ce secteur.

Ce mémoire contribue à la littérature puisqu'il permettra de mieux comprendre quelle composante de la rémunération tangible a le plus grand impact sur le roulement volontaire. De plus, peu d'études portent spécifiquement sur le roulement volontaire dans le domaine des TIC au Canada. Il sera intéressant d'obtenir des données probantes sur la réalité canadienne de ce secteur. La littérature recensée utilise principalement des données individuelles. Dans ce mémoire, les données utilisées sont de nature organisationnelle, ce qui contribue à l'avancement de la recherche scientifique. De plus, les différentes composantes de la rémunération tangible seront étudiées

simultanément plutôt qu'en silo, ce qui différencie cette étude des autres études sur le sujet.

En résumé, l'avancement des connaissances sur ce sujet permettra aux différentes organisations du secteur des TIC d'adapter leur offre de rémunération tangible dans l'optique, ultimement, de mieux contrôler leur roulement volontaire. Ces observations conduisent à poser la question de recherche suivante :

***Quels sont les liens entre les différentes composantes de la rémunération tangible et le roulement volontaire dans le secteur des technologies de l'information et des communications au Canada ?***

Afin de répondre à cette question, quatre chapitres composent ce mémoire. Le premier chapitre traite des définitions, de la revue de la littérature ainsi que de la problématique. Le deuxième chapitre porte sur le modèle conceptuel, le cadre théorique et sur les différentes hypothèses de recherche. Le troisième chapitre présente la méthodologie de recherche. Le quatrième chapitre porte sur les résultats de la recherche ainsi que sur la discussion des résultats de cette étude. Finalement, ce mémoire se termine par une conclusion.

## **Chapitre 1: Définitions, revue de la littérature et problématique**



Ce chapitre est composé de trois (3) sections. Dans la première section, les variables à l'étude sont définies, soit la variable du roulement volontaire et la variable de la rémunération tangible. La deuxième section traite de la revue de la littérature qui sert à faire l'analyse entre les variables à l'étude et les déterminants du roulement. Finalement, la troisième section fera état de la problématique de recherche.

## **1.1 Définitions des variables à l'étude**

Cette section présente les définitions des variables à l'étude. La première variable qui sera définie est le roulement volontaire, soit la variable dépendante de cette étude. Par la suite, la rémunération tangible sera à son tour définie. Celle-ci étant la variable indépendante de ce mémoire.

### **1.1.1 Définition du roulement volontaire**

Le roulement volontaire est la variable dépendante de cette étude. Comme ce concept est une composante du roulement en général, il est important de définir, en premier lieu, le concept du roulement. Plusieurs auteurs ont offert une définition du roulement.

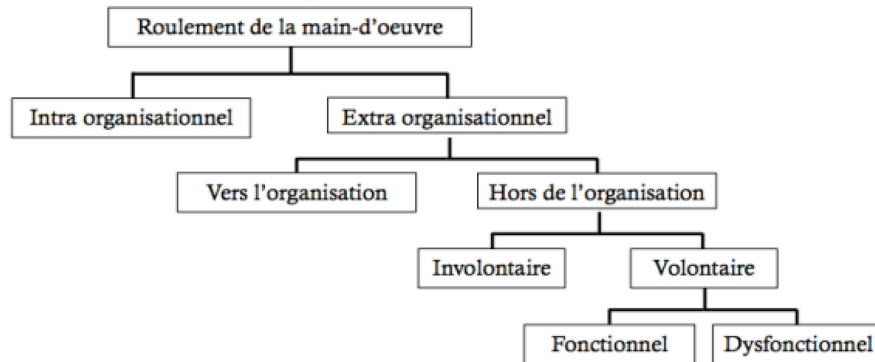
Selon Price, le roulement se définit comme suit : « *Turnover is the movement of members accross the boundary of an organization* » (Price, 1977). Le concept de roulement de la main-d'œuvre fait référence aux mouvements d'entrée et de départ des travailleurs d'une organisation.

Dans son livre *Employee turnover, causes, consequences and control*, Mobley offre une autre définition du roulement: « *The cessation of membership in an organization by an individual who received monetary compensation from the organization* » (Mobley, 1982, p.10)

D'autres chercheurs ont distingué deux formes de roulement : le roulement involontaire et le roulement volontaire (Dalton, Tordor et Krackhardt, 1982; Price, 1977; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998). Le roulement volontaire renvoie à une décision de l'employé de quitter l'organisation. Le roulement involontaire reflète, quant à lui, la décision de l'employeur puisque ce dernier souhaite terminer la relation d'emploi avec l'employé.

À la suite de recherches menées par différents chercheurs, Morin et Renaud proposent un modèle global du roulement. La Figure 1 illustre le modèle de Morin et Renaud (2009).

**Figure 1 : Les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre**



Reproduite de Morin et Renaud, 2009, p. 3.

Tout d'abord, les auteurs divisent le roulement de la main-d'œuvre en deux composantes distinctes. Le roulement intra organisationnel (rotation) et le roulement extra organisationnel (le renouvellement). Le roulement intra organisationnel fait référence aux mouvements ou aux rotations de personnel qui se produisent à l'intérieur même de l'organisation tels que les changements de postes ou de tâches. Il peut s'agir aussi par exemple d'un employé qui est promu à l'intérieur même de l'organisation, dans un autre département. Le roulement à l'intérieur même de l'organisation ne sera pas analysé dans le présent mémoire. Le roulement extra organisationnel réfère aux mouvements qui se produisent entre l'organisation et l'extérieur, donc aux entrées et aux sorties de l'organisation. Cette composante du roulement de la main-d'œuvre se scinde en deux éléments : vers l'organisation ou hors de l'organisation. Le roulement extra organisationnel vers l'organisation réfère aux embauches tandis que le roulement extra organisationnel hors de l'organisation signifie les mouvements de sortie et de départ. Dans le présent mémoire, les mouvements vers l'organisation ne seront pas analysés. Seulement la dimension hors de l'organisation sera étudiée. La dimension hors de l'organisation peut, à son tour, être décomposée en deux éléments : les départs de type involontaire et les départs de type volontaire. Ces deux concepts sont traités dans la littérature par de nombreux auteurs dont Dalton et al. (1982), Price (1977) et Shaw et al. (1998) pour ne nommer que ceux-ci. Le roulement de type involontaire inclut

entre autres les éléments suivants : un licenciement, la maladie ou même le décès d'un employé. Dans ce mémoire, il sera question du roulement de type volontaire, qui se définit comme suit : "Voluntary cessation of membership in an organization, by an individual who receives monetary compensation for participation in that organization" (Hom & Griffeth, 1995, p. 5). Le roulement volontaire découle d'une décision de l'employé. Les causes de la démission peuvent être les suivantes : une opportunité d'emploi dans d'autres organisations, un retour aux études, un départ à la retraite, un déménagement, etc. (Neveu, 1996). Finalement, une dernière différenciation est faite dans le modèle de Morin et Renaud. Le roulement volontaire est scindé en deux dimensions. Le roulement fonctionnel et le roulement dysfonctionnel. Selon certains auteurs, le roulement volontaire peut être fonctionnel pour une organisation (Abelson et Baysinger, 1984). Celui-ci réfère au départ volontaire d'employés dont la rétention n'est pas vraiment souhaitée en raison d'une faible performance au travail (The Harvard Business Essentials Series, 2002). Par exemple, dans le cas où un employé non-performant quitterait l'organisation, un employé clé ou plus performant pourra alors prendre sa place. Au contraire, le roulement volontaire dysfonctionnel serait nuisible pour une organisation. Ce type de roulement engendre des coûts de recrutement pour l'organisation afin de combler le poste, mais aussi une perte de savoir importante (Larose, 2003). Cette situation s'applique lorsqu'un employé considéré comme étant performant quitte l'entreprise. Pour les fins de ce mémoire, seulement le roulement volontaire dysfonctionnel sera retenu. En effet, les organisations veulent contrôler ce type de roulement. Elles veulent y échapper, puisqu'il est le plus problématique des types de roulement. C'est aussi le type de roulement qui est le plus coûteux pour les organisations. Dans le cadre de ce mémoire, la définition du roulement dysfonctionnel de Cardinal (2006) sera retenue. Il s'agit ici d'employés qui apportaient beaucoup à l'organisation et qu'elle aurait voulu conserver, mais qui l'ont quittée. Ces employés sont difficilement remplaçables puisqu'ils possèdent, par exemple, une forte expertise ou bien des compétences recherchées. Ils peuvent aussi être considérés comme étant de hauts performants et/ou de hauts potentiels.

L'opérationnalisation du roulement est effectuée habituellement selon deux mesures : les mesures individuelles et les mesures organisationnelles. Premièrement, au niveau des mesures individuelles, différentes mesures ont été dénombrées : l'intention de quitter, l'intention de rester, la probabilité de chercher un emploi et la probabilité de quitter son emploi. Ces mesures servent à comprendre le degré auquel un employé est prêt à conserver son emploi ou bien à le quitter sur une période de temps donné. Quant aux mesures organisationnelles, les mesures suivantes ont été

répertoriées dans la littérature : le taux de roulement, le taux de roulement volontaire, le taux de roulement dysfonctionnel, le taux de roulement fonctionnel et le taux de cessation d'emploi. Ces mesures sont obtenues habituellement en divisant le nombre de départs par le nombre total d'employés de l'organisation sur une base annuelle.

Dans le cadre de cette étude, le roulement volontaire comme mesure organisationnelle sera retenu puisque les données recueillies sont de nature secondaire et elles ont été recueillies au niveau organisationnel. Comme mentionné précédemment, les organisations cherchent à contrôler le roulement volontaire puisqu'il est dommageable pour les organisations en terme de perte de savoir et de coûts. Dans le cadre de ce mémoire, le roulement volontaire dysfonctionnel est calculé de la manière suivante : il s'agit du nombre d'employés difficilement remplaçables qui ont quitté l'organisation de façon volontaire sur le nombre total d'employés de l'entreprise. Dans ce calcul, les licenciements ont été exclus puisqu'ils font partie du roulement involontaire.

### **1.1.2 Définition de la rémunération tangible**

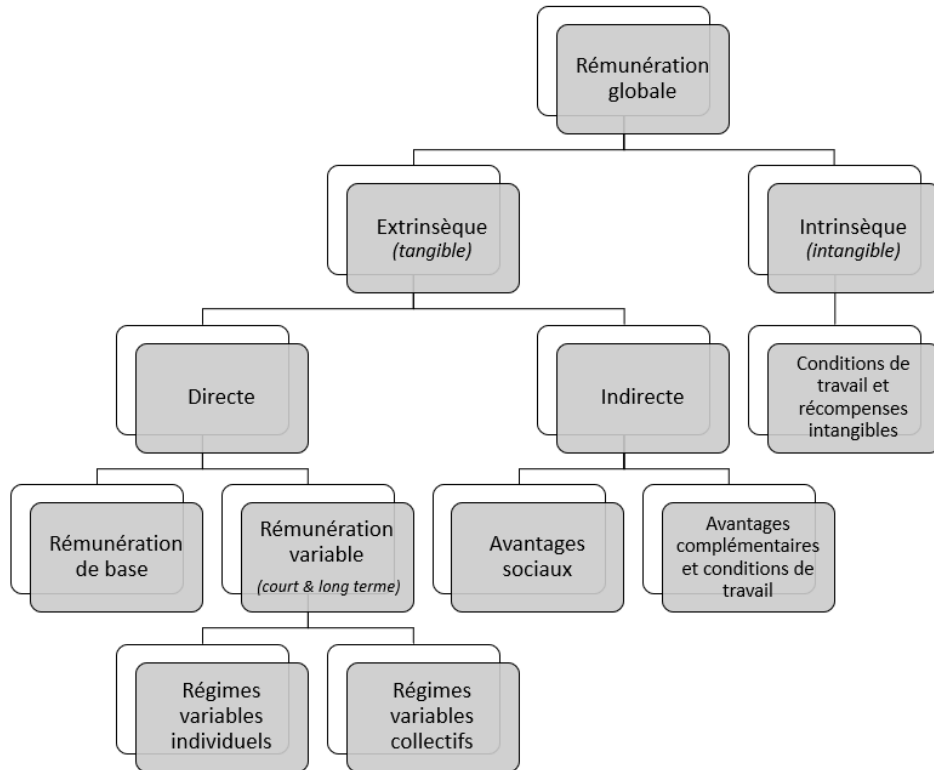
Afin de mieux comprendre le concept de la rémunération tangible, qui est la variable indépendante de ce mémoire, il est primordial de définir un concept plus général qui est la rémunération globale.

Plusieurs auteurs proposent des définitions différentes de la rémunération globale. Mondy propose une définition générale de la rémunération globale. Selon lui, elle se définit comme suit : « *The total of all rewards provided employees in return for their service* » (Mondy, 2008). Pour sa part, Roussel définit la rémunération globale comme suit : « L'ensemble des éléments matériels de la rétribution qui ont une valeur financière pour le salarié et un coût pour l'employeur » (Roussel, 1994 : p.9-10). Celui-ci propose une définition qui est centrée uniquement sur les éléments tangibles de la rémunération.

Selon St-Onge, la rémunération globale englobe tout ce que les employés considèrent dans leur relation d'emploi. La rémunération globale comprend différents éléments tels que la rémunération directe, les avantages sociaux, les possibilités d'avancements ainsi que les récompenses (St-Onge, 2014). La définition de la rémunération globale que présente St-Onge est similaire à celle de Mondy. Leur définition est générale, complète et englobe toutes les composantes de la

rémunération.

**Figure 2 : Les composantes du concept de rémunération globale**



Modèle inspiré de St-Onge, (2014, p.8)

À la Figure 2, St-Onge propose un modèle qui illustre les différentes composantes de la rémunération globale.

Tout d'abord, la rémunération est divisée en deux grandes catégories. La rémunération intangible, communément appelée, rémunération intrinsèque, ainsi que la rémunération tangible, aussi connue sous le terme de rémunération extrinsèque.

### **1.1.2.1 La rémunération intangible**

La rémunération intangible n'a pas de valeur monétaire. Elle comprend tout ce qui touche aux différentes conditions de travail de l'employé. Elle ne concerne pas l'argent ou bien ce qui est tangible, mais plutôt les bénéfices intangibles retirés au travail. Il s'agit, par exemple, du bien-être au travail, de l'autonomie, de la confiance en soi, de la satisfaction au travail, du climat de travail, des possibilités de carrière et d'avancement, etc. (St-Onge, 2014). Autrement dit, la rémunération intangible s'assimile aux avantages psychologiques que le travail procure à un employé. Dans ce mémoire, la rémunération intangible ne sera pas étudiée.

### **1.1.2.2 La rémunération tangible**

La rémunération tangible est associée aux éléments extrinsèques que retirera un employé de son travail. Sullivan donne la définition suivante : « *Rewards which an organization gives to its employees* » (Sullivan, 1972, p.65). Selon St-Onge, la rémunération tangible (extrinsèque) se divise en deux, soit un volet indirect ainsi qu'un volet direct.

#### **1.1.2.2.1 La rémunération indirecte**

La composante indirecte de la rémunération tangible n'est pas versée en espèces à l'employé. Elle réfère aux avantages sociaux, au temps chômé ainsi qu'aux avantages complémentaires et aux conditions de travail qui eux sont associés à un coût monétaire pour l'employeur.

##### **1.1.2.2.1.1 Les avantages sociaux**

Selon St-Onge, les avantages sociaux regroupent les différents régimes publics d'assurances et de retraite, les régimes privés de retraite, les régimes privés d'assurances collectives, le temps chômé et les programmes spécialisés.

## **Les régimes publics d'assurances et de retraite**

Dans les régimes publics d'assurances et de retraite, il y a des protections liées aux soins de santé, aux protections de revenu en cas d'invalidité ou de décès, à l'assurance-emploi, aux protections en cas d'accidents du travail ou lors de maladies professionnelles, aux régimes publics de retraite (provincial et fédérale), etc.

## **Les régimes privés d'assurances collectives**

Pour leur part, les régimes privés d'assurances collectives sont offerts principalement par les employeurs et ils comprennent, entre autres, des protections touchant les frais médicaux, les frais dentaires, l'assurance invalidité (court terme et/ou long terme), l'assurance vie, l'assurance mort accidentelle et mutilation, etc. (St-Onge, 2014). Les régimes d'assurances collectives privés peuvent prendre plusieurs formes. Les deux principales formes sont : le régime traditionnel et le régime flexible. Un régime traditionnel offre à tous les employés de l'organisation les mêmes couvertures. À l'inverse, un régime flexible permet aux employés de choisir les caractéristiques de leur couverture de garanties collectives en fonction de leur situation familiale et de leur rythme de vie (Portail RH, 2005). D'autres couvertures sont offertes, en plus des couvertures plus traditionnelles, comme celles énumérées ci-haut. Peuvent s'ajouter aux couvertures traditionnelles les choix suivants : abonnement sportif, possibilité d'acheter des semaines de vacances supplémentaires, possibilité de faire des cotisations supplémentaires à un REER, etc.

## **Les régimes de retraite privés**

Finalement, les régimes privés de retraite comprennent les régimes agréés (les régimes à cotisations déterminées ou bien les régimes à prestations déterminées), les régimes non agréés et les régimes supplémentaires de retraite (Retraite Québec, 2018).

#### **1.1.2.2.1.2 Le temps chômé et les programmes spécialisés**

Le temps chômé fait référence aux congés fériés, aux vacances ainsi qu'aux autres journées de congés (journées de congé personnelles offertes par l'employeur ou bien congés liés à certaines situations tels qu'un décès, la maladie d'un conjoint ou d'un enfant, un mariage, etc). Pour leur part, les programmes spécialisés sont mis en place par l'entreprise. Ce sont, en autres, les programmes d'aide aux employés, les programmes mieux-être ainsi que les programmes axés sur la conciliation travail-famille (St-Onge, 2014).

#### **1.1.2.2.1.3 Les avantages complémentaires et conditions de travail**

Les avantages complémentaires font référence aux gratifications que l'employeur paie aux employés. Ils peuvent comprendre une place de stationnement, une voiture fournie par l'entreprise, un compte de dépenses, etc. Ils peuvent aussi être associés aux remboursements de frais liés à des congrès d'affaires ou bien à un ordre professionnel. Finalement, selon St-Onge (2014), les conditions de travail qui sont considérées comme étant des avantages sont les congés sans solde qu'une organisation peut accorder à un employé. Plusieurs pourraient penser que cette composante fait partie de la rémunération intangible. Cependant, l'employeur encoure des frais liés au remplacement d'un employé, c'est pour cette raison que St-Onge place cet élément sous la catégorie de la rémunération tangible.

#### **1.1.2.2.1 La rémunération directe**

Quant à la rémunération directe, celle-ci fait référence à la rémunération versée en espèces. Elle comprend deux composantes : la rémunération de base et la rémunération variable.

##### **La rémunération de base**

La rémunération de base ou fixe est celle qui est composée du salaire, des primes ainsi que des allocations. Le salaire est versé à l'employé pour la prestation de travail qu'il fournit. Celui-ci



viendra influencer d'autres éléments de la rémunération de l'individu (vacances, assurances collectives, régime de retraite, etc.). Tandis que les primes ou les allocations sont versées aux employés lorsqu'il y a des heures supplémentaires qui sont effectuées, pour souligner le succès ou la contribution de l'employé à un projet particulier ou bien pour compenser les inconvénients liés à des conditions de travail particulières. Lors de l'embauche, des primes peuvent aussi être accordées communément appelées : prime à la signature.

### **La rémunération variable**

Le deuxième volet de la rémunération directe est la rémunération variable. Elle se définit de la manière suivante : « Cette dernière est généralement basée sur une mesure de performance individuelle, de groupe ou organisationnelle. Elle est tributaire de la performance à un temps donné et elle n'est pas intégrée dans le salaire du travailleur. Elle doit être regagnée à chaque fois » (Renaud et Dupuis, 2010).

Les termes suivants sont notamment utilisés dans la littérature pour représenter le concept de rémunération variable : « rémunération incitative » et « rémunération flexible ». Ce type de rémunération est différent du salaire de base puisqu'il n'est pas garanti, il fluctue dans le temps (Institut de la statistique du Québec, 2013). C'est un type de rémunération qui est basé sur la performance et qui est versé aux employés en supplément de leur rémunération fixe. Deux types distincts de rémunération variable existent. Un premier type est de nature individuelle et un autre de nature collective. Le régime de rémunération variable individuel comprend la rémunération à la pièce, les commissions, les bonis et le salaire au mérite. Pour sa part, le régime collectif est divisé en deux sous-groupes : une composante à court et moyen terme et une autre à long terme. La composante à court et moyen terme comprend les régimes suivants : participation aux bénéfices, partage de gains de productivité, partage de succès et de primes d'équipe. Le volet à long terme comprend les régimes d'octroi d'actions, d'achat d'actions et d'option d'achat d'actions (St-Onge, 2014).

Dans le cadre de ce mémoire, la définition suivante de la rémunération tangible offerte par St-Onge sera retenue. Cette dernière assimile la rémunération extrinsèque à la rémunération tangible. Ainsi, elle définit la rémunération tangible comme étant une partie de la rémunération globale

comprenant des composantes indirectes et directes. La rémunération indirecte est associée à une reconnaissance monétaire qui n'est pas versée directement en espèces à l'employé. Ce type de rémunération comprend : les avantages sociaux, les avantages personnalisés et les conditions de travail. La rémunération directe est, quant à elle, associée une récompense pécuniaire versée directement aux employés en échange de leur travail ; comme le salaire en espèces et la rémunération variable. Cette dernière définition est globalisante et intègre les éléments de la rémunération tangible. Elle est aussi fortement citée dans la littérature.

Dans le cadre de ce mémoire, les éléments suivants ont été retenus comme étant des composantes opérationnelles de la rémunération tangible : la rémunération fixe par employé (salaire), le nombre de jours de vacances annuels, le congé payé pour des raisons personnelles, la présence de programmes de commission, la présence des bonis à la performance, le paiement des heures supplémentaires et la présence de régime de retraite à prestations déterminées.

## **1.2 Les déterminants du roulement**

Dans le but de comprendre l'impact de la rémunération tangible sur le roulement volontaire, il est important de connaître l'ensemble des éléments qui ont une incidence sur celui-ci. Puisque le roulement volontaire est une des composantes du roulement, la revue de la littérature sera élargie afin d'englober la littérature sur le roulement en général.

Afin de dénombrer les déterminants du roulement figurant dans la littérature sur la question, trois méta-analyses portant sur le roulement en général ont été trouvées. Il s'agit de celle de Cotton et Tuttle (1986), de Griffeth, Hom et Gaertner (2000) et de Mor Barak, Nissly et Levin (2001). Une quatrième méta-analyse, portant spécifiquement sur le roulement volontaire sera aussi utilisée. Il s'agit de la méta-analyse de Rubeinstein, Eberly, Lee et Mitchell (2018). Cette dernière méta-analyse se verra accorder plus d'importance que les trois méta-analyses précédentes puisqu'elle contient un nombre important d'articles (316) et puisqu'elle étudie un nombre volumineux de déterminants (57). Elle intègre des définitions de chacun des déterminants étudiés, elle aborde plusieurs nouveaux déterminants et sa date de parution est très récente. C'est aussi la première méta-analyse qui traite du concept de roulement volontaire.

De manière générale, les méta-analyses regroupent un grand nombre d'études, c'est pour cette raison qu'elles se verront accordées plus d'importance que les recherches réalisées de manière individuelle. Comme les études étant ultérieures à 2016 n'ont pas été couvertes dans les méta-analyses, d'autres études individuelles ont aussi été sélectionnées, datant de 2016 à aujourd'hui. Par étude individuelle, il est question d'une seule étude réalisée par un ou plusieurs auteurs, comparativement à une méta-analyse qui elle contient plusieurs études réalisées par différents auteurs. Par ailleurs, afin de compléter la recension des écrits, les études portant sur des déterminants qui étaient absents des quatre méta-analyses ont été incluses dans ce mémoire. Les articles sélectionnés pour discuter de ces déterminants datent de 2007 à aujourd'hui. Parmi l'ensemble des études sélectionnées, les déterminants qui ressortaient le plus fréquemment d'une étude à l'autre ont été retenus dans l'analyse. Cependant, il est important de noter que ce ne sont pas tous les déterminants cités dans les études sélectionnées qui seront discutés dans ce mémoire.

Dans cette section, les différents déterminants trouvés dans la littérature ont été regroupés en trois catégories : les déterminants individuels, les déterminants contextuels et finalement les déterminants organisationnels.

### **1.2.1 Les déterminants individuels**

Les déterminants individuels identifiés dans la littérature sont les suivants : le sexe, l'âge, l'ancienneté, l'appartenance à une minorité visible, l'engagement organisationnel, le niveau de scolarité, le soutien organisationnel perçu, la satisfaction au travail, la performance au travail ainsi que l'intégration au travail.

**Tableau de synthèse 1:** Les définitions des déterminants individuels

<b>Déterminants individuels</b>	<b>Définitions</b>	<b>Auteurs</b>
Genre	« Les bases biologiques, soit : 0 = femme, 1 : homme. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.28
Âge	« Nombre chronologique d'années qu'un individu a vécu. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.27
Ancienneté	« Durée d'emploi dans l'organisation actuelle, mesurée en années. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.28
Appartenance à une minorité visible	« Identification d'un individu portant sur les distinctions biologiques (race), soit : 0 = blanc, 1 = non-blanc. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.27
Engagement organisationnel	« Degré auquel un individu ressent de la loyauté envers l'organisation et le désir de rester. Comprend les trois facettes de l'engagement organisationnel : affectif (désir de rester), normatif (obligation de rester) et l'engagement continu (nécessité de rester). »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.29
Niveau de scolarité	« Niveau d'éducation maximal atteint par un individu. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.27
Satisfaction au travail	« La mesure dans laquelle une personne aime son travail, mesurée globalement ou par ses différentes facettes (par exemple, le salaire, le travail lui-même, les pairs, etc.). »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.29
Performance au travail	« Les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation, souvent prescrites par la description d'emploi d'un employé. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.32
Soutien organisationnel perçu	« Mesure dans laquelle une personne croit que l'organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être. »	Rubenstein et al. (2016) [Traduction libre], p.29

Déterminants individuels	Définitions	Auteurs
Intégration au travail	« Un large éventail de raisons pour lesquelles une personne reste dans son travail. Englobe des liens (liens avec d'autres personnes et activités), adéquation (environnement compatible avec les valeurs et les besoins de l'individu), et le sacrifice (ce qu'un individu abandonnerait en quittant). »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.30

### 1.2.1.1 Le sexe

Selon les méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001), le sexe n'est pas significativement lié au roulement des travailleurs. Selon la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), le sexe n'est pas lié au roulement volontaire des travailleurs.

D'autres études subséquentes confirment ces mêmes résultats. Il n'y a pas de relation significative entre le sexe et l'intention de quitter. Les femmes ont le même roulement que les hommes (DiRenzo, Aten, Rosikiewicz, Barnes, Brown, Shapiro et Volkmann, 2017; Knapp, Smith et Sprinkle, 2017).

Selon Griffeth et al. (2000), les femmes éduquées ont un taux de roulement similaire à celui des hommes et quittent leur emploi pour des raisons similaires à celles des hommes, c'est-à-dire, pour assumer un autre travail. Autrefois, les femmes moins éduquées quittaient leur emploi pour s'acquitter de leurs responsabilités familiales. Ce n'est maintenant plus le cas au Canada. Ainsi, aucune relation significative n'existe entre le sexe et le taux de roulement.

À l'inverse, selon la méta-analyse de Coton et Tuttle (1986), il existe une relation positive entre le sexe féminin et le taux de roulement. Selon Coton et Tuttle (1986), les femmes auraient plus de probabilités de quitter l'organisation que les hommes. Ces résultats s'expliqueraient par le fait que les femmes prennent des congés de maternité prolongés.

D'autres études individuelles confirment ces résultats. Les femmes auraient plus de probabilités de quitter l'organisation que les hommes (Campbell, Im et Jeong, 2014; Ezeh et Olawale, 2017).

À la lumière de ces études, il ne semble pas exister de consensus quant à la relation entre le sexe et le roulement des travailleurs. La relation entre le sexe et le roulement demeure donc indéterminée.

### **1.2.1.2 L'âge**

Selon les méta-analyses de Cotton et al. (1986), de Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001), il existe une relation négative entre l'âge et le taux de roulement. La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) abonde dans le même sens. Il existe une relation négative entre l'âge des travailleurs et le roulement volontaire. Les jeunes travailleurs auraient des attentes plus hautes voire même irréalistes envers leur employeur, comparativement aux travailleurs plus âgés.

L'étude de Chepchumba et Kimutai (2017) s'intéresse aussi à ce déterminant et ils trouvent une relation négative entre l'âge et le roulement des travailleurs. Cette relation s'explique par le fait que les travailleurs plus âgés pourraient sembler moins attrayants et moins mobiles aux yeux des employeurs potentiels. Ils recherchent souvent plus de sécurité et de stabilité jusqu'à leur retraite. De plus, le coût de renonciation des travailleurs plus âgés est beaucoup plus grand que celui des plus jeunes travailleurs. Ainsi, une augmentation de l'âge des travailleurs est associée à une diminution du roulement.

À l'inverse, l'étude individuelle réalisée par Knapp et al. (2017) ne trouve pas de relation significative entre l'âge et l'intention de quitter.

En somme, plusieurs études viennent à la conclusion qu'il existe un lien entre l'âge des travailleurs et le roulement. En plus des quatre méta-analyses qui confirment l'existence d'un lien entre ces deux variables, une étude individuelle a aussi confirmé cette relation. En conclusion, l'âge des travailleurs serait négativement lié au roulement. Ainsi, les travailleurs plus âgés seraient moins susceptibles de quitter l'organisation.

### **1.2.1.3 L'ancienneté**

Selon les méta-analyses de Cotton et al. (1986), et de Griffeth et al. (2000), il existe une relation négative entre l'ancienneté et le taux de roulement. Ainsi, les travailleurs qui cumulent plus d'années d'ancienneté ont un taux de roulement moins élevé que les travailleurs ayant moins d'ancienneté. La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) confirme aussi cette relation négative. L'ancienneté serait négativement liée au roulement volontaire des travailleurs.

Selon Mor Barak et al. (2001), il n'existe pas de relation significative entre l'ancienneté et l'intention de quitter.

Selon l'étude de Knapp et al. (2017), il existe une relation négative entre l'ancienneté et l'intention de quitter. Selon une deuxième étude individuelle réalisée par Ju et Li (2019), il existe aussi une relation négative entre l'ancienneté et l'intention de quitter.

En somme, trois méta-analyses ainsi que deux études individuelles rapportent une relation inverse entre l'ancienneté et le roulement. Alors, la littérature est concluante à l'effet que l'ancienneté serait inversement liée au roulement. Autrement dit, les employés qui cumulent plusieurs années d'ancienneté seraient moins susceptibles de quitter l'organisation que ceux qui en cumulent moins.

### **1.2.1.4 L'appartenance à une minorité visible**

Selon Mor Barak et al. (2001) et Griffeth et al. (2000), il n'y a pas de relation entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement. La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) arrive à la même conclusion. Il n'y a pas de relation entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement volontaire.

Griffeth et al. (2000) font toutefois une précision importante. Les effets de l'appartenance à une minorité visible dépendent du type de minorité. De plus, la composition démographique du groupe de travail peut aussi venir influencer l'effet de l'ethnicité. C'est-à-dire que les gens appartenant à une minorité visible sont plus enclins à quitter lorsqu'ils sont sous-représentés dans un groupe de travail.

Ce déterminant n'est pas étudié dans la méta-analyse de Cotton et al. (1986).

En résumé, ces études permettent de soutenir qu'il y a une absence de lien entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement. Trois méta-analyses viennent confirmer ces résultats. Ainsi, l'appartenance à une minorité visible n'aurait pas d'influence sur le roulement.

#### **1.2.1.5 L'engagement organisationnel**

Les méta-analyses de Cotton et al. (1986), de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) soutiennent que l'engagement organisationnel est négativement lié au taux de roulement. Alors, les travailleurs ayant un fort niveau d'engagement organisationnel ont un taux de roulement plus faible que les travailleurs ayant un niveau d'engagement organisationnel plus faible. La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) soutient également que l'engagement organisationnel est négativement lié au roulement volontaire. C'est-à-dire qu'une diminution de l'engagement organisationnel est associée à une augmentation du roulement volontaire des travailleurs.

Selon Mor Barak et al. (2001), cette relation est expliquée par le fait que pour qu'un employé reste dans l'organisation, il a besoin de retirer une certaine forme de satisfaction de son travail ainsi qu'une forme d'engagement envers celui-ci. Lorsque l'employé ne ressent plus de besoin d'appartenance envers l'organisation, il songe à quitter son travail.

D'autres études individuelles s'intéressent à cette relation. Il existe une relation négative entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter (Zhang, Meng, Yang et Liu, 2018; Naidoo, 2017 ; Ekhsan, 2019). Selon Zhang et al. (2018), les travailleurs qui sont engagés dans leur travail consacrent beaucoup d'énergie et sont enthousiastes envers ce qu'ils font, ce qui augmente le sentiment de confiance en eux et augmente par le fait même leur engagement envers l'organisation. Ainsi, les employés qui travaillent dans des organisations qui les motivent et qui les engagent sont moins susceptibles de quitter.

À la lumière de ces résultats, il semble exister un consensus au sein de la littérature sur la relation qui existe entre l'engagement organisationnel et le roulement. Quatre méta-analyses et différentes



études individuelles font état de cette relation. Ainsi, il est possible de penser que l'engagement organisationnel serait inversement relié au roulement.

#### **1.2.1.6 Le niveau de scolarité**

Selon Cotton et al. (1986) et Mor Barak et al. (2001), il existe une relation positive entre le niveau de scolarité et le roulement. Plus le niveau de scolarité augmente, plus le roulement augmente.

Selon la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), il n'existe pas de relation significative entre le niveau de scolarité et le roulement volontaire.

À l'inverse, Chepchumba et al. (2017), soutiennent qu'il existe une relation négative entre la scolarité et le roulement. Autrement dit, plus le nombre d'années d'étude augmente, moins le roulement est élevé. Les auteurs n'expliquent pas cette relation.

La méta-analyse de Griffeth et al. (2000) n'a pas étudié ce déterminant.

En somme, il ne semble pas exister de consensus au sein de la littérature quant à la relation entre le niveau de scolarité et le taux de roulement. La relation entre le niveau de scolarité et le roulement demeure donc indéterminée.

#### **1.2.1.7 La satisfaction au travail**

Selon Cotton et al. (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001), il existe une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement. Autrement dit, les employés ayant un niveau de satisfaction plus élevé ont un taux de roulement plus faible que les travailleurs ayant un faible niveau de satisfaction. La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) indique aussi une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement volontaire.

Plus particulièrement, les différents éléments suivants de la satisfaction sont négativement corrélés au roulement : 1- la satisfaction envers le salaire (Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000; Naidoo,

2017), 2- la supervision (Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000) 3- les collègues de travail (Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000), 4- le travail (Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000) et 5- les opportunités de promotion (Cotton et al., 1986).

D'autres études individuelles s'intéressent à cette relation. Il existe une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Zhang et al. 2018 ; Naido 2017 ; Skelton, 2017 ; Ezeh et al., 2017; Hui, Yee, Yen, Chie et Yi, 2017 ; Campbell et al., 2014; Abate, Schafer et Pavone, 2018; Ekhsan, 2019; Sasaki, Sato, Serenko et Palvia, 2019). Selon Hui et al. (2017), un employé qui vit des situations désagréables au travail découlant d'une faible satisfaction au travail, verra son intention de quitter augmenter.

En somme, ces études permettent de soutenir qu'il existe un consensus au sein de la littérature consultée quant à la relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement. Ainsi, les travailleurs plus satisfaits auraient un taux de roulement plus faible.

#### **1.2.1.8 La performance au travail**

Les méta-analyses de Cotton et al. (1986), de Griffeth et al. (2000) et celle de Mor Barak et al. (2001) ne traitent pas de la performance au travail.

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) s'intéresse à la relation entre les deux variables. Ils rapportent une relation négative entre la performance au travail et le roulement volontaire. Ainsi, lorsque la performance au travail des employés est élevée, le roulement volontaire des travailleurs diminue.

En somme, basé sur les résultats de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), il existe une relation négative entre la performance au travail et le roulement des travailleurs. Ainsi, lorsque la performance au travail augmenterait, le roulement volontaire diminuerait.

### **1.2.1.9 Le soutien organisationnel perçu**

Aucune des méta-analyses effectuées par Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000 et Mor Barak et al., 2001 ne traite du lien entre le soutien organisationnel perçu et le roulement. Néanmoins, celle de Rubenstein et al. (2018) s'est intéressée à cette relation et ils ont trouvé un lien négatif entre le soutien organisationnel perçu et le roulement volontaire.

D'autres études individuelles se sont intéressées à cette relation. Il existe une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter (Knapp et al. 2017; Hui et al. 2017). Selon ces auteurs, les employés accordent plus d'importance à la manière dont ils sont traités au sein de l'organisation, qu'à leur emploi en tant que tel. Donc, si les employés ressentent un soutien de la part de l'organisation, ils seront moins portés à quitter l'organisation.

En somme, il existe une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et le roulement volontaire. Ainsi, les travailleurs qui ressentent un soutien de la part de leur organisation seraient moins enclins à quitter.

### **1.2.1.10 L'intégration au travail**

L'intégration au travail est définie de la manière suivante par Rubenstein et al. (2018) : Il s'agit d'un large éventail de raisons pour lesquelles une personne reste dans son travail. Elle englobe les liens créés avec d'autres personnes, l'adéquation entre l'organisation et les valeurs et les besoins de l'individu, et le sacrifice, c'est-à-dire ce qu'un individu abandonnerait en quittant l'organisation.

Le déterminant de l'intégration au travail n'a pas été traité dans les méta-analyses de Cotton et al. (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001).

Toutefois, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) s'est intéressée à cette relation. Ils ont trouvé un lien négatif entre l'intégration au travail et le roulement volontaire.

Trois études se sont penchées sur le sujet. Selon celles-ci, il existe une corrélation négative entre l'intégration au travail et le roulement (Direnzo et al., 2017; Skelton, 2017) et l'intention de quitter (Coetzer, Inma et Poisat, 2017; Forrester, 2019). Autrement dit, les employés qui se sentent intégrés dans leur milieu de travail sont moins susceptibles de quitter l'organisation.

En résumé, il existe un consensus au sein de la littérature consultée dans le cadre de ce mémoire. Il existe une relation négative entre l'intégration au travail et le roulement volontaire. Autrement dit, les employés qui sont intégrés au sein de leur milieu travail seraient moins susceptibles de quitter l'organisation.

### **1.2.1.11 Conclusion sur les déterminants individuels**

À la lumière des nombreuses études recensées ainsi qu'en examinant les effets de taille de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), les déterminants individuels qui sont les plus significatifs quant au roulement sont l'âge, l'ancienneté, le soutien organisationnel perçu, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ainsi que l'intégration au travail. D'autres déterminants, qui sont le sexe et la performance au travail, semblent aussi avoir un effet sur le roulement. Par contre, leur impact n'est pas aussi significatif que les déterminants énumérés ici-haut. Donc, pour ces déterminants, il n'existe pas de consensus clair dans la littérature à ce jour.

**Tableau de synthèse 2 : Les relations entre les déterminants individuels et le roulement**

<b>Déterminants individuels</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les déterminants individuels et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Genre	Le sexe n'a pas d'impact sur l'intention de quitter	Absence de relation significative	Direnzo et al. (2017) Knapp et al. (2017)
	Les femmes auraient une plus grande probabilité de quitter que les hommes	Relation positive	Coton et Tuttle (1986) Campbell et al. (2014) Ezeh et al. (2017)
	Le sexe n'a pas d'impact sur le roulement	Absence de relation significative	Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Le sexe n'a pas d'impact sur le roulement volontaire	Absence de relation significative	Rubenstein et al. (2018)

<b>Déterminants individuels</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les déterminants individuels et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Âge	Plus l'âge des travailleurs augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Chepchumba et al. (2017) Coton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Plus l'âge des travailleurs augmente, plus le roulement volontaire diminue	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)
	L'âge n'a pas d'impact sur l'intention de quitter	Absence de relation significative	Knapp et al. (2017)
Ancienneté	Plus l'ancienneté augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Coton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)
	L'ancienneté n'a pas d'impact sur le roulement des travailleurs	Absence de relation significative	Mor Barak et al. (2001)

<b>Déterminants individuels</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les déterminants individuels et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Ancienneté	Plus l'ancienneté augmente, plus le roulement volontaire diminue	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)
	Plus l'ancienneté augmente, plus l'intention de quitter diminue	Relation négative	Knapp et al. (2017) Ju et Li (2019)
Appartenance à une minorité visible	L'appartenance à une minorité visible n'a pas d'impact sur le roulement	Absence de relation significative	Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	L'appartenance à une minorité visible n'a pas d'impact sur le roulement volontaire	Absence de relation significative	Rubenstein et al. (2018)
Engagement organisationnel	Plus l'engagement organisationnel augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Coton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Plus l'engagement organisationnel augmente, plus le roulement volontaire diminue	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)
	Plus l'engagement organisationnel augmente, plus l'intention de quitter diminue	Relation négative	Zhang et al. (2018) Naidoo (2017) Ekhsan (2019)

<b>Déterminants individuels</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les déterminants individuels et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Niveau de scolarité	Plus le niveau de scolarité augmente, plus le roulement augmente	Relation positive	Coton et Tuttle (1986) Mor Barak et al. (2001)
	Le niveau de scolarité n'a pas d'impact sur le roulement volontaire	Absence de relation significative	Griffeth et al. (2000) Rubenstein et al. (2018)
	Plus le niveau de scolarité augmente, plus le roulement augmente	Relation positive	Chepchumba et al. (2017)
Satisfaction au travail	Plus la satisfaction au travail augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Coton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Rubenstein et al. (2018)
	Plus la satisfaction au travail augmente, plus le roulement volontaire diminue	Relation négative	
	Plus la satisfaction au travail augmente, plus l'intention de quitter diminue	Relation négative	Zhang et al. (2018) Naidoo (2017) Skelton (2017) Ezeh et al. (2017) Hui et al. (2017) Ekhsan (2019) Sasaki et al. (2019)



<b>Déterminants individuels</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les déterminants individuels et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Performance au travail	Plus la performance au travail augmente, plus le roulement volontaire diminue	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)
Soutien organisation perçu	Plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus le roulement volontaire diminue	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)
	Plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus l'intention de quitter diminue	Relation négative	Knapp et al. (2017) Hui et al. (2017)
Intégration au travail	Plus l'intégration au travail augmente, plus le roulement volontaire diminue	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)
	Plus l'intégration au travail augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Direnzo et al. (2017) Skelton (2017)
	Plus l'intégration au travail augmente, plus l'intention de quitter diminue	Relation négative	Coetzer et al. (2017) Forrester (2019)

**Tableau 3 : Études portant sur la relation entre les déterminants individuels et le roulement**

<b>Auteurs</b>	<b>Données</b>	<b>Déterminants individuels</b>
Campbell et al. (2014)	<b>Pays :</b> Corée du sud <b>Secteur d'activité :</b> Gouvernemental <b>Taille de l'échantillon :</b> 1407 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Genre
Chepchumba et al. (2017)	<b>Pays :</b> Kenya <b>Secteur d'activité :</b> Tourisme <b>Taille de l'échantillon :</b> 60 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Âge Niveau de scolarité
Coetzer et al. (2017)	<b>Pays :</b> Afrique du Sud <b>Secteur d'activité :</b> Secteur varié <b>Taille de l'échantillon :</b> 549 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Intégration au travail
Direnzo et al. (2017)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Militaire <b>Taille de l'échantillon :</b> 30 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Genre Intégration au travail
Ekshan (2019)	<b>Pays :</b> Indonésie <b>Secteur d'activité :</b> Manufacturier <b>Taille de l'échantillon :</b> 152 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Engagement organisationnel Satisfaction au travail
Ezeh et al. (2017)	<b>Pays :</b> Nigéria <b>Secteur d'activité :</b> Gouvernemental <b>Taille de l'échantillon :</b> 377 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Genre Satisfaction au travail
Forrester (2019)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Municipal <b>Taille de l'échantillon :</b> 107 officiers <b>Type de données :</b> Transversal	Intégration au travail
Hui et al. (2017)	<b>Pays :</b> Malaisie <b>Secteur d'activité :</b> Manufacturier <b>Taille de l'échantillon :</b> 500 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Satisfaction au travail Soutien organisationnel perçu
Ju et Li (2019)	<b>Pays :</b> Corée du Sud <b>Secteur d'activité :</b> Panel d'experts travaillant sur le travail et le revenu <b>Taille de l'échantillon :</b> 1531 <b>Type de données :</b> Longitudinal	Ancienneté
Knapp et al. (2017)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Organisations à but non lucratif <b>Taille de l'échantillon :</b> 196 travailleurs <b>Type de données :</b> Longitudinal	Genre Âge Ancienneté Soutien organisationnel perçu

Auteurs	Données	Déterminants individuels
Naidoo (2017)	<b>Pays :</b> Afrique du Sud <b>Secteur d'activité :</b> Technologie de l'information <b>Taille de l'échantillon :</b> 158 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Engagement organisationnel Satisfaction au travail
Skelton (2017)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Manufacturier <b>Taille de l'échantillon :</b> 63 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Satisfaction au travail Intégration au travail
Sasaki et al. (2019)	<b>Pays :</b> Japon <b>Secteur d'activité :</b> Technologie de l'information <b>Taille de l'échantillon :</b> 284 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Satisfaction au travail
Zhang et al. (2018)	<b>Pays :</b> Chine <b>Secteur d'activité :</b> Santé publique <b>Taille de l'échantillon :</b> 2426 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Engagement organisationnel Satisfaction au travail

### 1.2.2 Les déterminants contextuels

Les déterminants contextuels identifiés dans la littérature sont le taux de chômage et la disponibilité d'emplois alternatifs.

**Tableau de synthèse 4** : Les définitions des déterminants contextuels

<b>Déterminants contextuels</b>	<b>Définitions</b>	<b>Sources</b>
Taux de chômage	« Pourcentage de la population en chômage par rapport à la population active. »	Statistique Canada (2009)
Disponibilité d'emplois alternatifs	« Disponibilité des opportunités d'emploi. Inclut des éléments subjectifs (par exemple, les alternatives perçues) et des éléments objectifs (par exemple, le taux de chômage). »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.31

### **1.2.2.1 Le taux de chômage**

Les méta-analyses de Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) ne discutent pas de ce déterminant. La méta-analyse de Cotton et al. (1986) rapporte une relation négative entre le taux de chômage et le taux de roulement. C'est-à-dire qu'en période de chômage élevé, le roulement des travailleurs diminue. Pour sa part, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) ne s'intéresse pas à ce déterminant directement. Les auteurs utilisent seulement le taux de chômage comme mesure opérationnelle de la disponibilité des emplois alternatifs.

En somme, en se basant sur la méta-analyse de Cotton et al. (1986), il semble exister une relation entre le taux de chômage et le roulement. Ainsi, lorsque le taux de chômage serait élevé, le roulement diminuerait.

### **1.2.2.2 La disponibilité d'emplois alternatifs**

Les méta-analyses de Cotton et al. (1986), de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) rapportent une relation positive entre la disponibilité d'emplois alternatifs sur le marché du travail et le roulement. Ainsi, plus la perception d'emplois alternatifs augmente, plus le taux de roulement augmente. La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) s'intéresse aussi à cette relation. Les auteurs concluent que la disponibilité d'emplois alternatifs est positivement liée au roulement volontaire.

En résumé, il semble exister un consensus au sein de la littérature quant à la relation positive qui existe entre la disponibilité d'emplois alternatifs et le roulement. Quatre méta-analyses soutiennent qu'il existe un lien positif entre les opportunités d'emplois et le roulement. Ainsi, lorsqu'il y aurait plusieurs opportunités d'emploi sur le marché, le roulement augmenterait.

### 1.2.3 Conclusion sur la section des déterminants contextuels

Somme toute, parmi les déterminants contextuels, le taux de chômage et la disponibilité d'emplois alternatifs permettent de bien prédire le roulement.

**Tableau de synthèse 5 : Les relations entre les déterminants contextuels et le roulement**

Déterminants contextuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation entre les déterminants contextuels et le roulement	Études recensées (Auteurs et années)
Taux de chômage	Plus le taux de chômage augmente, plus le roulement diminue	Relation négative	Coton et Tuttle (1986)
Disponibilité d'emplois alternatifs	Plus la disponibilité d'emplois alternatifs augmente, plus le roulement augmente	Relation positive	Coton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Plus la disponibilité d'emplois alternatifs augmente, plus le roulement volontaire augmente	Relation positive	Rubenstein et al (2018)

### **1.2.3 Les déterminants organisationnels**

Au sein de la littérature, plusieurs déterminants organisationnels ont été identifiés. Dans la présente section, les déterminants organisationnels retenus sont les suivants : la syndicalisation, la taille de l'organisation, le type d'industrie, la justice organisationnelle et les pratiques de gestion des ressources humaines. Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines, il y a le développement de carrière, la formation, la conciliation travail-famille et la sécurité d'emploi. Tous les déterminants organisationnels se rattachant à une pratique de rémunération tangible seront discutés dans une autre section réservée à ce sujet.

**Tableau de synthèse 6 : Les définitions des déterminants organisationnels**

<b>Déterminants organisationnels</b>	<b>Définitions</b>	<b>Auteurs</b>
Syndicalisation	« Le pourcentage d'employés syndiqués correspond au pourcentage d'employés d'une organisation qui sont membres d'un syndicat. »	Renaud, Morin et St-Onge (2017) [Traduction libre], p.5
Taille de l'organisation	« Le nombre total d'employés dans une organisation. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.30
Type d'industrie	Divers secteurs économiques	
Justice organisationnelle	« L'expérience d'équité dans le travail. Cela comprend toutes les facettes de la justice : distributive (équité des résultats), procédurale (équité des processus utilisés pour obtenir des résultats), informationnelle (équité des informations fournies) et interpersonnelle (traitement équitable reçu). »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.30
Développement de carrière	« Le développement de carrière désigne le processus continu de gestion de l'apprentissage, du travail et des périodes de transition afin de progresser vers un but visé. »	Conseil canadien du développement de carrière (2018)
Formation	« C'est un ensemble d'activités planifiées visant à influencer le processus d'acquisition des connaissances, des habiletés et des attitudes, et ce, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des individus, des équipes de travail et des organisations. »	Goldstein et Ford (2002) [Traduction libre], p.66
Conflit travail-famille	« Incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans l'autre. »	Greenhaus et Beutell (1985) [Traduction libre], p.76



<b>Déterminants organisationnels</b>	<b>Définitions</b>	<b>Auteurs</b>
Sécurité d'emploi	« Le degré auquel les employés sont confiants d'avoir un emploi stable, présent ou futur, dans leur emploi actuel. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.28

### 1.2.3.1 La syndicalisation

Les méta-analyses de Cotton et al. (1986) et de Mor Barak et al. (2001) indiquent qu'il existe une relation négative entre la présence syndicale et le taux de roulement. Autrement dit, un environnement de travail syndiqué est associé à un faible roulement. Par contre, les méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et de Rubenstein et al. (2018) n'abordent pas ce déterminant.

Les études subséquentes rapportent également une relation négative entre la syndicalisation et l'intention de quitter (Abraham, Friedman et Thomas, 2008) et le roulement volontaire (Haines, Jalette et Larose, 2010). Autrement dit, plus la syndicalisation est importante, plus le roulement diminue. Cette relation serait expliquée par le fait que le syndicat donne une voix aux travailleurs insatisfaits. Alors, plutôt que de quitter l'organisation, ceux-ci préféreraient faire entendre leur mécontentement.

Une autre étude individuelle s'intéresse aussi à cette relation. Choi et Chun (2016) observent une relation négative entre la syndicalisation et le roulement. Ils ont poussé leur étude davantage afin de comprendre dans quel contexte la syndicalisation et le roulement s'influencent. C'est pourquoi, ils ont étudié la relation entre la mise en place d'une procédure de règlement des griefs et le roulement. Ils ont conclu que les entreprises dans lesquelles il y a des procédures définies et claires pour faire entendre la voix des travailleurs ont un taux de roulement plus faible. Les auteurs Freeman et Medoff ont aussi confirmé des résultats similaires dans leur livre « What do unions do ? » (1984). Les employés syndiqués auraient un taux de roulement plus faible que les employés non syndiqués en raison de la possibilité de faire entendre leur voix à travers le syndicat.

En somme, il existe un consensus au sein de la littérature recensée à l'effet que la syndicalisation est négativement liée au roulement. Autrement dit, la syndicalisation ferait augmenter l'intention de rester des travailleurs.

### **1.2.3.2 La taille de l'organisation**

Aucune des trois méta-analyses (Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000 et Mor Barak et al., 2001) n'aborde le lien entre la taille de l'organisation et le roulement.

Néanmoins, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) s'intéresse à cette relation et les auteurs rapportent qu'il n'y a pas de relation significative entre la taille de l'organisation et le roulement volontaire.

À la lumière de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), il ne semble pas y avoir de relation significative entre la taille de l'organisation et le roulement volontaire. Ainsi, la taille de l'organisation ne permettrait pas d'expliquer le roulement volontaire dans les organisations.

### **1.2.3.3 Le type d'industrie**

Les méta-analyses de Cotton et al. (1986), de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) ne s'intéressent pas à la relation entre le type d'industrie et le roulement. La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) ne s'intéresse pas non plus à la relation entre le type d'industrie et le roulement volontaire.

Néanmoins, plusieurs études ont trouvé un lien entre le type d'industrie et le roulement. Selon Abraham, Friedman et Thomas (2005), le taux de roulement serait inférieur dans les domaines suivants : manufacturier, minier, administration publique, transport et communications. À l'inverse, selon ces mêmes auteurs, il existe un taux de roulement supérieur dans les industries suivantes : construction et domaine financier.

Plusieurs autres recherches mentionnent aussi qu'il existe un taux de roulement plus élevé dans les industries suivantes : le domaine des TIC (Janairo, 2000 et Kim, 2005) et dans l'industrie du service (Zheng et Lamond, 2009). Selon Zheng et al. (2009), les employés de l'industrie des services auraient un taux de roulement plus élevé que les employés dans d'autres industries, puisque ces employés possèdent des compétences transférables et intangibles.

En somme, ces études individuelles permettent de soutenir que le roulement varie selon le type d'industrie. Autrement dit, certains secteurs industriels auraient un roulement plus élevé que d'autres.

#### **1.2.3.4 La justice organisationnelle**

Aucune des trois méta-analyses suivantes ne s'intéresse au lien entre la justice organisationnelle et le roulement (Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001).

Toutefois, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) étudie ce déterminant et trouve une relation négative entre la justice organisationnelle et le roulement volontaire. Autrement dit, une organisation qui est perçue comme étant juste présente un taux de roulement volontaire plus bas.

Une autre étude individuelle s'intéresse à cette relation. Selon Chin, Guo, Hsieh, Wang et Shiao, (2017), il existe une relation négative entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter. Ainsi, lorsqu'une organisation présente une faible justice organisationnelle, les employés sont plus à risque de quitter. Chin et al. (2017) expliquent et démontrent que la justice en milieu de lieu de travail est importante afin de réduire le roulement. Lorsqu'elle n'est pas présente dans une organisation, elle peut venir affecter la santé mentale des travailleurs, ce qui peut inciter les employés à quitter leur emploi. Au sein des études mentionnées plus haut, la justice organisationnelle a été évaluée à l'aide d'un questionnaire qui mesure la perception de justice organisationnelle. Donc, c'est en réalité le sentiment de justice qui a été mis en relation avec le roulement.

Une deuxième étude individuelle réalisée par Hussain et Khan (2019) rapporte une relation négative entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter. Plus précisément, leurs résultats indiquent que la justice procédurale, la justice informative et la justice diminuent l'intention de quitter. La justice interpersonnelle n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.

En résumé, plusieurs études confirment la relation entre la justice organisationnelle et le roulement. Donc, il semble y avoir un consensus dans la littérature quant à la relation négative

entre la justice organisationnelle et le roulement. En d'autres mots, les employés qui ressentiraient de la justice au sein de leur organisation seraient moins enclins à quitter.

### **1.2.3.5 Les pratiques de gestion des ressources humaines**

Parmi les déterminants organisationnels, certains sont regroupés sous certaines pratiques de gestion des ressources humaines tels que : le développement de carrière, la formation, la conciliation travail-famille et la sécurité d'emploi. Les autres pratiques de gestion des ressources humaines liées à la rémunération tangible seront discutées dans une prochaine section.

#### **1.2.3.5.1 Le développement de carrière**

Selon Cotton et al. (1986) et Griffeth et al. (2000), une relation négative existe entre les opportunités de promotion et le roulement des travailleurs. Les résultats de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) abondent dans le même sens. Il existe une relation négative entre le développement de carrière et le roulement volontaire. Ainsi, les organisations offrant des possibilités de développement de carrière à leurs employés ont un taux de roulement volontaire plus faible.

Par contre, selon Mor Barak et al. (2001), il n'existe aucune relation significative entre les opportunités de promotion et l'intention de rester des travailleurs.

Une autre étude individuelle s'intéresse à cette relation. Selon Candra, Hana et Wulandari (2017), il existe une relation négative entre les opportunités de promotion et l'intention de quitter. Selon les résultats de leur étude, les opportunités de promotion permettent aux employés d'augmenter leur confiance, leur sens des valeurs et leur loyauté, ce qui fait diminuer leur intention de quitter.

En somme, il existe un consensus dans la littérature quant à la relation entre les possibilités de développement de carrière et le taux de roulement. Autrement dit, les employés qui auraient plusieurs possibilités de développement de carrière seraient moins susceptibles de quitter l'organisation.

### **1.2.3.5.2 La formation**

Les méta-analyses de Cotton et al. (1986), de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) ne traitent pas du lien entre la formation offerte aux travailleurs et le roulement.

À l'inverse, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) s'intéresse à cette relation et rapporte qu'il existe une relation négative entre la formation et le roulement volontaire. Ainsi, une entreprise qui investit en formation présente un taux de roulement volontaire plus faible.

En plus de cette méta-analyse, une étude individuelle réalisée par Ju et Li (2019) s'intéresse aussi à cette relation et indique qu'il existe une relation négative entre la formation et l'intention de quitter.

En résumé, en se basant sur la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) ainsi qu'une étude individuelle, il existe une relation négative entre la formation et roulement volontaire. Autrement dit, les entreprises offrant de la formation auraient un taux de roulement volontaire plus bas.

### **1.2.3.5.3 Le conflit travail-famille et la conciliation travail-famille**

Aucune des trois méta-analyses (Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001 et Rubenstein et al., 2018) ne s'intéresse au lien entre le conflit travail-famille et le roulement.

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) s'intéresse à la relation entre le conflit travail-famille et le roulement volontaire et rapporte une relation positive entre la présence du conflit travail-famille et le roulement volontaire. Ainsi, lorsqu'il y a présence d'un conflit travail-famille, le roulement volontaire augmente. Le conflit travail-famille est défini de la manière suivante : « C'est une incompatibilité des rôles qu'un individu doit assumer dans sa vie : l'accomplissement des rôles étouffant la vie professionnelle empêche, par exemple, le fonctionnement des rôles relevant de la vie de famille » Greenhaus et al. (1985), [Traduction libre], p.77.

Une autre étude individuelle de Rhnima, Wils, Pousa et Frigon (2014) porte sur le concept de conflit travail-famille. Cette étude indique une relation positive entre la présence d'un conflit

travail-famille et l'intention de quitter. En d'autres mots, lorsqu'il y a la présence d'un conflit travail-famille chez un employé, les chances qu'il quitte l'organisation sont augmentées.

Le concept de conflit travail-famille ainsi que la littérature sur le sujet ont évolué au cours des années. D'autres études individuelles s'intéressent à un concept similaire à celui du conflit travail-famille. Il s'agit de la conciliation travail-famille. Selon le Ministère de la famille et des aînés (2010), celle-ci se définit comme suit : « Il s'agit de la recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et la vie familiale ». Il existe une relation négative entre la conciliation travail-famille et l'intention de quitter (Hui et al., 2017; Yamaguchi, Inoue, Harada et Oike, 2016; Kerdpitak et Jernsittiparsert, 2020). Ainsi, les entreprises dans lesquelles il y a en place des politiques et des programmes facilitant la conciliation travail-famille ont un taux de roulement plus faible. Selon Hui et al. (2017), les employés qui se trouvent dans un contexte organisationnel où l'entreprise se préoccupe du conflit travail-famille ressentent moins de stress. Les employés sont moins contrariés, ce qui a comme impact de diminuer leur intention de quitter l'organisation.

Une autre étude individuelle indique des résultats similaires. Selon Lazzari (2012), il existe une relation positive entre les pratiques favorisant la conciliation travail-famille et l'intention de rester. Ainsi, lorsqu'une organisation offre une variété de politiques et de pratiques favorisant la conciliation travail-famille, l'intention de rester augmente.

En somme, quant au concept de conflit travail-famille, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) et une autre étude individuelle observent une relation positive entre la présence d'un conflit travail famille et le roulement. Une relation semble exister dans la littérature entre le conflit travail-famille et le roulement.

Même si le déterminant de la conciliation travail-famille n'est pas abordé dans les différentes méta-analyses, plusieurs études individuelles étudient cette relation et un consensus semble exister au sein de la littérature quant à la relation négative entre la conciliation travail-famille et le roulement. Autrement dit, dans une organisation où les pratiques favorisant la conciliation travail-famille sont mises de l'avant, le roulement serait plus faible.

#### **1.2.3.5.4 La sécurité d'emploi**

Les méta-analyses de Cotton et al. (1986), de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) ne traitent pas de la relation entre la sécurité d'emploi et le roulement.

Néanmoins, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) étudie ce déterminant et rapporte qu'il existe une relation négative entre la sécurité d'emploi et le roulement volontaire. Ainsi, une entreprise dans laquelle il y a une grande sécurité d'emploi, le taux de roulement volontaire est plus faible.

Une autre étude individuelle s'intéresse à cette relation. Selon Camgoz, Tayfur Ekmekci, Karapinar et Guler (2016), l'insécurité d'emploi est positivement liée au roulement. Selon ces auteurs, elle se scinde en deux éléments : 1- la préoccupation de perdre son emploi et 2- la préoccupation de perdre les privilèges liés à son emploi. Selon ces mêmes auteurs, la relation entre la préoccupation de perdre les privilèges liés à l'emploi et le roulement est encore plus forte pour les hommes que pour les femmes. Ainsi, lorsque l'employé est un homme, la peur de perdre les privilèges liés à son emploi augmente et son intention de quitter aussi. Cette relation est expliquée par le fait que les hommes mettent plus l'emphase sur les éléments extrinsèques liés au travail que les femmes.

En somme, à la lumière de la littérature recensée, il est possible de soutenir qu'une relation négative existe entre la sécurité d'emploi et le roulement. Autrement dit, les entreprises offrant une grande sécurité d'emploi aurait un roulement plus bas.

#### **1.2.3.6 Conclusion sur les déterminants organisationnels**

À la lumière des nombreuses études recensées ainsi qu'en examinant les effets de taille de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), les déterminants organisationnels qui expliquent le mieux le roulement sont : la justice organisationnelle, le développement de carrière, la formation, la conciliation travail-famille ainsi que la sécurité d'emploi. Les autres déterminants organisationnels comme le type d'industries et la syndicalisation, semblent avoir une incidence sur le roulement selon la littérature. Par contre, comme ces déterminants ne font pas partie de la méta-analyse de

Rubenstein et al. (2018), il n'est pas possible de mesurer leur effet de taille. Donc, il est difficile de les comparer avec les autres déterminants organisationnels et de mesurer leur prévalence en rapport à ceux-ci.



**Tableau de synthèse 7 : Les relations entre les déterminants organisationnels et le roulement**

<b>Déterminants organisationnels</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les déterminants organisationnels et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Syndicalisation	La syndicalisation fait diminuer le roulement	Relation négative	Coton et Tuttle (1986) Mor Barak et al. (2001) Choi et al. (2016)
	La syndicalisation fait diminuer l'intention de quitter	Relation négative	Abraham et al. (2008) Haines et al. (2010)
Taille de l'organisation	La taille de l'organisation n'a pas d'impact sur le roulement volontaire	Absence de relation significative	Rubenstein et al. (2018)
Type d'industrie	Les secteurs manufacturiers, miniers, de l'administration publique, du transport et des communications ont un roulement plus faible		Abraham et al. (2005)
	Les secteurs de la construction et des finances ont un roulement plus élevé		Abraham et al. (2005)
	Le secteur des TIC a un roulement plus élevé		Kim (2005) Janairo (2000)
	Le secteur du service a un roulement plus élevé		Zheng et al. (2009)
Justice organisationnelle	La justice organisationnelle fait diminuer le roulement volontaire	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)
	La justice organisationnelle fait diminuer l'intention de quitter	Relation négative	Chin (2017) Hussain et al. (2019)

<b>Déterminants organisationnels</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les déterminants organisationnels et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Développement de carrière	Les opportunités de promotion font diminuer le roulement	Relation négative	Coton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)
	Les opportunités de promotion font diminuer le roulement volontaire	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)
	Les opportunités de promotion n'ont pas d'impact sur le roulement	Absence de relation significative	Mor Barak et al. (2001)
	Les opportunités de promotion font diminuer l'intention de quitter	Relation négative	Candra et al. (2017)
Formation	La formation fait diminuer le roulement volontaire	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)
	La formation fait diminuer l'intention de quitter	Relation négative	Ju et Li (2019)
Conciliation travail-famille /Conflit travail-famille	La conciliation travail famille fait diminuer l'intention de quitter	Relation négative	Hui et al. (2017) Yamaguchi et al. (2016) Kerdpitak et al. (2020)
	La conciliation travail-famille fait augmenter l'intention de rester	Relation positive	Lazzari (2012)
	Le conflit travail-famille fait augmenter le roulement volontaire	Relation positive	Rubenstein et al. (2018)
	Le conflit travail-famille fait augmenter l'intention de quitter	Relation positive	Rhnima et al. (2014)

<b>Déterminants organisationnels</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les déterminants organisationnels et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Sécurité d'emploi	La sécurité d'emploi fait diminuer le roulement volontaire	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)
	L'insécurité d'emploi fait augmenter le roulement	Relation positive	Camgoz et al. (2016)

**Tableau 8 : Études portant sur la relation entre les déterminants organisationnels et le roulement**

<b>Auteurs</b>	<b>Données</b>	<b>Déterminants organisationnels</b>
Abraham et al. (2008)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Varié <b>Taille de l'échantillon :</b> 10 436 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Syndicalisation
Abraham et al. (2005)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Varié <b>Taille de l'échantillon :</b> 10 434 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Type d'industries
Candra et al. (2017)	<b>Pays :</b> Indonésie <b>Secteur d'activité :</b> Minier <b>Taille de l'échantillon :</b> 60 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Développement de carrière
Chin (2017)	<b>Pays :</b> Taïwan <b>Secteur d'activité :</b> Santé (infirmiers) <b>Taille de l'échantillon :</b> 1417 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Justice organisationnelle
Choi et al. (2016)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Éducation <b>Taille de l'échantillon :</b> 307 contrats <b>Type de données :</b> Transversal	Syndicalisation
Haines et al. (2010)	<b>Pays :</b> Canada <b>Secteur d'activité :</b> Varié <b>Taille de l'échantillon :</b> 4160 entreprises <b>Type de données :</b> Longitudinal	Syndicalisation
Hussain et al. (2019)	<b>Pays :</b> Pakistan <b>Secteur d'activité :</b> Imprimerie <b>Taille de l'échantillon :</b> 402 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Justice organisationnelle
Ju et Li (2019)	<b>Pays :</b> Corée du Sud <b>Secteur d'activité :</b> Panel d'experts travaillant sur le travail et le revenu <b>Taille de l'échantillon :</b> 1531 experts <b>Type de données :</b> Longitudinal	Formation
Kerdpitak et al. (2020)	<b>Pays :</b> Thaïlande <b>Secteur d'activité :</b> Pharmaceutique <b>Taille de l'échantillon :</b> 277 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Conciliation travail-famille

Auteurs	Données	Déterminants organisationnels
Kim (2005)	<b>Pays</b> : États-Unis <b>Secteur d'activité</b> : TI dans le secteur public <b>Taille de l'échantillon</b> : 165 travailleurs <b>Type de données</b> : Transversal	Type d'industries
Janairo (2000)	<b>Pays</b> : États-Unis <b>Secteur d'activité</b> : Technologie de l'information dans le secteur public <b>Taille de l'échantillon</b> : 49 organisations <b>Type de données</b> : Longitudinal	Type d'industries
Kim (2005)	<b>Pays</b> : États-Unis <b>Secteur d'activité</b> : Technologie de l'information dans le secteur public <b>Taille de l'échantillon</b> : 165 travailleurs <b>Type de données</b> : Transversal	Type d'industries
Hui et al. (2017)	<b>Pays</b> : Malaisie <b>Secteur d'activité</b> : Manufacturier <b>Taille de l'échantillon</b> : 500 travailleurs <b>Type de données</b> : Transversal	Conciliation travail-famille / Conflit travail-famille
Lazzari (2012)	<b>Pays</b> : Canada <b>Secteur d'activité</b> : Santé <b>Taille de l'échantillon</b> : 60 travailleurs <b>Type de données</b> : Transversal	Conciliation travail-famille / Conflit travail-famille
Rhnima et al. (2014)	<b>Pays</b> : Canada <b>Secteur d'activité</b> : Santé <b>Taille de l'échantillon</b> : 404 travailleurs <b>Type de données</b> : Transversal	Conciliation travail-famille / Conflit travail-famille
Camgoz et al. (2016)	<b>Pays</b> : Turquie <b>Secteur d'activité</b> : Bancaire <b>Taille de l'échantillon</b> : 309 travailleurs <b>Type de données</b> : Transversal	Sécurité d'emploi

#### **1.2.4 Conclusion des déterminants du roulement**

À la lumière de l'étude de ces différents déterminants, il est possible de conclure que chacune des catégories de déterminants (individuels, organisationnels et contextuels) contient des déterminants qui prédisent bien le roulement. Selon les différentes études, tout type de déterminant confondu, la formation, le développement de carrière, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail ainsi que l'ancienneté sont tous des déterminants qui ont un impact important sur le roulement. Toutefois, certains déterminants devraient être davantage étudiés afin de comprendre leur réel impact sur le roulement. Il s'agit des déterminants suivants : le type d'industrie, le soutien organisationnel perçu et la performance au travail.

#### **1.3 Liens entre la rémunération tangible et le roulement**

La section suivante présente une recension des différentes études qui s'intéressent à la relation entre les différentes composantes de la rémunération tangible et le roulement. Tel que définit préalablement, la rémunération tangible est scindée en deux grandes composantes: la rémunération directe et la rémunération indirecte. Dans un premier temps, une recension des études empiriques portant sur la rémunération directe et le roulement est présentée. Dans un deuxième temps, une présentation de la recension des études portant sur la rémunération indirecte et le roulement est proposée.

**Tableau de synthèse 9 : Les définitions des composantes de la rémunération tangible**

<b>Composantes de la rémunération tangible</b>	<b>Définitions</b>	<b>Auteurs</b>
Salaire de base	Le salaire correspond au montant d'argent, garanti par l'employeur, qu'un employé reçoit pour son travail sur une base annuelle, mensuelle, bimensuelle, hebdomadaire ou horaire.	St-Onge (2014), p. 9
Rémunération variable	Toute rémunération dont le versement doit être mérité d'année en année. Cette catégorie comprend les primes annuelles, les programmes de participation aux bénéfices et les commissions. Pour les cadres supérieurs et les dirigeants, cette catégorie inclut également les régimes d'intéressement à long terme et les régimes de retraite liés au rendement.	Laniel et Burke (2007), p.5
Avantages sociaux	« Les avantages sociaux sont un type de rémunération qui n'est pas versé en espèces aux employés. Ils correspondent aux conditions dont bénéficient les employés en matière d'avantages sociaux, de temps chômé, d'avantages complémentaires et de conditions de travail.	St-Onge (2014) p. 459

### **1.3.1 La rémunération directe**

La rémunération directe se scinde en deux principaux éléments : la rémunération de base et la rémunération variable. Dans cette section, les impacts de chacun de ces deux éléments sur le roulement sont analysés.

#### **1.3.1.1. Le salaire de base**

Selon Cotton et al. (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barack et al. (2001), il existe une relation négative entre le salaire et le roulement. Ainsi, lorsque le salaire augmente, le taux de roulement diminue. La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) étudie aussi ce déterminant et rapporte qu'il existe une relation négative entre le salaire et le roulement volontaire. Ainsi, lorsque le salaire augmente, le roulement volontaire diminue.

Selon plusieurs études individuelles, il existe une relation significative et négative entre le salaire de base et l'intention de quitter (Mendis, 2017 et Candra et al., 2017) et le roulement volontaire (Shuck et Rabe-Hemp, 2018;). Selon Mendis (2017), cette relation s'explique de la manière suivante : quand la rémunération offerte par une organisation ne permet pas à l'employé de combler ses besoins, il manifeste l'intention de quitter l'organisation. Candra et al., (2017) mentionnent que si les attentes salariales de l'employé sont parfaitement adaptées à la rémunération qu'il reçoit dans l'organisation, le désir de quitter diminue. Pour leur part, Shuck et al. (2018) expliquent cette relation en mentionnant que les incitatifs monétaires au travail, comme le salaire, ont comme effet d'augmenter le sentiment de valorisation des employés, ce qui a pour conséquence de diminuer le roulement volontaire.

Une autre étude individuelle identifie une relation positive entre le salaire et l'intention de rester (Zin, 2017).

À l'inverse, d'autres études individuelles indiquent des résultats différents. Selon plusieurs auteurs, il ne semble pas y avoir de relation significative entre le salaire et le roulement (Chepchumba et al., 2017) et l'intention de quitter (Knapp et al., 2017; Ezech et al., 2017).



En somme, de nombreuses méta-analyses et études individuelles soutiennent qu'il existe un lien entre le salaire et le roulement. Ainsi, plus le salaire des travailleurs serait élevé, plus le roulement diminuerait.

### **1.3.1.2 La rémunération variable**

Les régimes de rémunération variable sont scindés en deux grandes composantes : les régimes de rémunération variable basés sur la performance individuelle et les régimes de rémunération variable basés sur la performance collective.

#### **1.3.1.2.1 Les régimes de rémunération variable basés sur la performance individuelle**

Les méta-analyses de Cotton et al. (1986), de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) ne traitent pas de la relation entre les régimes de rémunération variable basés sur la performance individuelle et le roulement.

Néanmoins, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) étudie ce déterminant et rapporte qu'il n'existe pas de relation significative entre la rémunération individuelle et le roulement volontaire. Par contre, il est important de mentionner que ces auteurs ont souligné qu'il était encore trop tôt pour dégager une conclusion définitive sur la relation entre la rémunération variable basée sur la performance individuelle et le roulement. De plus amples recherches empiriques doivent être effectuées afin de pouvoir émettre une conclusion.

Toutefois, d'autres études individuelles s'intéressent à ce sujet. Il existe une relation négative entre la présence d'un régime de rémunération variable basé sur la performance individuelle et l'intention de quitter (Mendis, 2017 et Candra et al., 2017). En effet, les organisations qui offrent une rémunération basée sur la performance individuelle ont un taux de roulement plus faible.

D'autres études individuelles mentionnent qu'il existe une relation positive entre le paiement d'un boni individuel et l'intention de rester (Zin, 2017; Hill et Jones, 2018). L'étude d'Hill et Jones fait une distinction importante. Selon leur étude, la rémunération basée sur la performance

individuelle (boni) aurait un impact plus grand sur la rétention des hommes que des femmes, puisque ces derniers accorderaient plus d'importance à la rémunération extrinsèque.

Finalement, une dernière étude individuelle rapporte des résultats inverses. Selon Morin et Renaud (2010), il existe une relation positive entre la présence d'un régime basé sur les primes individuelles et le roulement. Selon ces auteurs, dans certains cas, ce type de rémunération serait mis en place en substitution partielle de la rémunération de base de type traditionnel, comme le salaire. Cette pratique aurait pour conséquence d'insécuriser les employés quant à leur rémunération, ce qui amènerait un plus grand roulement.

Somme toute, il ne semble pas exister un consensus clair dans la littérature quant à la relation entre les régimes de rémunération variable basés sur la performance individuelle et le roulement. La relation entre les régimes de rémunération variable basés sur la performance individuelle et le roulement demeure donc indéterminée. Comme le mentionnent Rubenstein et al. (2018), la littérature devra être approfondie afin d'être en mesure dans le futur d'arriver à une conclusion plus robuste.

#### **1.3.1.2.2 Les régimes de rémunération variable basés sur la performance collective à court et moyen terme**

Aucune des quatre méta-analyses (Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) ne s'intéresse au lien entre la présence d'un régime de rémunération variable basé sur la performance collective à court terme et moyen terme et le roulement.

Toutefois, certaines études individuelles se sont intéressées à ce sujet. L'étude d'Haines et al. (2010) a étudié l'impact de pratiques de gestions des ressources humaines sur le roulement volontaire. Plus précisément, ils se sont intéressés à l'impact d'un régime de rémunération variable basé sur la performance collective à court terme sur le roulement volontaire. Ils ont étudié un régime de partage des profits et un régime de partage des gains de productivité. Dans les deux cas, ils ont rapporté une relation non significative entre le régime de rémunération variable basé sur la performance collective à court terme et le roulement volontaire.

Une deuxième étude individuelle réalisée par O'Halloran (2012) porte sur les régimes basés sur la performance collective à court terme et l'intention de quitter. Selon les résultats de cette étude, il existe une relation négative entre un régime de partage des profits et l'intention de quitter. Autrement dit, les employés qui ont accès à un régime de partage des profits sont moins susceptibles de quitter leur organisation.

À la lumière de ces études individuelles, il ne semble pas exister un consensus clair dans la littérature quant à la relation entre les régimes de rémunération variable basés sur la performance collective à court terme et le roulement. La relation entre les régimes de rémunération variable basés sur la performance collective à court terme et le roulement demeure donc indéterminée.

### **1.3.1.2.3 Les régimes de rémunération variable basés sur la performance collective à long terme**

Aucune des quatre méta-analyses (Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001 et Rubenstein et al., 2018) ne s'intéresse au lien entre la présence d'un régime de rémunération variable basé sur la performance collective à long terme et le roulement.

Néanmoins, plusieurs études individuelles abordent cette relation. Selon une première étude réalisée par Balsam, Gifford et Kim (2007), il existe une relation significative et négative entre la présence d'un régime de rémunération variable basé sur la performance collective à long terme et le roulement volontaire. Dans leur étude, ils ont étudié la présence d'un régime d'achat d'actions. Ainsi, selon ces auteurs, les travailleurs qui ont accès à un régime d'achat d'actions ont un roulement volontaire plus faible.

Une deuxième étude individuelle réalisée par Aldatmaz, Ouimet et Wesep (2014) s'est aussi intéressée à la présence d'un régime d'achat d'actions. En effet, les employés qui bénéficient d'un tel régime ont un roulement moins élevé. Par contre, ces auteurs apportent une nuance à leurs résultats. Ils affirment que la présence d'un tel programme a plutôt comme conséquence de retarder ou de repousser le roulement. C'est-à-dire, les employés sont plus enclins à partir lorsque la période d'attente de vente des actions est terminée.

Une troisième étude individuelle réalisée par Morin et al. (2010) s'intéresse à l'impact de programmes d'achat d'actions sur le roulement. Selon ces auteurs, il existe une relation négative et significative entre la présence d'un régime de rémunération variable basé sur la performance à long terme et le roulement des travailleurs. Ce type de régime a pour effet d'engendrer chez l'employé un sentiment d'engagement et d'appartenance envers l'organisation, ce qui fait diminuer le roulement.

En somme, il semble exister un consensus dans la littérature quant à la relation entre les régimes de rémunération variable basés sur la performance collective à long terme et le roulement. Les régimes de rémunération variable basés sur la performance collective à long terme sont négativement liés au roulement des travailleurs. Par leur mode de fonctionnement, ils auraient comme effet d'augmenter la loyauté des employés. Il est donc possible de penser que ces régimes feraient diminuer le roulement.

### **1.3.2 La rémunération indirecte**

La rémunération indirecte est composée de deux éléments principaux : les avantages sociaux et les avantages sociaux complémentaires.

#### **1.3.2.1 Les avantages sociaux**

Les avantages sociaux comprennent principalement deux grands éléments : les assurances collectives et les régimes de retraite.

### **1.3.2.1.1. Les assurances collectives**

Aucune des quatre méta-analyses (Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) ne s'intéresse au lien entre l'assurance collective et le roulement.

Néanmoins, d'autres études individuelles s'intéressent à cette relation. Il existe une relation négative entre la présence d'un régime d'assurance collective et le roulement (Kim et Philips, 2010), le roulement volontaire (Haines et al. 2010) et l'intention de quitter (Candra et al., 2017). Selon Kim et al. (2010), la présence d'un régime d'assurances collectives fait diminuer le taux de roulement seulement lorsque le régime est payé entièrement par l'employeur ou en grande partie par ce dernier. Selon Haines, Jalette et Larose (2010), la mise en place d'un programme d'assurances généreux financé majoritairement par l'employeur a pour effet de lier l'employé à son organisation, ce qui contribue à faire diminuer le roulement volontaire. Ainsi, lorsqu'une entreprise offre un programme d'assurances collectives, les travailleurs sont moins susceptibles de quitter l'organisation.

À la lumière de ces études, il est possible de penser qu'il existe une relation négative entre les assurances collectives et le roulement. En effet, la présence d'un régime d'assurances collectives ferait diminuer le roulement.

### **1.3.2.1.2 Les régimes de retraite**

Aucune des quatre méta-analyses (Cotton et al., 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) ne s'intéresse au lien entre les régimes de retraite et le roulement.

Cependant, d'autres chercheurs se sont intéressés à cette relation. Selon Goldhaber, Grout et Holden (2016), Khan et Aleem (2014) et Lewis et Stoycheva (2016), il existe une relation significative et négative entre la présence d'un régime de retraite et le roulement. Ainsi, les organisations qui offrent un régime de retraite à leurs employés ont un taux de roulement plus faible. Les études de Goldhaber et al. (2016) ont approfondi le sujet et se sont intéressées à l'impact de la structure du régime de retraite sur le roulement. Les auteurs en sont arrivés à la conclusion qu'un régime de retraite à cotisations déterminées n'a pas un impact sur le roulement plus

significatif qu'un régime de retraite à prestations déterminées. Pour leur part, Lewis et al. (2016) rapportent que l'âge et l'ancienneté sont des variables importantes à considérer dans la relation entre le régime de retraite et le roulement. Le roulement chez les jeunes et chez les employés inexpérimentés est beaucoup plus grand que chez les employés en milieu de carrière qui sont dans la même organisation depuis le début de leur carrière.

Pour leur part, Ahmad, Yei et Bujang (2013) trouvent une relation positive entre la présence d'un régime de retraite et l'intention de rester. Ainsi, lorsqu'il y a présence d'un régime de retraite au sein de l'entreprise, les employés sont plus enclins à rester. Les auteurs expliquent cette relation par le fait qu'un régime de retraite fidélise les employés. Il les garde motivé jour après jour au travail.

Finalement, Schuck et Rabe-Hemp (2018) rapportent une relation négative entre la présence d'un régime de retraite et le roulement volontaire.

Toutefois, d'autres auteurs arrivent à des conclusions différentes. Selon Chepchumba et al. (2017), il n'y a pas de relation significative entre la présence d'un régime de retraite et le roulement.

En somme, ces études permettent de soutenir qu'il existe un lien négatif entre les régimes de retraite et le roulement. Autrement dit, la présence de régime de retraite ferait diminuer le roulement des travailleurs.

### **1.3.3 Conclusion sur les liens entre la rémunération tangible et le roulement**

Suite à la recension des écrits qui porte sur l'analyse des composantes de la rémunération tangible et du roulement, certaines conclusions se dégagent de la part des auteurs. Un consensus clair existe dans la littérature quant aux relations suivantes : le salaire de base et le roulement, les régimes de rémunération variable basés sur la performance collective à long terme et le roulement, les régimes d'assurances collectives et le roulement et finalement, les régimes de retraite et le roulement. Par contre, certains vides persistent toujours. Les relations entre les régimes de rémunération basés sur la performance individuelle et collective à court terme et le roulement demeurent toujours indéterminées. Ainsi, les conclusions qui sont possibles d'être tirées restent assez limitées pour ces composantes de la rémunération tangible.

**Tableau de synthèse 10** : Les relations entre les composantes de la rémunération tangible et le roulement

<b>Composantes de la rémunération tangible</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les composantes de la rémunération tangible et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Salaire de base	Le salaire fait diminuer le roulement	Relation négative	Coton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Le salaire fait diminuer le roulement volontaire	Relation négative	Rubenstein et al. (2018) Shuck et al. (2018)
	Le salaire fait diminuer l'intention de quitter	Relation négative	Mendis (2017) Candra et al. (2017)
	Le salaire augmente l'intention de rester	Relation négative	Zin (2017)
	Le salaire n'a pas d'impact sur le roulement	Absence de relation significative	Chepchumba et al. (2017)
	Le salaire n'a pas d'impact sur l'intention de quitter	Absence de relation significative	Knapp et al. (2017) Ezeh et al. (2017)



<b>Composantes de la rémunération tangible</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les composantes de la rémunération tangible et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Régime de rémunération variable basé sur la performance individuelle	Les régimes de rémunération variable basés sur la performance individuelle n'ont pas d'impact sur le roulement volontaire	Absence de relation significative	Rubenstein et al. (2018)
	Les régimes de rémunération variable basés sur la performance individuelle font diminuer l'intention de quitter	Relation négative	Mendis (2017) Candra et al. (2017)
	Le paiement d'un boni individuel fait augmenter l'intention de rester	Relation positive	Zin (2017) Hill et al. (2018)
	Les régimes de rémunération variable basés sur la performance individuelle fait augmenter le roulement	Relation positive	Morin et al. (2010)
Régime de rémunération variable basé sur la performance collective à court et moyen terme	Les régimes de rémunération variable basés sur la performance collective à court et moyen terme n'ont pas d'impact sur le roulement volontaire	Absence de relation significative	Haines et al. (2010)
	Les régimes de rémunération variable basés sur la performance collective à court et moyen terme font diminuer l'intention de quitter	Relation négative	O'Halloran (2012)

<b>Composantes de la rémunération tangible</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les composantes de la rémunération tangible et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Régime de rémunération variable basé sur la performance collective à long terme	Les régimes de rémunération basés sur la performance collective à long terme font diminuer le roulement volontaire	Relation négative	Balsam et al. (2007) Morin et al. (2010)
	Les régimes de rémunération basés sur la performance collective à long terme font diminuer l'intention de quitter	Relation négative	Aldatmaz et al. (2014)
Assurances collectives	Les assurances collectives font diminuer le roulement	Relation négative	Kim et al. (2010)
	Les assurances collectives font diminuer le roulement volontaire	Relation négative	Haines et al. (2010)
	Les assurances collectives font diminuer l'intention de quitter	Relation négative	Candra et al. (2017)

<b>Composantes de la rémunération tangible</b>	<b>Influence sur le roulement</b>	<b>Nature de la relation entre les composantes de la rémunération tangible et le roulement</b>	<b>Études recensées (Auteurs et années)</b>
Régimes de retraite	Les régimes de retraite font diminuer le roulement	Relation négative	Goldhaber et al. (2016) Khan et al. (2014) Lewis et al. (2016)
	Les régimes de retraite font augmenter l'intention de rester	Relation positive	Ahmad et al. (2013)
	Les régimes de retraite font diminuer le roulement volontaire	Relation négative	Schuck et al. (2018)
	Les régimes de retraite n'ont pas d'impact sur le roulement	Absence de relation significative	Chepchumba et al. (2017)

**Tableau 11 : Études portant sur la relation entre les déterminants de la rémunération tangible et le roulement**

<b>Auteurs</b>	<b>Données</b>	<b>Déterminants de la rémunération tangible</b>
Aldatmaz et al. (2014)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Varié <b>Taille de l'échantillon :</b> 333 entreprises <b>Type de données :</b> Longitudinal	Régime de rémunération variable basé sur la performance collective à long terme
Ahmad et al. (2013)	<b>Pays :</b> Malaisie <b>Secteur d'activité :</b> Universitaire <b>Taille de l'échantillon :</b> 70 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Régime de retraite
Balsam et al. (2007)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Varié <b>Taille de l'échantillon :</b> 100 organisations <b>Type de données :</b> Transversal	Régime de rémunération variable basé sur la performance collective à long terme
Candra et al. (2017)	<b>Pays :</b> Indonésie <b>Secteur d'activité :</b> Minier <b>Taille de l'échantillon :</b> 60 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Salaire de base, régime de rémunération variable basé sur la performance individuelle et assurances collectives
Candra et al. (2017)	<b>Pays :</b> Indonésie <b>Secteur d'activité :</b> Minier <b>Taille de l'échantillon :</b> 60 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Salaire de base, régime de rémunération variable basé sur la performance individuelle et assurances collectives
Chepchumba et al. (2017)	<b>Pays :</b> Kenya <b>Secteur d'activité :</b> Tourisme <b>Taille de l'échantillon :</b> 60 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Salaire de base et régime de retraite
Ezeh et al. (2017)	<b>Pays :</b> Nigéria <b>Secteur d'activité :</b> Public (gouvernemental) <b>Taille de l'échantillon :</b> 377 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Salaire de base
Goldhaber et al. (2016)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Public (éducation) <b>Taille de l'échantillon :</b> 70 456 travailleurs <b>Type de données :</b> Longitudinal	Régime de retraite

Auteurs	Données	Déterminants de la rémunération tangible
Haines et al. (2010)	<b>Pays :</b> Canada <b>Secteur d'activité :</b> Varié <b>Taille de l'échantillon :</b> 4160 entreprises <b>Type de données :</b> Longitudinal	Assurances collectives
Hill et al. (2018)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Éducation <b>Taille de l'échantillon :</b> 4930 travailleurs <b>Type de données :</b> Longitudinal	Régime de rémunération variable basé sur la performance individuelle
Kim et al. (2010)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Construction <b>Taille de l'échantillon :</b> 3894 travailleurs <b>Type de données :</b> Longitudinal	Assurances collectives
Knapp et al. (2017)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Organismes à but non lucratif <b>Taille de l'échantillon :</b> 196 travailleurs <b>Type de données :</b> Longitudinal	Salaire de base
Lewis et al. (2016)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Public <b>Taille de l'échantillon :</b> 1% des employés de la fonction publique fédéral des États-Unis <b>Type de données :</b> Longitudinal	Régime de retraite
Mendis (2017)	<b>Pays :</b> Sri Lanka <b>Secteur d'activité :</b> Logistique <b>Taille de l'échantillon :</b> 97 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Salaire de base et régime de rémunération variable basé sur la performance individuelle
Morin et al. (2010)	<b>Pays :</b> Canada <b>Secteur d'activité :</b> Varié <b>Taille de l'échantillon :</b> 241 97 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Régime de rémunération variable basé sur la performance collective à long terme
Shuck et al. (2018)	<b>Pays :</b> États-Unis <b>Secteur d'activité :</b> Public (policiers) <b>Taille de l'échantillon :</b> 2239 agences <b>Type de données :</b> Transversal	Salaire de base et régime de retraite

Auteurs	Données	Déterminants de la rémunération tangible
Zin (2017)	<b>Pays :</b> Malaisie <b>Secteur d'activité :</b> Technologie de l'information <b>Taille de l'échantillon :</b> 178 travailleurs <b>Type de données :</b> Transversal	Salaire de base et régime de rémunération variable basé sur la performance individuelle

## 1.4 La problématique

La section suivante sera dédiée à la problématique de recherche. La littérature actuelle contient certaines lacunes et certaines limites concernant le lien entre la rémunération tangible et le roulement volontaire. Dans la section qui suit, les différentes contributions de ce mémoire seront soulignées. Par la suite, la question de recherche sera énoncée.

Tout d'abord, quelques études individuelles portent sur le concept de roulement volontaire (Haines et al., 2010; Schuck et Rabe-Hemp, 2018). Toutefois, très peu d'études parlent de roulement volontaire. La majorité des études vont aborder les concepts de roulement, d'intention de quitter, d'intention de rester et de rétention. Les auteurs de plusieurs études n'utilisent pas le concept de roulement volontaire puisqu'ils n'ont pas accès à une base de données qui leur fournisse cette information. Dans le cadre de ce travail de recherche, le concept de roulement volontaire sera étudié afin d'élargir les études sur ce sujet.

Deuxièmement, les différentes études individuelles recensées dans la littérature portent sur des données provenant d'un peu partout à travers le monde : Kenya (Chepchumba et al., 2017), États-Unis (Abate et al., 2018) Corée du Sud (Campbell et al., 2014). Par contre, très peu d'entre elles ont été réalisées auprès de la main-d'œuvre canadienne (Haines et al., 2010 ; Morin et al., 2010 et Rhnima et al., 2014). Dans le cadre de ce mémoire, des données portant sur la main-d'œuvre canadienne seront utilisées.

Troisièmement, la majorité des études ont été effectuées en silo. C'est-à-dire qu'elles étudient une seule variable ou un seul concept très précis de la rémunération, que ce soit : la rémunération variable, la rémunération de base, la rémunération indirecte, etc. Toutefois, aucune des études recensées n'étudie la rémunération tangible dans son ensemble et aucune ne considère toutes les composantes de la rémunération tangible au sein d'une même analyse. De plus, dans aucune étude l'impact différencié de chacune des composantes de la rémunération tangible par rapport aux autres sur le roulement est étudié. Dans ce mémoire, les différentes composantes de la rémunération tangible et le roulement volontaire seront analysés au sein d'une même étude.

Quatrièmement, au sein des études individuelles dénombrées, plusieurs s'intéressent aux déterminants individuels du roulement, tel que l'âge, l'ancienneté, le niveau d'éducation, le sexe,

etc. Néanmoins, peu d'entre elles abordent les déterminants organisationnels du roulement. Cette étude se penchera sur les déterminants organisationnels du roulement volontaire, ce qui amènera une meilleure compréhension de l'impact sur le roulement des différentes pratiques organisationnelles.

Cinquièmement, les différentes études recensées s'intéressent à différents secteurs d'activité, comme : la santé, le domaine financier, le secteur public, les organisations à but non lucratif, les banques, la marine, le milieu infirmier, etc. Peu d'entre-elles se sont intéressées au domaine des technologies de l'information et des communications (Naidoo, 2017 ; Janairo, 2000; Kim, 2005). Pourtant, c'est un domaine qui connaît actuellement de grands défis liés à l'attraction et surtout à la rétention de ces employés. Donc, ce mémoire portera sur ce domaine afin de pallier au manque de littérature disponible sur ce secteur d'activité.

En somme, ce mémoire contribuera à accroître les connaissances sur la rémunération tangible et ses liens avec le roulement volontaire au sein de la littérature.

Afin de pallier aux différentes limites énoncées ci-haut, l'impact de plusieurs composantes de la rémunération tangible sur le roulement volontaire sera étudié au sein d'une même étude. D'ailleurs, certains auteurs recommandent de poursuivre les recherches. Selon Rubenstein et al. (2018), la littérature actuelle n'est pas complète et d'autres recherches empiriques sont nécessaires afin d'arriver à un consensus clair. Notamment quant à la relation entre les régimes de rémunération variable individuels et le roulement.

Cette recherche utilisera des données provenant d'organisations canadiennes du secteur des TIC.

Cette problématique permet d'établir la question de recherche suivante :

***Quels sont les liens entre les différentes composantes de la rémunération tangible et le roulement volontaire dans le secteur des TIC au Canada ?***



## **Chapitre 2: Modèle, cadre théorique et hypothèses**

Dans cette section, le modèle conceptuel, le cadre théorique et les hypothèses de recherche seront présentés.

## **2.1 Modèle conceptuel**

Déoulant de la revue de la littérature, la Figure 2 illustre le modèle conceptuel. Il se compose des trois types variables suivantes : la variable indépendante, la variable dépendante ainsi que les variables de contrôle. La rémunération tangible est la variable indépendante de cette étude et le roulement volontaire agit à titre de variable dépendante.

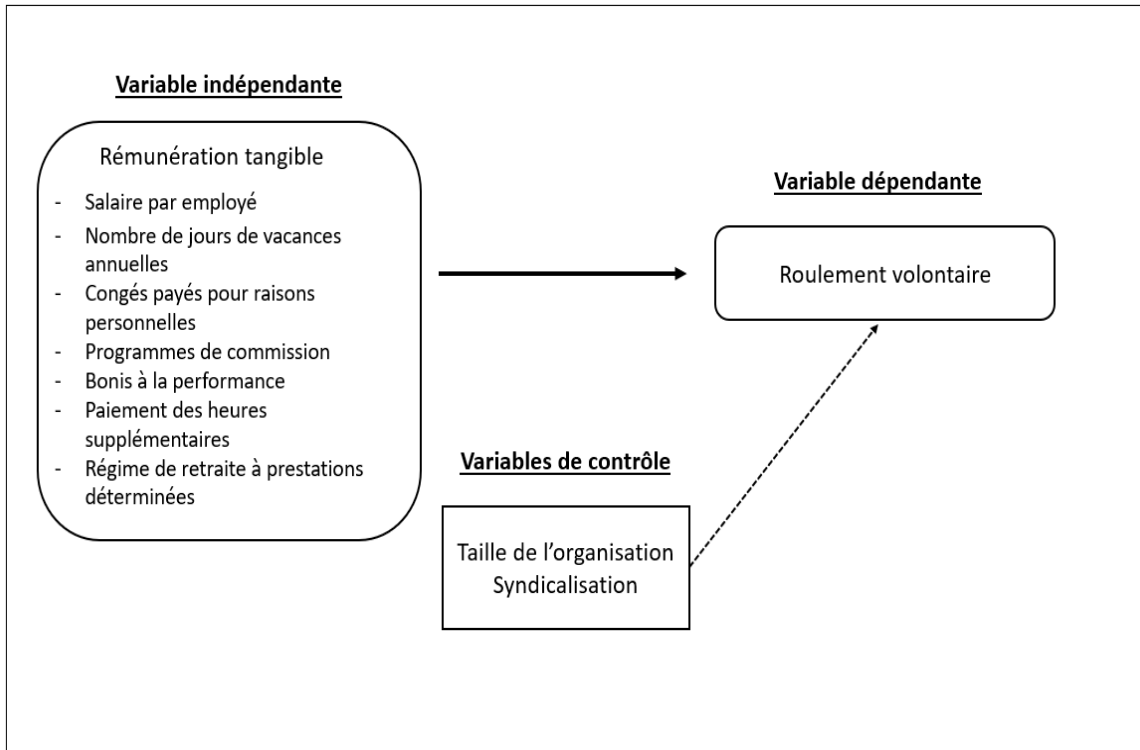
Selon la littérature portant sur les déterminants du roulement, les variables suivantes ont un impact important et direct sur le roulement : la syndicalisation et la taille de l'entreprise. Afin de pouvoir isoler l'impact des différentes composantes de la rémunération tangible sur le roulement volontaire, les variables nommées ci-haut influençant le roulement ont été intégrées au modèle conceptuel en tant que variables de contrôle. Il est important de prendre en compte leurs effets afin de bien isoler l'impact de la rémunération tangible sur le roulement volontaire.

Selon la littérature sur les déterminants du roulement, la syndicalisation a un impact direct sur le roulement. Tous les auteurs ont rapporté une relation négative entre 1- le roulement (Coton et Tuttle, 1986 ; Mor Barak et al., 2001; Choi et al., 2016) 2- l'intention de quitter (Abraham et al., 2008 et Haines et al., 2010). Pour ce qui est de la taille de l'entreprise, cette variable a été sélectionnée puisqu'elle est fréquemment utilisée dans une vaste majorité d'études comme variable de contrôle. De plus, cette variable est disponible dans la base de données.

D'autre part, ces deux données sont abordées dans le questionnaire des données secondaires.

Dans la section qui précède celle-ci, trois différents types de déterminants ont été présentés 1- individuels, 2- organisationnels et 3- contextuels. Dans le modèle conceptuel de cette étude, les variables de contrôle qui ont été intégrées au modèle sont des déterminants organisationnels, puisque les données secondaires qui ont été recueillies dans le cadre de cette étude sont de nature organisationnelle.

**Figure 3 : Modèle conceptuel**



## **2.2 Cadre théorique**

Plusieurs théories sont utilisées dans la littérature afin de représenter l'impact de différentes composantes de la rémunération sur le roulement. La théorie de l'échange social (Blau, 1964), la théorie des attentes (Vroom, 1964) ainsi que la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (Balkin et Bannister, 1993) ont été jugées comme étant appropriées afin de soutenir les hypothèses. Les hypothèses de recherche et les sous hypothèses qui en découlent seront présentées dans la section qui suit.

### **2.2.1 La théorie de l'échange social de Blau (1964)**

La théorie de l'échange social de Blau est utilisée afin de comprendre les comportements individuels en milieu social (Cropanzano et Mitchell, 2005). Elle illustre la relation d'emploi comme étant un échange entre l'employé et l'employeur. Plusieurs auteurs utilisent cette théorie afin d'expliquer la fidélisation des employés (Guerrero, 2005).

Les deux principes fondamentaux à la base de cette théorie sont : l'échange volontaire des ressources et la norme de réciprocité.

Le principe d'échange volontaire des ressources consiste en un processus d'échange entre l'employeur et l'employé de contributions et de rétributions. Il constitue en « l'acte de donner un bénéfice en échange d'un bénéfice reçu » (Molm, Schaefer, & Collett, 2007, p.211 traduction libre). Les rétributions peuvent être sous forme tangible (augmentation salariale, avantages sociaux, boni, etc.) ou bien sous forme intangible (soutien organisationnel, support moral, développement de carrière, etc.). Selon cette théorie, une analyse est effectuée par l'individu afin de mesurer les coûts engendrés par cette relation et les bénéfices qu'il est possible d'en retirer et suite à cette analyse, cette relation sera valorisée ou non.

Le deuxième concept fondamental est la norme de réciprocité. L'employé réagit face à sa perception de sa relation avec son employeur. Ses comportements varieront en fonction de sa perception de l'équilibre du rapport coûts/bénéfices. À la suite de l'analyse coûts/bénéfices, il y a deux sentiments qui peuvent en émaner : le sentiment d'obligation et le sentiment de violation.

Le sentiment d'obligation se produit lorsque l'employé juge qu'il a reçu un traitement de faveur de la part de l'employeur. Quand ce genre de situation se produit, l'employé se sent reconnaissant et redevable envers l'employeur. L'employé est donc motivé à remplir ses engagements. Le sentiment de violation produit l'effet inverse chez l'employé. Il se produit lorsque l'employé perçoit une situation comme étant injuste ou inéquitable. L'employé est donc démotivé et il y a de fortes chances qu'il n'honore pas ses engagements en entier. Lorsque l'employé perçoit un échange comme étant favorable et qu'il juge que l'employeur respecte ses engagements, le sentiment d'obligation est augmenté et l'obligation de violation diminue. À l'inverse, lorsqu'une situation est jugée défavorable par l'employé, son sentiment de violation augmente et son sentiment d'obligation diminue. Le sentiment d'obligation a pour effet de faire augmenter l'engagement de continuation tandis que l'obligation de violation a pour conséquence de la faire diminuer.

Mise en relation avec ce mémoire, cette théorie permet de comprendre que les organisations proposant une meilleure rémunération tangible retiennent davantage leurs employés. Avec cette théorie, il n'est pas possible de déterminer quelles composantes précisément de la rémunération tangible a un plus grand impact sur le roulement. Les employés qui sont satisfaits de leur rémunération tangible auront un sentiment d'obligation et réciproqueront envers l'organisation. Ils seront donc davantage engagés envers leur organisation et seront moins enclins à la quitter. Par conséquent et selon la théorie de l'échange social, les employeurs qui offrent une meilleure rémunération tangible devraient avoir un taux de roulement plus faible.

### **2.2.2 La théorie des attentes de Vroom (1964)**

La deuxième théorie présentée est la théorie des attentes de Vroom. Elle s'applique bien à la problématique de recherche et permet d'expliquer l'impact des différentes composantes de la rémunération tangible sur le roulement. Elle permet d'expliquer la motivation des employés au travail.

Cette théorie, développée par Victor Vroom en 1964, lie la motivation d'un individu quant aux attentes de cette même personne. Selon cette théorie, un individu fournira des efforts seulement s'il y a une récompense liée à cette action et s'il accorde une valeur à cette récompense. En d'autres mots, la motivation d'un individu résulte des attentes qu'entretient ce même individu face à sa situation. « La théorie des attentes postule que la motivation des personnes à atteindre un résultat ou à adopter un comportement est supérieure lorsqu'elles perçoivent un lien étroit entre leurs efforts et le résultat, lorsqu'elles perçoivent un lien étroit entre ce résultat et la récompense reçue et lorsqu'elles valorisent cette récompense » (St-Onge, Haines et Klarsfeld, 2004).

Cette théorie se base sur trois concepts clés :

1. Les attentes : Ce concept réfère à la confiance qu'a un individu envers sa capacité à atteindre l'objectif ou la tâche qui lui est demandée. Suis-je capable de réaliser la tâche ou l'objectif qu'on me demande ?
2. L'instrumentalité : Ce deuxième concept réfère au niveau de récompense lié à l'atteinte de l'objectif. Que vais-je obtenir comme récompense si je réussis cet objectif ou cette tâche ?
3. La valence : Ce troisième concept réfère à la valeur attribuée par un individu envers la récompense offerte. Est-ce que la récompense qui m'est proposée, suite à l'atteinte de l'objectif, est vraiment celle que je souhaite obtenir ?

« Pour que l'effet motivant d'une récompense se fasse vraiment sentir, les attentes, l'instrumentalité et la valence qui y sont rattachées doivent être positives et avoir une valeur élevée » (Schermerhorn, 2011 : 145).

Lorsque les trois concepts sont présents et lorsque l'employé perçoit un lien entre sa performance et sa récompense, l'intention de rester augmente (Sweins et Kalmi, 2008). Pour ce faire, les

pratiques de rémunération doivent être bien communiquées par l'organisation. Lorsque c'est le cas, les employés connaissent la valeur réelle de la récompense et ils adaptent leurs attentes en conséquence. Ils peuvent se fixer des objectifs qu'ils jugent réalisables. Ainsi, ils fournissent les efforts nécessaires afin d'atteindre ces objectifs.

Mise en relation avec ce mémoire, cette théorie permet de comprendre que les organisations qui offrent des programmes de rémunération incitatives ont un taux de roulement plus faible que celle qui n'offrent pas ce genre de régime. Comme il a été mentionné, les formes de rémunération qui permettent de rétribuer un employé en fonction de sa performance individuelle sont celles qui ont le plus grand impact sur l'attente et sur l'instrumentalité. Ainsi, parmi les différentes composantes de la rémunération tangible, la rémunération incitative influence le plus directement la motivation des employés. Ce type de rémunération a une incidence directe sur la motivation de l'employé puisque l'obtention de la récompense dépend seulement des efforts engendrés par ce même individu. Ultiment, les organisations qui ont des programmes de rémunération incitative devraient avoir un taux de roulement plus faible.

### **2.2.3 La théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993)**

Cette théorie permet d'expliquer la différenciation requise par les entreprises afin que ces dernières puissent attirer et retenir des talents ayant des compétences rares ou recherchées par les organisations. Cette théorie met aussi l'accent sur la nécessité pour une organisation d'offrir une rémunération compétitive par rapport aux organisations équivalentes. (St-Onge et Thériault, 2006). Les travailleurs ayant des compétences rares ont un grand levier de négociation face aux organisations quant à leurs demandes concernant leur rémunération globale puisqu'ils sont en forte demande sur le marché de l'emploi. Afin de diminuer le roulement, les organisations doivent se différencier de leurs compétiteurs.

Le contexte dans lequel évolue le secteur des TIC est en pleine effervescence. La compétition est forte et la guerre des talents y bat son plein. L'attraction et la rétention des talents y sont difficiles pour les organisations œuvrant dans ce domaine (TECHNOCompétences, 2018). Le taux de roulement est haut dans ce secteur. Il y est passé de 10 % en 2014 à 11 % en 2016. Les organisations ont de la difficulté à conserver leurs travailleurs qualifiés.

Dans ce contexte, une entreprise peut utiliser son offre de rémunération tangible afin de se différencier de ses compétiteurs. En se basant sur la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, il est possible de penser qu'une organisation qui a une offre de rémunération tangible complète<sup>1</sup> aura un impact plus important sur la rétention de ses employés qu'une entreprise qui a une plus petite offre de rémunération tangible.

En effet, une entreprise qui offre un programme de rémunération tangible comprenant plusieurs composantes pourra se différencier de ses compétiteurs si ces derniers offrent une rémunération tangible plus standard, c'est-à-dire, comprenant soit un moins grand nombre de composantes ou bien une offre moins intéressante monétairement parlant.

En somme, à partir de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, il est possible de penser qu'une organisation qui offre un programme de rémunération tangible diversifié et généreux aura un taux de roulement plus faible qu'une organisation qui offre un programme de rémunération tangible peu varié.

---

<sup>1</sup> Par plus complète, on entend une offre qui est diversifiée et qui comprend plusieurs composantes.



Les organisations qui présentent une bonne offre diversifiée pourraient être plus en mesure de se différencier de leurs concurrents, et par le fait même retiendront davantage leurs employés.

### **2.3 Hypothèses de recherche**

Les hypothèses et les sous hypothèses qui seront présentées dans cette section ont été formulées à la suite de l'analyse de la revue de la littérature, de la problématique et du cadre théorique.

La théorie de l'échange social de Blau supporte la relation négative entre la rémunération tangible et le roulement volontaire. Selon cette théorie et en s'appuyant sur la revue de littérature précédente, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 : La rémunération tangible est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.**

Plusieurs auteurs s'intéressent à la relation entre le salaire et le roulement des travailleurs. Plusieurs auteurs trouvent d'ailleurs une relation négative entre le salaire et le roulement (Mendis, 2017 et Candra et al., 2017) et le roulement volontaire (Shuck et al., 2018). Du côté de la théorie de l'échange social de Blau permet de penser qu'il existe une relation négative entre le salaire et le roulement. La littérature ainsi qu'une partie du cadre théorique permettent de formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1a. : Le salaire par employé est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.**

Selon la théorie de l'échange social de Blau, les jours de vacances annuelles auraient un impact négatif sur le roulement des travailleurs. Ainsi, en se basant sur la théorie, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1b. : Le nombre de jours de vacances annuelles est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.**

Selon le cadre théorique, la théorie de l'échange social de Blau avance que le congé payé pour des raisons personnelles aurait un impact négatif sur le roulement des travailleurs. Ainsi, en se basant sur la théorie, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1c. : Le congé payé pour des raisons personnelles est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.**

Certains auteurs rapportent une relation négative entre la présence d'un régime de rémunération individuel et l'intention de quitter (Mendis, 2017; Candra et al., 2017). À l'inverse, une autre étude rapporte des résultats inverses et soutiennent qu'il existe une relation positive entre la présence d'un régime basé sur les primes individuelles et le roulement (Morin et al., 2010). La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) mentionne qu'il est prématuré d'établir une conclusion quant à la relation entre la présence de rémunération individuelle et le roulement volontaire. Du côté du cadre théorique, la théorie de l'échange social ainsi que la théorie des attentes permettent de penser toutes qu'il existe une relation négative entre la présence de programmes de commission et le roulement. Le cadre théorique permet de présenter l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1d. : Le programme de commission est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.**

Comme mentionné précédemment, certains auteurs rapportent une relation négative entre la présence d'un régime de rémunération individuel et l'intention de quitter (Mendis, 2017; Candra et al., 2017). D'autres études individuelles mentionnent qu'il existe une relation positive entre le paiement d'un boni individuel et l'intention de rester (Zin, 2017; Hill et al., 2018). À l'inverse, une autre étude rapporte des résultats contraires et soutient qu'il existe une relation positive entre la présence d'un régime basé sur les primes individuelles et le roulement (Morin et al., 2010). La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) mentionne qu'il est prématuré d'établir une conclusion quant à la relation entre la présence de rémunération individuelle et le roulement volontaire. Du côté du cadre théorique, la théorie de l'échange social et la théorie des attentes permettent de soutenir qu'il existe une relation négative entre la présence d'un régime des bonis à la performance et le roulement. Le cadre théorique permet de présenter l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1e. : Le boni basé sur la performance individuelle est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.**

Selon la théorie de l'échange social de Blau, le paiement des heures supplémentaires aurait un impact négatif sur le roulement des travailleurs. Ainsi, en se basant sur la théorie, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1f. : Le paiement des heures supplémentaires est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.**

Du point de vue théorique, la théorie de l'échange social de Blau avance que les régimes de retraite à prestations déterminées auraient un impact négatif sur le roulement des travailleurs. Ainsi, en se basant sur la théorie, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1g. : Le régime de retraite à prestations déterminées est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.**

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources supporte la relation négative entre la rémunération tangible et le roulement volontaire. Selon cette théorie et en s'appuyant sur la revue de littérature précédente, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2 : Le nombre offert de pratiques de rémunération tangible est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.**

## **Chapitre 3: Méthodologie**

Dans ce chapitre, la méthodologie utilisée sera présentée. En premier lieu, les données utilisées seront présentées. Par la suite, les mesures qui ont servi à opérationnaliser les variables seront exposés. Finalement, les analyses statistiques utilisées afin de tester les différentes hypothèses de recherche seront expliquées.

### **3.1 Données**

Les données utilisées dans le cadre de ce mémoire ont été colligées dans le cadre d'une enquête par questionnaire réalisée par une équipe de recherche dirigée par Stéphane Renaud, professeur à l'Université de Montréal. L'équipe de recherche est composée de Sylvie St-Onge, professeure au HEC Montréal, de Denis Morin, professeur à l'Université du Québec à Montréal, de Lucie Morin, professeure à l'Université du Québec à Montréal et de Jacques Forest, professeur à l'Université du Québec à Montréal. Afin de réaliser cette enquête salariale, l'équipe de recherche a collaboré avec TECHNOcompétences, qui est le comité sectoriel de la main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications. Ces derniers ont pour mission « de soutenir et de promouvoir le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi dans les technologies de l'information et des communications, en concertation avec les partenaires de l'industrie » (TECHOcompétences, 2018).

La collecte de données a été effectuée par la firme Normandin-Beaudry entre les mois de janvier et d'avril 2016. Cent vingt-cinq organisations ont répondu à l'enquête. Dix d'entre elles n'ont pas rapporté de données quant au roulement volontaire. Ainsi, cent quinze questionnaires au total pourront être utilisés pour fin d'analyse dans cette étude. Ces questionnaires ont été complétés par les directeurs des ressources humaines œuvrant dans les différentes organisations sondées des TIC au Canada. L'échantillon est composé d'organisations de différentes tailles. Comme présenté au Tableau 8, 34.7 % de l'échantillon est composé d'organisations de petite taille, employant entre 10 et 49 employés. 21 % de l'échantillon est composé d'organisations de grande taille, employant entre 100 à 499 employés. Les organisations de moyenne taille, employant entre 50 à 99 employés représentent 18.5 % de l'échantillon. Pour leur part, les organisations de très grande taille, employant plus de 500 employés représentent 16.1 % de l'échantillon. Finalement, les organisations de petite taille, employant 9 employés et moins, représentent 9.7 % de l'échantillon.

Les concepts de roulement volontaire fonctionnel et dysfonctionnel ont été définis dans le cadre de ce mémoire. Cependant, les données recueillies dans le cadre de cette étude au niveau du roulement volontaire ne permettent pas de différencier ces deux types de roulement.

**Tableau 12 :** Répartition des entreprises selon leur taille

<b>Classification</b>	<b>Taille des entreprises de l'échantillon</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Entreprises de très petite taille	0 à 9 employés	9.7
Entreprises de petite taille	10 à 49 employés	34.7
Entreprises de taille moyenne	50 à 99 employés	18.5
Entreprises de grande taille	100 à 499 employés	21
Entreprises de très grande taille	500 employés et plus	16.1

Dans cette recherche, les données utilisées sont de nature transversale. Ainsi, les observations ont été effectuées à un seul moment dans le temps. Le devis de recherche ne permet pas de confirmer un lien de cause à effet entre les variables, puisqu'elles sont étudiées au même moment.

### 3.2 Mesures

Cette section présente les mesures des variables à l'étude. Tout d'abord, la mesure du roulement volontaire, la variable dépendante de cette étude, sera présentée. Par la suite, la mesure de la rémunération tangible, variable indépendante de l'étude, sera présentée. Finalement, la mesure des variables de contrôle sera détaillée.

Le « **roulement volontaire** », variable dépendante de l'étude, est mesurée par l'item « taux de roulement volontaire ». Ce taux est obtenu en divisant le nombre d'employés qui a quitté l'organisation de manière volontaire dans la dernière année par le nombre total d'employés de cette même organisation. Il s'agit d'une variable mesurée à l'aide d'une échelle continue exprimée

en pourcentage.

Pour mesurer la rémunération tangible, variable indépendante de l'étude, sept pratiques de rémunération ont été utilisées. Ces sept pratiques ont été sélectionnées parmi toutes les pratiques de rémunération tangible existantes puisqu'elles sont celles qui s'apparentent le plus à la définition de la rémunération tangible retenue dans le cadre de ce mémoire.

Ces sept pratiques sont : le salaire par employé, le nombre de jours de vacances annuelles, les congés payés pour raisons personnelles, les programmes de commission, les bonis à la performance, le paiement des heures supplémentaires et les régimes de retraite à prestations déterminées.

La première pratique est le salaire par employé mesuré par la variable « **salaire moyen** ». Cette variable mesure le salaire moyen par employé obtenu en divisant la masse salariale de l'organisation par le nombre d'employés. Il s'agit d'une variable mesurée à l'aide d'une échelle continue exprimée en dollars.

La deuxième pratique est le nombre de jours de vacances annuelles mesuré par la variable « **vacances annuelles** ». Cette variable mesure le nombre de jours de vacances annuelles payées par employé. Il s'agit d'une variable mesurée à l'aide d'une échelle continue exprimée en jours.

La troisième pratique est les congés payés pour raisons personnelles mesurés par la variable « **congés personnels** ». Cette variable indique si l'organisation offre à ses employés des congés personnels payés. Il s'agit d'une variable dichotomique codée 1 si l'entreprise paie des congés personnels et 0 si l'entreprise ne les offre pas.

La quatrième pratique est les programmes de commission mesurés par la variable « **commissions** ». Cette variable mesure le montant moyen des commissions versées par employé par organisation. Il s'agit d'une variable mesurée à l'aide d'une échelle continue exprimée en dollars.

La cinquième pratique est le boni basé sur la performance individuelle mesuré par la variable « **boni au mérite** ». Cette variable mesure le pourcentage moyen des bonis au mérite payés par

employé pour chaque organisation. C'est un pourcentage basé sur le salaire moyen versé aux employés de chacune des organisations. Il s'agit d'une variable mesurée à l'aide d'une échelle continue exprimée en pourcentage.

La sixième pratique est le paiement des heures supplémentaires mesuré par la variable « **heures supplémentaires** ». Cette variable indique si l'organisation rémunère les heures supplémentaires, en dehors de la semaine normale de travail. Il s'agit d'une variable dichotomique codée 1 si l'entreprise rémunère les heures supplémentaires et 0 si l'entreprise ne les rémunère pas.

La septième pratique de rémunération est le régime de retraite à prestations déterminées mesuré par la variable « **régime de retraite** ». Cette variable indique si l'organisation offre un régime de retraite à prestations déterminées. Il s'agit d'une variable dichotomique codée 1 si l'entreprise offre un régime de retraite à prestations déterminées et 0 si l'entreprise n'en offre pas.

Finalement, les deux variables de contrôle sont la taille de l'entreprise et la syndicalisation. La variable « **taille de l'entreprise** » est déterminée en fonction du nombre d'employés que compte une organisation au Canada. Il s'agit d'une variable mesurée à l'aide d'une échelle continue. Par la suite, la variable « **syndicalisation** » est calculée en fonction du pourcentage d'employés syndiqués au sein d'une organisation. Il s'agit d'une variable mesurée à l'aide d'une échelle continue exprimée en pourcentage.

Afin de répondre à la deuxième hypothèse de recherche, la variable composite « **rémunération tangible** » est utilisée. Pour créer cette variable, nous avons dans un premier temps dichotomisé à la valeur de la médiane toutes les variables qui n'utilisent pas une échelle dichotomique. Au total, quatre des sept variables n'utilisent pas une échelle dichotomique. La variable « **salaire moyen** » a été dichotomisée à la valeur de la médiane. Les organisations qui offrent un salaire de base inférieur à 66 333 \$ obtiennent la cote 0, alors que celles qui offrent une rémunération égale ou supérieure à cette médiane obtiennent la cote 1. La variable « **vacances annuelles** » a été dichotomisée à la valeur de la médiane. Ainsi, toutes les organisations qui offrent moins de 20 jours de vacances par année reçoivent la cote 0, tandis que les entreprises offrant 20 jours de vacances et plus obtiennent la cote 1. La variable « **commissions** » a été dichotomisée à la valeur de la médiane qui est de 0. Les organisations qui n'offrent pas de programmes de commission obtiennent la cote 0, tandis que celles qui offrent un montant de commission obtiennent la cote 1.



La variable « **boni au mérite** » a été dichotomisée à la valeur de la médiane qui est 0. Les organisations qui n'offrent pas de programme de bonis basé sur la performance obtiennent la cote 0, tandis que celles qui en offrent reçoivent la cote 1.

Dans un deuxième temps, afin d'obtenir le score de chacune des entreprises quant à leur programme de rémunération tangible, les 7 variables dichotomiques ont été additionnées. Le résultat de cette somme permet d'obtenir un score final à la variable composite « **rémunération tangible** » pour chacune des organisations participantes de cette étude. Elle permet par le fait même de déterminer l'ampleur de l'offre de rémunération tangible de chacune des organisations. Plus une organisation obtient un score élevé pour la variable composite « **rémunération tangible** », plus une organisation met de l'emphase sur la rémunération tangible. À l'inverse, plus le score est faible pour la variable composite « **rémunération tangible** », moins une organisation mise sur la rémunération tangible.

### **3.3. Analyses statistiques**

Cette section porte sur les analyses statistiques qui seront effectuées dans le cadre de ce mémoire. Précisément, trois types d'analyses seront réalisés. Tout d'abord les analyses univariées, les analyses bivariées et finalement les analyses multivariées. Le logiciel SPSS, version 23 sera utilisé afin d'effectuer ces analyses.

Les analyses univariées sont effectuées à partir de statistiques descriptives qui comprennent les mesures de tendance centrale et les mesures de dispersion. À partir des moyennes et des écarts-types, il est possible d'obtenir une description de l'échantillon.

Les analyses bivariées permettent de déterminer le sens et la force d'une relation entre deux variables. Pour ce faire, le coefficient de corrélation de Pearson est utilisé. La valeur du coefficient peut se situer entre -1 et 1. Plus la valeur du coefficient est près du 1 ou du -1, plus la relation entre les deux variables est forte. Au contraire, plus la valeur du coefficient se rapproche de 0, plus la relation est faible. Cependant, ce type d'analyse statistique ne permet pas d'isoler l'impact d'autres variables sur la relation.

Les analyses multivariées sont utilisées afin de mettre en relation plusieurs variables en même temps. Dans ce mémoire, ce type d'analyse permettra d'isoler l'impact de la rémunération tangible, variable indépendante, sur le roulement volontaire, variable dépendante, tout en contrôlant pour l'effet des variables de contrôle. La méthode des moindres carrés sera le type de régression utilisée afin d'estimer le modèle d'analyse. Ce type de régression a été retenu puisque la variable dépendante de l'étude est mesurée sur une échelle continue.

## **Chapitre 4: Résultats et discussion**

Ce chapitre présente les résultats des différentes analyses effectuées dans le cadre de ce mémoire. De plus, ces résultats sont discutés en les confrontant à la littérature ainsi qu'aux hypothèses de recherche.

#### **4.1 Analyses descriptives**

Dans cette section, les statistiques descriptives des variables à l'étude sont présentées. Le Tableau 13 rapporte les différentes mesures (moyenne, écart-type, minimum et maximum).

**Tableau 13 : Statistiques descriptives**

	Moyenne	Écart Type	Minimum	Maximum	N
<b>Variable dépendante</b>					
Roulement volontaire	0.110	0.102	0	0.500	115
<b>Variables indépendantes</b>					
Salaire moyen	67092.041	18086.003	17300.333	150000	115
Vacances annuelles	19.946	3.100	10	27	115
Congés personnels	0.411	--	0	1	115
Commissions	9920.912	21910.272	0	154117.800	115
Boni au mérite	0.033	0.051	0	0.225	115
Heures supplémentaires	0.661	--	0	1	115
Régime de retraite	0.061	--	0	1	115
Rémunération tangible	3.063	1.298	0	6	115
<b>Variables de contrôle</b>					
Taille de l'entreprise	491.148	1888.332	2	17715	115
Syndicalisation	0.046	0.163	0	0.810	115

La première variable du Tableau 13 est le roulement volontaire, qui est la variable dépendante de cette étude. La moyenne de la variable indique que le roulement volontaire annuel des entreprises se situe près de 11% ( $\mu = 0.110$ ). Ce résultat semble représentatif de la réalité du secteur des TIC puisque dans son diagnostic sectoriel, TECHNOcompétences rapporte également un taux de roulement de 11% pour le secteur des TIC (TECHNOcompétences, 2018).

Comme mentionné précédemment, sept pratiques de rémunération ont été utilisées afin de mesurer la rémunération tangible. Les sept variables suivantes du Tableau 13 sont des composantes de la variable indépendante de l'étude, soit la rémunération tangible.

Pour la première variable qui est le salaire moyen, la moyenne indique que les entreprises offrent un salaire moyen légèrement inférieur à 68 000\$ ( $\mu = 67\,092.041$ ). Cette moyenne est comparable à celle répertoriée par TECHNOcompétences. Selon leur diagnostic sectoriel, le salaire moyen versé aux professionnels des TIC œuvrant directement dans le secteur en 2018 est de 66 900\$ (TECHNOcompétences, 2018).

Pour la deuxième variable qui est les vacances annuelles, la moyenne indique que les entreprises offrent près de 20 jours de vacances annuelles payées aux employés ( $\mu = 19.946$ ). Pour cette variable, aucune statistique comparable n'a été trouvée pour le secteur des TIC.

En ce qui a trait à la troisième variable qui est les congés personnels, la moyenne indique qu'un peu plus de 40% des entreprises sondées offrent des congés personnels payés ( $\mu = 0.411$ ). Pour cette variable, aucune statistique comparable n'a été trouvée pour le secteur des TIC.

En ce qui concerne la quatrième variable qui est les commissions, la moyenne indique que le montant moyen de commissions payé par les organisations est d'un peu moins de 10 000\$ ( $\mu = 9920.912$ ). La comparaison n'a pas pu être effectuée avec d'autres données du secteur des TIC puisqu'aucune statistique comparable n'a été trouvée.

Pour la cinquième variable qui est le boni au mérite, la moyenne indique que les entreprises sondées versent en moyenne à leurs employés des bonis au mérite représentant légèrement plus de 3% de leur salaire ( $\mu = 0.033$ ). Pour cette variable, aucune comparaison n'a été faite avec d'autres statistiques, puisqu'aucune donnée comparable n'a été trouvée concernant le secteur des TIC.

Pour la sixième variable qui est les heures supplémentaires, la moyenne indique qu'un peu plus de 66 % des entreprises interrogées rémunèrent ces heures ( $\mu = 0.661$ ). Pour cette variable, aucune statistique comparable n'a été trouvée pour le secteur des TIC.

Finalement, en ce qui a trait à la septième variable qui est le régime de retraite, la moyenne indique qu'un peu plus de 6% des entreprises offrent un régime de retraite à prestations déterminées ( $\mu = 0.061$ ). Pour cette variable, aucune statistique comparable n'a été trouvée pour le secteur des TIC.

La huitième variable du Tableau 13 est la variable composite de la rémunération tangible. Selon cette variable, les organisations offrent en moyenne, en plus du salaire, deux pratiques de rémunération tangible à leurs employés sur les sept énumérées ci-haut ( $\mu = 3.063$ ).

Finalement, les deux dernières variables du Tableau 13 sont les variables de contrôle de cette étude, soit la taille de l'entreprise et la syndicalisation. Les organisations qui composent cet échantillon sont des organisations de grande taille puisqu'elles comptent en moyenne 491 employés ( $\mu = 491.148$ ). Cependant, cette moyenne doit être nuancée puisque selon le Tableau 12, 62 % des organisations sondées comptent moins de 99 employés. Selon TECHNOcompétences, 21% des organisations du secteur des TIC sont des organisations de grande taille. En ce qui concerne la syndicalisation, il y a un peu moins de 5 % des employés qui sont syndiqués ( $\mu = 0.046$ ). Ces résultats sont alignés avec la littérature sur le sujet. Selon TECHNOcompétences, les employés travaillant dans le domaine des TIC sont majoritairement des professionnels. Au Québec, les professionnels sont peu syndiqués (TECHNOcompétence, 2018).

En comparant les données de cette étude avec celles obtenues à travers une comparaison au secteur, il est possible de dire que l'échantillon est représentatif du secteur des TIC au Canada. Les moyennes de plusieurs variables de cette étude comme le roulement volontaire, le salaire moyen, la taille de l'entreprise ainsi que la syndicalisation sont très similaires à celles retrouvées parmi d'autres sources telles que TECHNOcompétences. Comme l'échantillon semble représentatif du secteur, nous pouvons avoir une plus grande confiance envers les résultats de la présente étude.

## 4.2 Analyses bivariées

Cette section présente les résultats des analyses bivariées. La matrice de corrélations est présentée au Tableau 14. Le coefficient de corrélation permet de faire deux choses. Il permet d'estimer la force et le sens d'une relation linéaire entre deux variables. Il peut varier entre 1 et -1. Lorsqu'il est plus près des extrêmes, c'est-à-dire, de 1 et de -1, plus la relation est forte. À l'inverse, un coefficient qui se situe près de 0 marque l'absence de relation linéaire. Un coefficient qui est positif indique une relation qui est positive et au contraire, un coefficient qui est négatif indique une relation qui est négative.

Le Tableau 14 indique qu'il n'existe pas de relation linéaire entre le salaire moyen et le roulement volontaire des travailleurs dans les organisations ( $r=-0.035$ ,  $p>0.05$ ). En effet, cette relation n'est pas statistiquement significative. Ce résultat indique que le roulement volontaire ne variera pas en fonction du salaire versé aux employés. Ainsi, l'Hypothèse 1a qui propose que le salaire par employé est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée empiriquement.

Le Tableau 14 indique qu'il existe une relation linéaire négative et statistiquement significative entre les vacances annuelles et le roulement volontaire ( $r=-0.326$ ,  $p<0.01$ ). Ce résultat indique que le roulement volontaire dans les entreprises des TIC diminue plus le nombre de jours de vacances payées est élevé. Ce résultat permet de confirmer provisoirement l'Hypothèse 1b qui propose que le nombre de jours de vacances annuelles est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.

Selon le Tableau 14, il n'existe pas de relation linéaire entre les congés personnels et le roulement volontaire. Cette relation n'est pas statistiquement significative ( $r= -0.016$ ,  $p>0.05$ ). Ce résultat indique que les congés personnels ne sont pas liés au roulement volontaire. Par conséquent, l'Hypothèse 1c qui propose que les congés personnels sont associés à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée empiriquement.

Le Tableau 14 indique qu'il n'existe pas de relation linéaire entre les commissions et le roulement volontaire. Cette relation n'est pas statistiquement significative ( $r= -0.050$ ,  $p>0.05$ ). Ce résultat indique que le roulement volontaire ne fluctuera pas en fonction des commissions versées aux employés. Ainsi, l'Hypothèse 1d qui propose que les programmes de commissions sont associés



à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée empiriquement.

Pour ce qui concerne la relation entre le boni au mérite et le roulement volontaire, selon le Tableau 14, il n'existe pas de relation linéaire entre le boni au mérite et le roulement volontaire ( $r=-0.162$ ,  $p>0.05$ ). Ce résultat indique que le roulement volontaire ne variera pas en fonction du boni au mérite payé aux employés. Ainsi, l'Hypothèse 1e qui propose que le boni basé sur la performance individuelle est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée empiriquement.

Le Tableau 14 indique qu'il existe aucune relation linéaire entre les heures supplémentaires et le roulement volontaire. Cette relation est non significative ( $r=0.055$ ,  $p>0.05$ ). Ce résultat indique que même si les organisations rémunèrent les heures supplémentaires en dehors de la semaine normale de travail, le roulement volontaire ne diminue pas pour autant. Ainsi, l'Hypothèse 1f qui stipule que les heures supplémentaires sont associées à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée empiriquement.

Pour ce qui est de la relation entre le régime de retraite et le roulement volontaire, selon la matrice de corrélations, il n'existe pas de relation linéaire entre ces deux variables. En effet, selon les résultats du Tableau 14, la relation entre le régime de retraite et le roulement volontaire est non significative ( $r=-0.148$ ,  $p>0.05$ ). Autrement dit, le roulement volontaire ne variera pas même si une organisation offre à ses employés un régime de retraite à prestations déterminées. Par conséquent, l'Hypothèse 1g qui stipule que le régime de retraite à prestations déterminées est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée empiriquement.

Le Tableau 14 indique également qu'aucune relation linéaire n'existe entre la variable composite de rémunération tangible et le roulement volontaire. Cette relation est statistiquement non significative ( $r=-0.133$ ,  $p>0.05$ ). Ce résultat indique que le roulement volontaire ne variera pas en fonction du nombre de composantes de rémunération tangible offertes par une organisation. Ainsi, ces résultats infirment empiriquement l'Hypothèse 2 qui propose que le nombre offert de pratiques de rémunération tangible est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.

En ce qui concerne les variables de contrôle, il existe une relation linéaire négative et statistiquement significative entre la syndicalisation et le roulement volontaire ( $r=-0.186$ ,  $p<0.05$ ). Autrement dit, le roulement volontaire fluctue en fonction du pourcentage d'employés syndiqués au sein de l'organisation. Les organisations où il y a un plus grand pourcentage d'employés syndiqués ont un taux de roulement plus faible que les organisations où les employés ne sont pas représentés par un syndicat. En ce qui concerne la deuxième variable de contrôle, il n'existe aucune relation linéaire entre la taille de l'entreprise et le roulement volontaire. Cette relation n'est pas statistiquement significative ( $r = -0.103$ ,  $p>0.05$ ). Ainsi, le roulement volontaire ne variera pas en fonction de la taille de l'entreprise.

L'ensemble des résultats vient confirmer l'Hypothèse1 provisoirement et partiellement puisque seulement l'une des sept composantes influence négativement le roulement volontaire. Il s'agit de la variable des vacances annuelles. Les résultats des analyses de corrélation mettent en relation une variable à la fois avec le roulement sans tenir compte des autres facteurs qui peuvent influencer le roulement. C'est pourquoi, les hypothèses ont été confirmées ou infirmées provisoirement. Ainsi, afin de tester plus rigoureusement chacune de ces hypothèses, des analyses multivariées seront effectuées et seront présentées à la section suivante. En lien, l'examen de l'ensemble des corrélations du Tableau 14 révèle qu'il n'y a aucune des corrélations qui dépassent le seuil de 0.70. Ce constat permet d'affirmer que les analyses multivariées ne devraient pas présenter de problèmes de multi colinéarité (Tabachnick et Fidell, 2019).

**Tableau 14 : Matrice de corrélations**

<b>Variables</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1. Roulement volontaire</b>	1									
<b>2. Salaire moyen</b>	-0.035	1								
<b>3. Vacances annuelles</b>	-0.326**	0.265**	1							
<b>4. Congés personnels</b>	0.016	0.010	-0.073	1						
<b>5. Commissions</b>	-0.050	0.101	0.010	-0.131	1					
<b>6. Bonis au mérite</b>	-0.162	0.241**	0.097	-0.059	0.057	1				
<b>7. Heures supplémentaires</b>	0.055	0.034	0.147	-0.111	0.079	0.172	1			
<b>8. Régime de retraite</b>	-0.148	0.132	0.255**	0.083	-0.089	0.068	0.182	1		
<b>9. Rémunération tangible</b>	-0.133	0.426**	0.462**	0.231*	0.240**	0.435**	0.504**	0.353**	1	
<b>10. Taille de l'entreprise</b>	-0.103	-0.021	0.170	-0.116	-0.091	0.191*	0.141	0.458**	0.162	1
<b>11. Syndicalisation</b>	-0.186*	0.009	0.233*	0.056	-0.130	0.179	0.205*	0.311**	0.194*	0.406**

\*,\*\* pour un test respectivement de  $p < 0.05$  et  $p < 0.01$

### 4.3 Analyses multivariées

Dans cette section, les résultats des différentes régressions effectuées sur le roulement volontaire sont présentés et discutés. Ces régressions permettent de mesurer l'impact différencié des différentes composantes de la rémunération tangible sur le roulement volontaire, tout en prenant en compte l'impact des variables de contrôle. Huit régressions ont été effectuées. La première régression met en relation le salaire moyen, les variables de contrôle et le roulement volontaire. La deuxième régression met en relation les vacances annuelles, les variables de contrôle et le roulement volontaire. La troisième régression met en relation les congés personnels, les variables de contrôle et le roulement volontaire. La quatrième régression met en relation les commissions, les variables de contrôle et le roulement volontaire. La cinquième régression met en relation le boni au mérite, les variables de contrôle et le roulement volontaire. La sixième régression met en relation les heures supplémentaires, les variables de contrôle et le roulement volontaire. La septième régression met en relation le régime de retraite, les variables de contrôle et le roulement volontaire. Finalement, la huitième régression met en relation la variable composite de rémunération tangible, les variables de contrôle et le roulement volontaire.

La Régression 1 du Tableau 15 indique qu'il n'existe pas de relation entre le salaire moyen et le roulement volontaire ( $b=-0.000$ ,  $p>0.05$ ). La relation est non significative. Les résultats vont à l'encontre de la majorité des études recensées sur le sujet. Effectivement, à la lumière de la littérature, en plus de la méta-analyse de Rubenstein (2018), plusieurs études individuelles mentionnent qu'il existe une relation significative et négative entre le salaire de base et l'intention de quitter (Mendis, 2017 et Candra et al., 2017) et le roulement volontaire (Shuck et Rabe-Hemp, 2018). En plus, une autre étude individuelle identifie une relation positive entre le salaire et l'intention de rester (Zin, 2017).

Par contre, il y a aussi trois études individuelles qui indiquent des résultats similaires à ceux présentés dans le cadre de ce mémoire. Selon ces auteurs, il ne semble pas y avoir de relation significative entre le salaire et le roulement (Chepchumba et al., 2017) et l'intention de quitter (Knapp et al., 2017; Ezeh et al., 2017).

Les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire semblent être plausibles puisque comme toutes les entreprises sondées œuvrent dans le secteur des TIC, nous pouvons penser que leur capacité à payer est similaire. Les organisations auraient donc de la difficulté à se différencier à ce niveau auprès des travailleurs. C'est pourquoi, la variable du salaire n'a pas d'impact sur le roulement

volontaire. Ce résultat infirme l'Hypothèse 1a. qui propose que le salaire par employé est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada. La relation entre le salaire moyen et le roulement volontaire est non significative dans le cadre de ce mémoire.

La Régression 2 du Tableau 15 indique qu'il existe une relation négative et significative entre les vacances annuelles ( $b=-0.010$ ,  $p<0.01$ ) et le roulement volontaire. Ce résultat indique spécifiquement qu'une entreprise qui offre une journée de vacances annuelles supplémentaires payées à ses employés voit son roulement volontaire diminuer d'un pourcent. Puisqu'aucune étude de la revue de la littérature ne traite des vacances annuelles, aucune comparaison ne peut être faite entre les résultats obtenus dans le cadre de cette étude et la littérature sur le sujet. Les résultats de cette étude sont cohérents et peuvent être comparés avec la réalité actuelle du marché du travail. Selon Bene (2019), la nouvelle génération de travailleurs a une conception polycentrique de leur existence. C'est-à-dire que leur vie est organisée autour de différentes sphères (famille, loisirs, travail). Ainsi, pour cette génération l'équilibre travail et vie personnelle est très importante. Alors, il est possible de penser que le nombre de jours de vacances que leur organisation leur offre est important pour eux et qu'il pourrait même avoir une incidence sur le roulement volontaire. Comme il est mentionné dans le diagnostic sectoriel de TECHNOcompétences réalisé en 2018, plus de 60% des travailleurs du secteur des TIC ont moins de 44 ans. Par conséquent, dans ce secteur, les travailleurs sont plutôt jeunes et le nombre de jours de vacances que leur organisation leur offre a un impact sur leur rétention au sein de l'organisation. Offrir un plus grand nombre de jours de vacances payées peut être un moyen pour les organisations de se différencier de leur compétiteur et de diminuer leur roulement volontaire. Alors, l'Hypothèse 1b qui propose que le nombre de jours de vacances annuelles est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est confirmée.

l'Hypothèse 1c qui stipule que les congés personnels sont associés à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée. En effet, la Régression 3 du Tableau 15 indique qu'il n'existe pas de relation significative entre les congés personnels et le roulement volontaire ( $b=0.005$ ,  $p>0.05$ ). Aucune étude de la revue de littérature ne traite des congés personnels. Alors, il n'est pas possible d'effectuer une comparaison entre la littérature et les résultats obtenus par cette étude. Il peut être surprenant de constater qu'il n'existe pas de relation significative entre la variable des congés personnels payés et le roulement volontaire, alors qu'il existe une relation significative entre la variable des vacances annuelles payées et le roulement.

Une des explications possibles peut être la manière dont les variables ont été mesurées. Le nombre de jours de vacances annuelles a été mesuré à l'aide d'une échelle continue alors que la variable des congés personnels a été mesurée à l'aide d'une échelle dichotomique. Avec l'échelle dichotomique la variance est assez limitée, ce qui peut rendre plus difficile l'obtention de résultats significatifs.

La Régression 4 du Tableau 15 indique qu'il n'existe pas de relation entre les commissions et le roulement volontaire ( $b=-0.000$ ,  $p>0.05$ ). La relation est non significative. Dans la revue de la littérature, seule une étude individuelle traite de la variable des commissions. Cette étude rapporte des résultats différents à ceux obtenus dans le cadre de ce mémoire. Selon Morin et Renaud (2010), les régimes basés sur les primes individuelles seraient mis en place en substitution partielle de la rémunération de base de type traditionnel, comme le salaire. Cette pratique aurait pour conséquence d'insécuriser les employés quant à leur rémunération, ce qui amènerait un plus grand roulement. Alors, l'Hypothèse 1d qui propose que les programmes de commissions sont associés à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée.

L'Hypothèse 1e qui stipule que le boni basé sur la performance individuelle est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée. En effet, la Régression 5 du Tableau 15 indique qu'il n'existe pas de relation significative entre les bonis au mérite et le roulement volontaire ( $b=-0.262$ ,  $p>0.05$ ). À la lumière de la littérature, seulement la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) arrive aux mêmes résultats que ceux présentés dans ce mémoire. Selon cette méta-analyse, il n'existe pas de relation significative entre la rémunération variable individuelle et le roulement volontaire. Toutefois, d'autres études individuelles s'intéressent à ce sujet. Selon Mendis (2017) et Candra et al. (2017), il existe une relation négative entre la présence d'un régime de rémunération variable basé sur la performance individuelle et l'intention de quitter. D'autres études individuelles abondent dans le même sens et mentionnent qu'il existe une relation positive entre le paiement d'un boni individuel et l'intention de rester (Zin, 2017; Hill et al., 2018). Selon le résultat de ce mémoire, les organisations du secteur des TIC versent en moyenne à leurs employés des bonis au mérite représentant légèrement plus de 3% de leur salaire. Ce pourcentage est très peu élevé, ce qui représente une valeur monétaire très petite. Ce montant d'argent ne semble pas être assez important pour permettre aux organisations de se différencier de leur compétiteur.

La Régression 6 du Tableau 15 indique qu'il n'existe pas de relation significative entre les heures supplémentaires et le roulement volontaire ( $b=0.021$ ,  $p>0.05$ ). Aucune comparaison ne peut être faite entre la littérature et les résultats de cette étude pour ce qui est des heures supplémentaires puisque cette variable n'a pas été abordée dans la revue de la littérature. De plus, dans ce mémoire, la manière dont la variable a été mesurée manque de justesse et de précision. Dans cette étude, les heures qui sont considérées comme étant des heures supplémentaires sont les heures qui sont travaillées et rémunérées au-delà des heures normales de travail. Par contre, la variable ne tient pas compte du fait que certaines organisations ont une semaine normale de travail de 35 heures, alors que pour d'autres, la semaine normale est de 40 heures. Ainsi, l'Hypothèse 1f qui stipule que les heures supplémentaires sont associées à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée.

l'Hypothèse 1g qui stipule que le régime de retraite à prestations déterminées est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée. Effectivement, la Régression 7 du Tableau 15 indique qu'il n'existe pas de relation significative entre les régimes de retraite à prestations déterminées et le roulement volontaire ( $b=-0.044$ ,  $p>0.05$ ). Les entreprises qui offrent un régime de retraite à prestations déterminées n'ont pas un taux de roulement plus faible que celles qui n'en offrent pas. Selon la revue de la littérature, plusieurs études portent sur la relation entre les régimes de retraite et le roulement volontaire. Par contre, aucune étude recensée ne traite de la relation spécifique entre les régimes de retraite à prestations déterminées et le roulement volontaire. Selon les résultats obtenus dans le cadre de cette étude, seulement un peu plus de 6% des entreprises offrent un régime de retraite à prestations déterminées dans le secteur des TIC. Ainsi, ce type de régime est très peu répandu, donc il est difficile d'obtenir des résultats concluants étant donné le peu de variance. Ainsi, la relation entre les régimes de retraite et le roulement volontaire est non significative dans le cadre de cette étude.

Finalement, la Régression 8 du Tableau 15 indique qu'il n'existe pas de relation significative entre la variable composite rémunération tangible et le roulement volontaire ( $b=-0.008$ ,  $p>0.05$ ). Ce résultat indique que les entreprises qui offrent une rémunération tangible plus diversifiée n'ont pas un roulement volontaire plus faible que celles qui offrent une rémunération tangible comprenant moins de composantes. Il n'est pas possible de comparer ce résultat avec la littérature puisqu'aucune étude recensée n'a cherché à mesurer une variable qui traite de la rémunération tangible dans son ensemble. En somme, le résultat du Tableau 15 ne permet pas de confirmer

l'Hypothèse 2 qui stipule que le nombre offert de pratiques de rémunération tangible est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada. Ainsi, la relation entre la variable composite rémunération tangible et le roulement volontaire est non significative dans le cadre de ce mémoire.

En ce qui concerne les variables de contrôle, il y a seulement la variable de la syndicalisation qui a une relation linéaire avec le roulement volontaire. C'est le cas dans 4 régressions sur 8. Effectivement, dans la Régression 1, la variable de la syndicalisation a une relation négative et significative avec le roulement volontaire ( $b=-0.108$ ,  $p. <0.05$ ). Dans la Régression 3, la syndicalisation a une relation négative et significative avec le roulement volontaire ( $b=-0.110$ ,  $p. <0.05$ ). Dans la Régression 4, la syndicalisation a aussi une relation négative avec le roulement volontaire ( $b=-0.114$ ,  $p. <0.05$ ). Finalement, dans la Régression 6, la syndicalisation a une relation négative avec le roulement volontaire ( $b=-0.119$ ,  $p. <0.05$ ). Autrement dit, pour ces quatre régressions, les entreprises qui ont des employés syndiqués ont un roulement plus faible que les entreprises qui ne sont pas syndiquées. En ce qui concerne la deuxième variable de contrôle, la taille de l'entreprise, elle n'a aucune association avec le roulement volontaire dans aucune des régressions. Ainsi, les plus grandes organisations n'ont pas un taux de roulement plus faible que les plus petites organisations.

En terminant, un regard au  $R^2$  ajusté a été fait. Le plus faible pourcentage de variance expliquée est la Régression 3. Le modèle explique 1% de la variance du roulement volontaire. Le plus fort pourcentage de variance expliquée est la Régression 2. Le modèle explique 9.5% de la variance du roulement volontaire. Finalement, nous pouvons conclure que le modèle complet n'explique pas réellement le roulement organisationnel. Les études qui mesurent le roulement de manière individuel arrivent souvent à des pourcentages de variance qui sont beaucoup plus élevés que cette étude. Une des raisons qui explique le faible pourcentage de variance de cette étude est la différence entre les facteurs organisationnels des entreprises qui ont été sondées dans le cadre de ce mémoire. Ces facteurs peuvent expliquer le roulement, mais ils n'ont pas été capturés dans cette étude.



**Tableau 15 : Régressions effectuées sur le roulement volontaire**

	Roulement volontaire							
	Régression 1 ( $\beta$ )	Régression 2 ( $\beta$ )	Régression 3 ( $\beta$ )	Régression 4 ( $\beta$ )	Régression 5 ( $\beta$ )	Régression 6 ( $\beta$ )	Régression 7 ( $\beta$ )	Régression 8 ( $\beta$ )
Variables de contrôle								
Taille de l'entreprise	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000	0.000	-0.000
Syndicalisation	-0.108*	-0.072	-0.110*	-0.114*	-0.098	-0.119*	-0.098	-0.099
Variables indépendantes								
Salaire Moyen	-0.000							
Vacances Annuelles		-0.010**						
Congé Personnel			0.005					
Commission				-0.000				
Bonis au mérite					-0.262			
Heures Supplémentaires						0.021		
Régime de retraite							-0.044	
Rémunération tangible								-0.008
Constante	0.129**	0.309**	0.114**	0.120**	0.124**	0.103**	0.117**	0.139**
R <sup>2</sup> (ajusté)	0.011	0.095	0.010	0.015	0.026	0.019	0.018	0.019
F	1.411	5.005**	1.383	1.598	2.021	1.741	1.694	1.734
N	115	115	115	115	115	115	115	115

\*, \*\* pour un test respectivement de  $p < 0.05$  et  $p < 0.01$

## **Conclusion**

Ce mémoire avait pour but d'étudier les liens entre la rémunération tangible et le roulement volontaire dans le secteur des TIC au Canada. Afin d'en connaître davantage et de pouvoir répondre à la question de recherche initialement posée, 2 hypothèses générales ainsi que 7 sous hypothèses ont été proposées. Pour être en mesure de formuler ces hypothèses de recherche, une recension de la littérature a été effectuée. Par la suite, différentes théories, comme la théorie de l'échange social, la théorie des attentes ainsi que la théorie de la dépendance à l'égard des ressources ont aussi été utilisées afin de formuler ces hypothèses. Afin de tester les hypothèses, des données provenant de 115 organisations du secteur des TIC au Canada ont été récoltées par l'entremise de questionnaires complétés par les directeurs ressources humaines de ces organisations. À partir des réponses obtenues via les questionnaires complétés, différents types d'analyse ont été effectuées et des résultats ont été obtenus. Enfin, ces résultats ont été comparés avec la littérature recensée sur le sujet.

Les résultats ont permis de tester les différentes hypothèses qui avaient été formulées. La première hypothèse générale de départ était la suivante : «La rémunération tangible est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada. » La deuxième hypothèse générale de ce mémoire était : « Le nombre offert de pratiques de rémunération tangible est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada. »

Parmi les deux hypothèses générales de recherche, seule la première Hypothèse est confirmée partiellement, puisqu'une seule des variables s'est avérée significative. Autrement dit, une seule des sous hypothèse découlant de l'Hypothèse 1 a été confirmée. Il s'agit de l'Hypothèse 1b qui traite de la relation entre les vacances annuelles payées et le roulement volontaire. Nous pouvons ainsi affirmer que la rémunération tangible permet de faire diminuer le roulement volontaire. Les résultats de cette étude permettent de comprendre qu'une seule des 7 composantes de la rémunération tangible a un impact significatif sur le roulement volontaire. La deuxième Hypothèse est infirmée puisque la relation entre la variable composite de rémunération tangible et le roulement volontaire est non significative.

Le secteur des TIC a connu au courant des dernières années un très grand essor au Canada. Cette croissance rapide a notamment eu des répercussions sur les organisations de ce secteur et celles-ci se retrouvent confrontées à différents enjeux. L'attraction, la rétention ainsi que le roulement de la main-d'œuvre en sont quelques exemples. Ce milieu est aussi caractérisé par une main-d'œuvre majoritairement jeune. Plus de 60% des travailleurs ont moins de 44 ans (TECHNOcompétences,

2018). Les besoins et les attentes de cette nouvelle génération ne sont pas les mêmes que la génération plus âgée. Afin de réduire le roulement volontaire, les organisations doivent écouter les besoins de cette nouvelle génération et doivent mettre en place des programmes de rémunération tangible qui sont axés et alignés sur leurs besoins. Pour cette génération, le travail est de moins en moins considéré comme une fin en soi. En effet, le travail occupe une deuxième place dans leurs priorités. Ils considèrent que le travail est un moyen et non un but (Catalan, 2013). Toujours selon Catalan (2013), leurs priorités sont plutôt le maintien d'une qualité de vie, l'épanouissement et la réalisation de leurs intérêts personnels. Ces affirmations sont en lien avec les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. Nous avons trouvé qu'une offre de vacances plus généreuse sert à diminuer le roulement volontaire dans les organisations.

Cette étude comporte trois limites. La première limite est la taille de l'échantillon. Seulement 115 organisations ont répondu au sondage. Avec un petit échantillon comme celui-ci, il a été plus difficile de trouver des relations statistiquement significatives. Dans le futur, les prochaines études devraient avoir un plus large échantillon afin d'obtenir des résultats qui sont plus significatifs et représentatifs. La deuxième limite est la nature des données utilisées. Comme les données utilisées dans le cadre de ce mémoire sont de nature transversale, il n'a pas été possible de tester des relations de cause à effet entre les variables. Les recherches futures devraient utiliser des données longitudinales afin d'être en mesure d'expliquer des liens de causalité entre les variables. La troisième limite concerne la nature des échelles utilisées pour mesurer les variables à l'étude. Pour certaines variables, une échelle dichotomique a été utilisée. Cette échelle procure peu de variance, donc il est plus difficile de trouver des résultats significatifs. Les recherches futures devraient répliquer cette recherche en utilisant des mesures plus adéquates, comme des échelles continues par exemple.

Dans le but d'attirer la main-d'œuvre, mais aussi pour la retenir et diminuer le roulement volontaire au sein de leur organisation, les gestionnaires doivent miser davantage sur leur offre de vacances. Ils peuvent diversifier et augmenter le nombre de jours de vacances qu'ils offrent à leurs employés de différentes manières et ainsi, se démarquer des autres organisations. Pour les organisations qui n'ont pas nécessairement les moyens d'augmenter le nombre de jours de vacances payées à leurs employés, les gestionnaires peuvent proposer aux employés de diminuer leur salaire annuel à l'embauche en contrepartie d'un nombre de jours de vacances annuels supérieur. Les organisations peuvent aussi mettre en place un programme d'achat de vacances.

C'est-à-dire que l'organisation retient sur chacune des paies de l'employé un montant d'argent, qui permettra en contre partie à l'employé d'obtenir plus de jours de vacances payées. En conclusion, plusieurs alternatives existent et permettent aux organisations d'avoir une offre de vacances plus alléchante et plus compétitive afin de réduire le roulement volontaire.

En conclusion, ce mémoire contribue à faire avancer les connaissances entourant la rémunération. À la lumière de la littérature recensée dans le cadre de ce mémoire, il s'agit de la première étude à analyser simultanément les liens entre plusieurs composantes de la rémunération tangible et le roulement volontaire au sein d'une même étude dans le secteur des TIC au Canada. Afin de limiter leur roulement volontaire, les organisations du secteur des TIC peuvent s'inspirer des résultats de ce mémoire afin de les accompagner dans la révision de leur offre de rémunération tangible. Même si la rémunération tangible revêt une grande importance, n'oublions pas la composante intangible. Bien qu'elle n'ait pas été abordée dans le cadre de ce mémoire, elle pourrait permettre aux organisations de se différencier de leurs concurrents. Plusieurs pratiques de rémunération intangible pourraient être introduites dans l'offre de rémunération des organisations. En effet, les organisations auraient tout intérêt à considérer leur offre de rémunération de manière globale afin d'être les plus attractives possible et ainsi pouvoir mieux contrôler leur roulement volontaire.

## **Bibliographie**

Abate, J., Schaefer, T. et Pavone, T. (2018). Understanding generational identity, job burnout, job satisfaction, job tenure and turnover intention. *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 22(1). Repéré à: <https://www.abacademies.org/articles/Understanding-generational-identity-job-burnout-1939-4691-22-1-112.pdf>

Abelson, M. et Baysinger, B. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an Organizational level model. *Academy of management review*, 9(2), 331-342

Abraham, S., Friedman, B. et Thomas, R. (2005). The Impact of Union Membership on Intent to Leave: Additional Evidence on the Voice Face of Unions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 201-213. doi:10.1007/s10672-005-9049-0

Abraham, S., Friedman, B. et Thomas, R. (2008). The Relationship Among Union Membership, Facets of Satisfaction and Intent to Leave: Further Evidence on the Voice Face of Unions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 1-11. doi:10.1007/s10672-007-9061-z

Aldatmaz, S., Ouimet, P. et Van Wesep, E.D. (2014). The Option to Quit: The Effect of Employee Stock Options on Turnover. US Census Bureau Center for Economic Studies Paper. doi: 10.2139/ssrn.2407972\_

Ahmad, R., Yei, E. et Bujang, S. (2013). Relationship between Type of Benefit (leave, loan and retirement plan) and Employees' Retention. *International Journal of Education and Research*, 1(8). Repéré à : <http://ijern.com/journal/August-2013/03.pdf>

Balkin, D.B. et Bannister, D. (1993). Explaining pay form for strategic employee groups in organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 6 (2), 139-151. doi: 10.1111/j.2044-8325.1993.tb00523.x

Balsam, S., Gifford, R. and Kim, S. (2007). The effect of stock option grants on voluntary employee turnover, *Review of Accounting and Finance*, Vol. 6 No. 1, pp. 5-14. doi:10.1108/14757700710725421

Bene, J. (2019). Les jeunes face au travail; un regard ambivalent, reflet de disparités. Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire. Repéré à : [https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/06/IAS24\\_Les-jeunes-face-au-travail\\_BD.pdf](https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/06/IAS24_Les-jeunes-face-au-travail_BD.pdf)

Blau, P. M. (1964). « Power and exchange in social life ». New York: J Wiley & Sons, 352.

Bluedorn, A. C. (1978). A Taxonomy of Turnover. *The Academy of Management Review*, 3(3), 647-651. doi:10.2307/257553

Camgoz, S.M., Ekmekci, O.T., Karapinar, P.B. et Guler, B.M. (2016). Job insecurity and turnover intentions: gender differences and the mediating role of work engagement. 75 (11). Repéré à : <https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-016-0595-0>

Campbell, J.W., Im, T. et Jeong, J. (2014). Internal efficiency and turnover intentions: Evidence from local government in South Korea. *Public Personnel Management*, 43(2), 259-282. doi:10.1177/009102601452450

Candra, D., Hana, S. et Wulandari, D. (2018). Compensation and turnover intention in Coal mining support companies in South Kalimantan. *International journal of scientific and technology research*. 7(4), 202-205. Repéré à : <http://www.ijstr.org/final-print/apr2018/Compensation-And-Turnover-Intention-In-Coal-Mining-Support-Companies-In-South-Kalimantan.pdf>

Cardinal, L. (2006). *Le succès au travail : sélection, socialisation et rétention du personnel*. Montréal : Guérin.

Catalan, R (2013). *Les attentes et les besoins de la génération Y en matière d'emploi*. (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières). Repéré à <http://depote.uqtr.ca/id/eprint/6970/1/030589826.pdf>

Charron, Catherine. (2018). Attirez les talents en améliorant votre marque employeur. Repéré à : <https://www.lesaffaires.com/dossier/penurie-de-main-d-oeuvre-les-solutions/attirez-les-talents-en-ameliorant-votre-marque-employeur/605243>

Chepchumba, T. et Kimutai, B. (2017). The relationship between Employee compensation and employee turnover in small businesses among Safaricom dealers in Eldoret municipality, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 5(2), 490-501. Repéré à : <http://www.ijstr.org>

Chin, W., Guo, Y.-L. L., Hung, Y.-J., Hsieh, Y.-T., Wang, L.-J. et Shiao, J. S.-C. (2017). Workplace justice and intention to leave the nursing profession. *Nursing Ethics*, 26(1), 307-319. <https://doi.org/10.1177/0969733016687160>

Choi, Y. et Chung, I. H. (2016). Voice Effects of Public Sector Unions on Turnover: Evidence from Teacher Contracts. *Public Personnel Management*, 45(2), 213-233. <https://doi.org/10.1177/0091026016645063>

Coetzer, A., Inma, C. et Poisat, P. (2017). The job embeddedness-turnover relationship: Effects of organisation size and work group cohesion. *Personnel Review*, 46(6), 1070-1088. doi: 10.1108/PR-12-2015-0312

Conseil Canadien pour le développement de carrière. (2018). Qu'est-ce que le développement de carrière. Repéré à : <https://cccda.org/la-profession-du-developpement-de-carriere/quest-le-developpement-de-carriere/?lang=fr>

Cotton, J. L. (1986). Employee turnover a meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management review*: AMR, 11(1), 55-70. doi:10.2307/258331

Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- CSN. (2018). État de situation et perspectives : pénurie de main-d'œuvre. Repéré à : [https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2018/04/conseilconf\\_20180321\\_ppt\\_rarete-m-oeuvre\\_v2.pdf](https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2018/04/conseilconf_20180321_ppt_rarete-m-oeuvre_v2.pdf)
- Dalton, D.R., Todor, W.D. et Krackhardt, D.M. (1982). « Turnover Overstated: The functional Taxonomy », *The Academy of Management Review*. 7 (1), p.117-123
- DiRenzo, M., Aten, K., Rosikiewicz., Barnes, J., Brown, C., Shapiro, A. et Volkmann, B. (2017). Embeddedness and turnover intentions in extra roles: A mixed-methods analysis of the United States Marine Corp Reserve. *Career Development International*, 22(3), 260-279. doi: 10.1108/CDI-09-2016-0152
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of business, Management and Accounting*. Vol.1 No 1, pp.48-55.
- Emploi-Québec. (2013). Analyse du marché du travail : Tendances et enjeux 2014-2017. Repéré à : [http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Montreal/06\\_analyse-MT\\_synth\\_2014-17.pdf](http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Montreal/06_analyse-MT_synth_2014-17.pdf)
- Ezeh, L. et Olawale, K. (2017). Pay satisfaction, job satisfaction and gender as correlates of turnover intention among federal federal civil servants in Awka metropolis of Anambra State, South-East, Nigeria. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research Reports*, 2(1). Repéré à : <http://hrmars.com/>
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. et Raymond, L. (2011). Impact de certains ensembles de pratiques de GRH sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et le taux de roulement des employés. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières, Dép. des sciences de la gestion.
- Forrester, W. (2019). *Relationship between job embeddedness and turnover intentions among municipal law enforcement officers*. (Thèse de doctorat: Université de Walden). Repéré à : <https://pdfs.semanticscholar.org/50eb/0cd5fdc01bb97271870f192e0207f80c4c2b.pdf>
- Freeman, R et Medoff, J.: *What do Unions do?* New York, Basic Books Inc., 1984, 293 pp., *Relations industrielles / Industrial Relations*, 40 (1), 185-186. doi.org/10.7202/050122ar
- Goldhaber, D., Grout, C. et Holden, K. L. (2017). Pension Structure and Employee Turnover: Evidence from a Large Public Pension System. *ILR Review*, 70(4), 976-1007. <https://doi.org/10.1177/0019793916678424>
- Goldstein, I.L. et Ford, K.J. (2002). *Training in Organizations*, 4<sup>e</sup> éd., Belmont, Wadsworth.
- Gouvernement du Canada. (2017). Profil du secteur canadien des TIC 2017. Repéré à : [https://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/h\\_it07229.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/h_it07229.html)
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88. doi: 10.5465/1985.4277352



Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. doi:10.1177/014920630002600305

Guerrero, S. (2005). La théorie de l'échange social – cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires, Congrès de l'ASAC, Toronto (Ontario), Canada

Haines, V. Y., Jalette, P. et Larose, K. (2010). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non-Governmental Sector. *Industrial & Labor Relations Review*, 63(2), 228-246. doi:10.1177/001979391006300203

Harvard Business Essentiel. (2002). Hiring and keeping the best people. Boston: Harvard Business school Press.

Hill, A. et Jones, D. (2018). The Impacts of Performance Pay on Teacher Effectiveness and Retention: Does Teacher Gender Matter? *J. Human Resources*. doi: 10.3368/jhr.55.2.0216.7719R3

Hom, P. et Griffeth, R. (1995). « Employee Turnover ». Cincinnati, Southwestern College Publishing.

Hui, C., Yee, C., Yen, L., C, L., Chie, L. et Yi, L. (2017). The impact of perceived organizational support, job satisfaction, leader-member exchange (LMX) and work-life balance on employee's turnover intention in manufacturing industry, Malaysia. (Bachelor's degree, University Tunku Abdul Rahman). Repéré à : [http://eprints.utar.edu.my/2646/1/Final\\_Year\\_Project\\_\(Group\\_9\).pdf](http://eprints.utar.edu.my/2646/1/Final_Year_Project_(Group_9).pdf)

Hussain, M. et Khan, M.S. (2019), « Organizational justice and turnover intentions: probing the Pakistani print media sector », *Evidence-based HRM*, Vol. 7 No. 2, pp. 180-197. doi:10.1108/EBHRM-04-2018-0030

Institut de la Statistique du Québec (2013). La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec. Repéré à : <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/remuneration-globale/variable-equite/remuneration-variable.pdf>

Janairo, E. (2000). « Technical difficulties: Hiring and keeping IT employees in State Government »: Council of State Governments, 30p.

Ju, B. et Li, J. (2019). Exploring the impact of training, job tenure, and education-job and skills-job matches on employee turnover intention, *European Journal of Training and Development*, Vol. 43 No. 3/4, pp. 214-231. doi.org/10.1108/EJTD-05-2018-0045

Kerdpitak, C. et Jernsittiparsert, K. (2020). The effect of workplace stress, work life-balance on turnover intention: An empirical evidence from Pharmaceutical industry in Thailand. *Systematic Review Pharmacy*. Vol 11(2): 586 594.

Khan, A.H. et Aleem, M. (2014). Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *Journal of International Studies*. 7(1), 122-132. doi: 10.142554/2071-8330.2014/7-1/11

- Kim, J. et Philips, P. (2010). Effect of Multiemployer Collective Bargaining on Employer-Provided Health Insurance in the Construction Industry. *Journal of Labor Research*, Springer, 31(4), 322-331. doi:10.1007/s12122-010-9095-0
- Kim, S. (2005). Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156. doi:10.1177/0275074004273150
- Knapp, J.R., Smith, B.R. et Sprinkle, T.A. (2017). It is the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43, 652-671. doi: 10.1177/0899764016685859
- Laniel, C. et Burke, D.D. Understanding of a variable pay program (2007). Repéré à : <https://www.genium360.ca/en-us/understanding-variable-pay-program/>
- Larose, K. (2003). *L'influence de sept politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main d'oeuvre*. (Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/1541>
- Lazzari, N. (2012). *La conciliation emploi-famille/vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main d'oeuvre dans la santé*. (Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal) Repéré à : <https://archipel.uqam.ca/5278/>
- Lewis, G. et Stoycheva, R. (2016). Does Pension Plan Structure Affect Turnover Patterns? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26 (4), 787-799, doi.org/10.1093/jopart/muw035
- Les Affaires. (2018). Attirez les talents en améliorant votre marque employeur. Pénurie de main-d'œuvre : les solutions. Repéré à : <https://www.lesaffaires.com/dossier/penurie-de-main-d-oeuvre-les-solutions/attirez-les-talents-en-ameliorant-votre-marque-employeur/605243>
- Mendis, M. (2017). The impact of reward system on employee turnover intention: A study on logistics industry of Sri Lanka. *International journal of scientific & technology research*. 6(9), 67-72. Repéré à: <https://www.researchgate.net/publication/328341885>
- Mobley, W.H. (1982). « Some Unanswered Questions in turnover and Withdrawal Research », *Academy of Management Review*, Volume 7, numéro 1, p 111-116.
- Molm, L. D., Collett, J. L., et Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205-242. <https://doi.org/10.1086/517900>
- Mondy, R. (2008). *Human Resources Management* (10<sup>th</sup> edition). Pearson Education.
- Mor Barak, Michàl E., Nissly, Jan A. et Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-661. doi:10.1086/323166

Morin, L. et Renaud, S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail, Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 17 p.

Morin, L. et Renaud, S. (2010). « L'apport de pratiques de rémunération variable et de formation structurée à la fidélisation des talents », Acte de colloque, 20ième congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 16 p.

Morneau Shepell. (2018). Enquête sur la rémunération et les tendances en ressources humaines. Repéré à : <https://www.morneaushepell.com/ca-fr/Publications/enqu%C3%AAte-sur-la-r%C3%A9mun%C3%A9ration-et-les-tendances-en-ressources-humaines-1>

Naidoo, R. (2017). Turnover Intentions among South African IT Professionals: Gender, Ethnicity and the Influence of Pay Satisfaction. *The African Journal of Information Systems*.10(1). Repéré à : <https://digitalcommons.kennesaw.edu/ajis/vol10/iss1/1>

Neveu, J. (1996). La démission du cadre d'entreprise. Étude sur l'intention de départ volontaire, *Economica*.

O' Halloran, P. L. (2012). Performance pay and employee turnover. *Journal of Economic Studies*, 39(6), 653-674. doi:10.1108/01443581211274601

Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Ames, The Iowa State University Press, 160 p.

Renaud, S. et Dupuis, S. (2010). Les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol. 5, No 2, pp. 39-64.

Renaud, S., Morin D. et St-Onge, S. (2017). Does Compensation in the Form of Vacations and Parental Leave Reduce Turnover?: A Study among Organizations in the Information and Communications Technology Sector. Actes de "6th European reward management conference", European Institute for advanced studies in management, Bruxelles (Belgique), 7 et 8 décembre 2017, p. 1-13.

Radio Canada. (2018). Le difficile ajustement du marché du travail à la génération du millénaire. Repéré à : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1095046/generations-travail-millenniaux-baby-boomers-entreprise>

Retraite Québec. (2018). Les régimes privés de retraite. Repéré à : [https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/retraite/source\\_revenus\\_retraite/regimes\\_privés/Pages/rcr.aspx](https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/retraite/source_revenus_retraite/regimes_privés/Pages/rcr.aspx)

Rhnama, A., Wils, T., Pousa, C. E. et Frigon, M. (2014). Conflits travail-famille et intention de quitter dans le domaine de la santé. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69 (3), 477–500. <https://doi.org/10.7202/1026755ar>

Roussel, P. (1994). *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*. (Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales, Toulouse). Repéré à : <http://www.theses.fr/1994TOU10039>

- Rubenstein, A., Eberly, M., Lee, T. et Mitchell, T. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*. 71:23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Sasaki, H., Sato, O., Serenko, A. et Palvia, P. (2019) Determinants of job satisfaction and turnover intention of IT professionals in Japan. Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun 2019.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins Jr, G.D. et Gupta, N. (1998). An organizational-level Analysis of voluntary turnover and involuntary turnover. *Academy of management journal*, Vol. 41, No 5, pp. 511-525.
- Schermerhorn, J.R. (2011). *Management*. (11<sup>e</sup> éd.,) United States of America: Wiley.
- Schuck, A.M. et Rabe-Hemp, C. (2018). Investing in people: salary and turnover in policing. *Policing: An International Journal*, 41(1), 113-128. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2016-0137>
- Skelton, A. (2017). *Job satisfaction and job embeddedness as predictors of manufacturing employee turnover intentions*. (Doctoral study, Walden University, Minneapolis). Repéré à : <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/>
- St-Onge, S. (2014). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique* (3e édition). Chapitre 1. Montréal (Québec), Chenelière Éducation.
- St-Onge, S., Haines, V. Y. et Klarsfeld, A. (2004). La rémunération basée sur les compétences : déterminants et incidences. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 59 (4), 651–680. <https://doi.org/10.7202/011333ar>
- St-Onge, S. et Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratiques*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 708 p.
- Statistique Canada. (2009). Taux de chômage. Repéré à <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/ref/dict/pop125-fra.cfm>
- Sullivan, J. (1972). Indirect compensation: The years ahead. *California Management Review*, 15 (2), 65-76.
- Sweins, C. et Kalmi, P. (2008). Pay knowledge, pay satisfaction and employee commitment: evidence from Finnish profit-sharing schemes. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 366-385. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00074.x>
- Tabachnick, B. G., wr Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- TECHNOCompétences. (2018). Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en TIC 2018. Le talent en TIC – 2018 : Constats et enjeux.
- TECHNOCompétences. (2018). À propos de nous : valeurs, mission, et plus. Repéré à <https://www.technocompetences.qc.ca/a-propos/>

Yamaguchi, Y., Inoue, T., Harada, H. et Oike, M. (2016). Job control, work-family balance and nurses' intention to leave their profession and organization: A comparative cross-sectional survey. *International Journal of Nursing studies*. 64 (1), 52-62. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2016.09.003

Zhang, W., Meng, H., Yang, S. et Liu, D. (2018). The influence of professional identity, job satisfaction and work engagement on turnover intention among township health inspectors in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 15(5), 988. doi: 10.3390/ijerph15050988

Zheng, C. et Lamond, D. (2009). A critical review of human resource management studies (1978-2007) in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11) pp. 2194-2227. doi: 10.1080/09585190903239609

Zheng, C. et Lamond, D. (2010). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 423-443. doi:10.1007/s10490-009- 9159-y

Zin, L.M (2017). The mediating role of perceived organizational support on the relation between pay and intention to stay. *Management Review: An international journal*, 12(1). Repéré à : <https://www.questia.com/library/journal/1P4-1932307608/the-mediating-role-of-perceived-organizational-support>