

Université de Montréal

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

Par
Éloïse Guindon

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

Avril 2021

© Éloïse Guindon, 2021

Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

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

Présenté par Éloïse Guindon

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Stéphane Renaud – Directeur de recherche

Adnane Belout – Président du jury

Alain Marchand – Membre du jury

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour objectif d'étudier les liens entre les composantes de la rémunération intangible et le roulement volontaire dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) au Canada. À l'aide de de la théorie de l'échange social de Blau (1964) et de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1994), puis suite à une revue de la littérature, ce mémoire propose deux hypothèses générales ainsi que sept sous-hypothèses. La première hypothèse générale stipule que la rémunération intangible est associée à un roulement volontaire plus faible. En ce qui concerne les sept sous-hypothèses, elles proviennent de cette première hypothèse générale. Il s'agit des sept composantes de rémunération intangible qui sont analysées dans le cadre de cette recherche, soient le nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne, la possibilité d'un horaire de travail à temps partiel, le nombre d'heures moyens dans la semaine normale de travail, la présence de semaine comprimée de travail, la présence d'un horaire d'été, la possibilité de télétravail et la présence de programmes de formation structurés. La seconde hypothèse générale indique que le nombre offert de pratiques de rémunération intangible est associé à un roulement volontaire plus faible.

Les données de nature transversales utilisées dans cette étude proviennent d'entreprises œuvrant dans le secteur des TIC au Canada. En partenariat avec TECHNOcompétences, la collecte de données a été réalisée par la firme Normandin-Beaudry, et ce, de janvier à avril 2016. Cent vingt-cinq questionnaires ont été distribués à autant d'organisations. Ces questionnaires ont été complétés par les directeurs et directrices des ressources humaines des organisations. Dix de ces organisations n'ont rapporté aucune donnée en ce qui a trait au roulement volontaire. Ainsi, les données de 115 questionnaires ont été utilisées et analysées dans le cadre de cette étude.

Les deux hypothèses générales de recherche sont infirmées. En effet, dans le cadre de la première hypothèse, aucune des sept sous-hypothèses (1a à 1g) n'ont pu être confirmées. L'ensemble des résultats n'étaient pas significatifs. Pour ce qui est de la deuxième hypothèse, la relation n'est pas significative, infirmant également l'Hypothèse 2.

En conclusion, ce mémoire réitère l'importance pour les gestionnaires en ressources humaines et leurs organisations d'offrir des pratiques de rémunération intangible qui sont diversifiées et adaptées à la réalité de la main d'œuvre qui compose le marché du travail. Il vise également à rappeler la nécessité d'avoir une offre de rémunération globale complète, où la rémunération intangible et tangible sont complémentaires.

Mots clés :

Rémunération intangible

Roulement volontaire

TIC

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the links between the intangible reward and voluntary turnover components in the information and communications technology (ICT) sector in Canada. Using Blau's social exchange theory (1964) and Balkin and Bannister's resource dependence theory (1994), and the empirical-literature, this thesis proposes two general hypotheses as well as seven sub-hypotheses. The first general hypothesis suggests that intangible reward is associated with lower voluntary turnover. Regarding the seven sub-hypotheses, they come from this first general hypothesis. These are the seven components of intangible reward that are analyzed in this thesis, which are the number of hours worked per week, on average, the possibility of a part-time work schedule, the average number of hours in the normal work week, the presence of a compressed work week, the presence of a summer schedule, the possibility of teleworking and the presence of structured training programs. The second general hypothesis suggests that the number of intangible reward practices offered is associated with a lower voluntary turnover.

The cross-sectional data used in this study come from companies operating in the ICT sector in Canada. In partnership with TECHNOcompétences, data collection was carried by Normandin Beaudry's firm, from January to April 2016. One hundred twenty five surveys were distributed to as many organizations. These surveys were completed by human resources directors from these organizations. Ten of the organizations did not report any data regarding voluntary turnover. Thus, the data of 115 questionnaires were used and analyzed within the framework of this study.

The two general research hypotheses are invalidated. Indeed, for the first hypothesis, none of the seven sub-hypotheses (1a to 1g) could be confirmed. The results were not significant. Regarding the second hypothesis, the relationship is not significant, also invalidating the Hypothesis 2.

In conclusion, this thesis reiterates the importance for human resources managers and their organizations to offer diversified intangible reward practices that are adapted to the workforce reality that makes up the labor market. It also aims to recall the need to have a complete global compensation offer, where intangible and tangible rewards are complementary.

Key words:

Intangible rewards

Voluntary turnover

ICT

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de recherche, Stéphane Renaud, pour son soutien, ses judicieux conseils, sa grande disponibilité ainsi que pour sa patience tout au long de mon cheminement. Merci d'avoir cru en moi.

Merci à Émilie, qui a contribué à mon parcours universitaire de façon exceptionnelle. Je suis reconnaissante pour notre complicité et notre précieuse amitié.

Merci à Francis pour sa compréhension, son support moral et son positivisme. Ils m'ont permis de persévérer et de me dépasser.

Je souhaite finalement remercier mes parents et ma sœur, sans qui ce parcours universitaire n'aurait pas été possible. Leurs nombreux encouragements, leur soutien et leur amour ont fait toute la différence.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 : Définitions, revue de littérature et problématique.....	8
1.1. Définitions des concepts à l'étude	8
1.1.1. Définition du roulement des employés	8
1.1.2. Définition de la rémunération intangible	12
1.1.2.1. Définition de la rémunération globale.....	13
1.1.2.2. Définition de la rémunération tangible.....	14
1.1.2.3. Définition de la rémunération intangible.....	16
1.2. Modèle conceptuel et déterminants du roulement de la main-d'œuvre.....	19
1.2.1. Modèle du roulement de Price (2001).....	20
1.2.2. Déterminants du roulement	22
1.2.2.1. Déterminants individuels.....	23
1.2.2.2. Déterminants contextuels	36
1.2.2.3. Déterminants organisationnels	39
1.2.3. Conclusion sur les déterminants du roulement	50
1.3. Lien entre la rémunération intangible et le roulement.....	51
1.3.1. Opportunités de développement de carrière.....	52
1.3.2. Formation	54
1.3.3. Flexibilité : Horaire de travail, télétravail et équilibre travail et vie personnelle	55
1.3.4. Autonomie.....	57
1.3.5. Conclusion sur les déterminants du roulement liés à la rémunération intangible.....	58
1.4. Problématique	62
Chapitre 2 : Modèle, cadre théorique et hypothèses	66
2.1. Modèle conceptuel.....	67
2.2. Cadre théorique.....	68
2.2.1. La théorie de l'échange social de Blau (1964)	69
Hypothèse 1 :	70
2.2.2. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993).....	73
Hypothèse 2	74
Chapitre 3 : Méthodologie	75
3.1. Les données	76
3.2. Les mesures.....	77
3.3. Analyses statistiques.....	81
Chapitre 4 : Résultats et Discussion.....	82
4.1. Résultats et discussion des analyses univariées	83
4.2. Résultats et discussion des analyses bivariées	86
4.3. Résultats et discussion des analyses multivariées.....	91
Conclusion	98
Bibliographie.....	102

Annexes A.....112

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions des déterminants individuels.....	22
Tableau 2 : Synthèse des études portant sur les déterminants individuels du roulement.....	32
Tableau 3 : Définitions des déterminants contextuels.....	36
Tableau 4 : Synthèse des études portant sur les déterminants contextuels du roulement.....	38
Tableau 5 : Définitions des déterminants organisationnels.....	39
Tableau 6 : Synthèse des études portant sur les déterminant organisationnels du roulement..	46
Tableau 7 : Définitions des déterminants en lien avec la rémunération intangible.....	50
Tableau 8 : Synthèse des études portant sur les déterminant du roulement liés à la rémunération intangible.....	58
Tableau 9 : Entreprises participantes selon leur taille.....	75
Tableau 10 : Statistiques descriptives.....	83
Tableau 11 : Matrice de corrélations pour l'ensemble des variables à l'étude.....	87
Tableau 12 : Régressions effectuées sur le roulement volontaire.....	92

Liste des figures

Figure 1 : Les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre.....	8
Figure 2 : Les composantes de la rémunération globale.....	12
Figure 3 : Modèle conceptuel de Price (2001).....	21
Figure 4 : Modèle de l'impact de la rémunération intangible sur le roulement volontaire organisationnel.....	66

Liste des Annexes

Annexe A : régression de l'ensemble des composantes de rémunération intangible sur le roulement volontaire	112
---	-----

Introduction

Le marché de l'emploi connaît actuellement différents changements majeurs, ce qui oblige les organisations canadiennes à s'adapter et à surmonter plusieurs défis importants, notamment en ce qui a trait à la gestion de la main-d'œuvre. Depuis les dernières années, les organisations font face à diverses contraintes, telles que le virage technologique, l'augmentation de la compétitivité ou encore, le plein-emploi. En effet, le marché de l'emploi subit présentement une pénurie majeure de main-d'œuvre (Bellavance, 2019). Il est pertinent de mentionner qu'en raison de la crise sanitaire qui sévit depuis mars 2020, certains secteurs ne sont plus touchés par cette pénurie de main-d'œuvre. Toutefois, malgré cette situation particulière, le contexte de pénurie perdure toujours pour plusieurs secteurs, dont notamment celui sur lequel porte cette recherche. Cette pénurie s'explique, entre autres, par les changements démographiques. Ceux-ci sont caractérisés, d'une part, par un vieillissement de la population, qui se traduit par une forte croissance des départs à la retraite, et d'autre part, par un affaiblissement de la croissance de la population en âge de travailler. Cette pénurie s'explique également par l'amélioration de la situation économique ainsi que par un déséquilibre observable entre les besoins des organisations et la main-d'œuvre qualifiée disponible. L'état actuel du marché, qui connaît un faible taux de chômage, occasionne certaines difficultés pour les organisations en ce qui a trait à l'attraction et à la rétention des travailleurs. Ainsi, pour de nombreuses entreprises, le roulement du personnel devient un enjeu inquiétant (CSN, 2018). Ce phénomène a été étudié par de nombreux chercheurs au courant des dernières années. Les conséquences associées au roulement de la main-d'œuvre peuvent être très dommageables pour les organisations. Les coûts engendrés par ce roulement sont non-négligeables, principalement en ce qui concerne les sommes à déboursier pour le recrutement, l'embauche et la formation des nouvelles ressources, de même que la perte de savoir pour l'organisation liée au départ de l'employé (Guthrie, 2001). C'est pourquoi les organisations qui possèdent un taux de roulement plus faible ont un avantage concurrentiel.

Dans le cadre de ce mémoire, le roulement volontaire organisationnel est à l'étude et est défini comme étant le nombre d'employés qui a quitté l'organisation sur le nombre total d'employés de l'organisation. Les entreprises ont grand intérêt à agir dans le but de diminuer le roulement volontaire et d'augmenter leur contrôle sur ce type de roulement, car la perte de ces employés occasionne des coûts importants (Guthrie, 2001). Il est donc pertinent d'utiliser le roulement

volontaire organisationnel comme variable. Cela permet également de distinguer ce mémoire des nombreuses autres études réalisées qui portent davantage sur le roulement individuel en abordant l'intention de quitter et l'intention de rester des employés. Ces mesures sont des mesures au niveau individuelle.

Le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, qui est accentué par le grand nombre de départs à la retraite des baby-boomers, pousse les organisations à revoir leurs stratégies en matière de gestion de ressources humaines (Morin et Renaud, 2010). Afin d'attirer et de retenir une toute nouvelle génération de travailleurs et de détenir un avantage concurrentiel dans ce marché hautement compétitif, les organisations sont dans l'obligation d'adapter leur offre de rémunération globale. Autrefois, la rémunération fixe, lorsque compétitive, permettait l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre qualifiée (Morin et Renaud, 2010). Toutefois, le constat est que les besoins changent au rythme du roulement des générations actives sur le marché du travail. Il s'agit d'une transformation fondamentale que subit le marché du travail d'aujourd'hui; l'arrivée d'une main-d'œuvre sur le marché de l'emploi ayant un profil, des besoins ainsi que des attentes distinctes des générations précédentes (Montambeault, 2020). Pour ces raisons, les organisations se doivent d'innover et d'ajuster leurs pratiques de gestion des ressources humaines (Fray, Morin, Renaud, 2015). Cette nouvelle génération possède des attentes différentes quant à la rémunération et aux bénéfices qu'elle retire de son lien d'emploi. Les jeunes travailleurs désirent œuvrer au sein d'une organisation qui leur permet d'évoluer professionnellement et personnellement. Selon une étude réalisée par Gallup, la formation, les possibilités de développement de carrière ainsi que les pratiques de conciliation travail et vie personnelle, telles que les horaires de travail flexibles, constituent des avantages essentiels pour cette nouvelle génération (Wallace, 2018). Les jeunes employés, ayant des attentes très spécifiques et étant plus conscients de leurs besoins individuels, n'hésitent pas à quitter s'ils observent un écart entre leurs intérêts et ceux de l'organisation pour laquelle ils travaillent (Renaud, Morin et St-Onge, 2017). En réponse à ce nouveau contexte, les entreprises innovent et diversifient de plus en plus leurs pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en offrant diverses composantes de rémunération intangible (Haines, Jalette et Larose, 2010).

Dans le cadre de ce mémoire, nous envisageons la rémunération intangible tel que plusieurs auteurs spécialistes de la rémunération, c'est-à-dire comme étant les récompenses relationnelles que les individus estiment recevoir dans leur milieu de travail (Milkovich et Newman, 2002). Autrement dit, il s'agit de l'ensemble des récompenses intrinsèques que les employés retirent de leur emploi (St-Onge, 2014). Cela inclut, par exemple, les opportunités de développement ou de carrière, la sécurité d'emploi, la reconnaissance, le statut, les opportunités d'apprentissage, le climat de travail, les défis et la variété du travail, la conciliation travail et vie personnelle, etc. (Milkovich et Newman, 2002 ; St-Onge, 2014). Tel que mentionné, les organisations qui souhaitent attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée doivent faire preuve de créativité et d'innovation sur le plan stratégique, particulièrement celles qui opèrent dans les secteurs hautement concurrentiels. C'est notamment le cas pour les entreprises du secteur des technologies de l'information et de la communication au Canada (TIC), où il n'est désormais plus suffisant d'offrir une rémunération traditionnelle et fixe pour parvenir à se distinguer de la rivalité. Conséquemment, les entreprises instaurent de plus en plus des pratiques de rémunération intangible qui visent à favoriser le bien-être des employés dans leur emploi (TECHNOcompétences, 2018). Il devient donc pertinent d'étudier la relation entre les différentes composantes de rémunération intangible et le roulement volontaire dans les organisations du secteur des TIC au Canada.

Ce mémoire se concentre sur le secteur des TIC puisqu'il s'agit d'un secteur ayant un apport considérable à l'économie canadienne. D'après une étude réalisée par le gouvernement du Canada en 2019, ce secteur contribue de façon importante au PIB national en représentant 4,8% de celui-ci, soit, 98,1 millions de dollars. Depuis 2013, le secteur des TIC a enregistré une croissance annuelle moyenne de 4,1%. La croissance dans ce secteur d'activité est plus élevée que dans l'ensemble de l'économie. Selon cette même étude, en 2019, 43 200 entreprises au Canada opéraient dans ce secteur, regroupant plus de 666 500 travailleurs, soit 3,6% des emplois au Canada. De plus, 55% de ces travailleurs sont titulaires d'un diplôme universitaire, comparativement à une moyenne nationale de 30,5%, tous secteurs confondus. La main-d'œuvre qui compose ce secteur est donc fortement instruite et hautement qualifiée (Gouvernement du Canada, 2019). Avec la croissance marquée de ce secteur, il y a présentement une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les organisations ont des enjeux majeurs

de recrutement et de roulement du personnel. En termes de recrutement, il y a présentement un manque de jeunes diplômés ainsi qu'un manque de professionnels possédant de l'expérience. En termes de roulement, le pourcentage de taux de roulement était de 11% en 2016 (TECHNOcompétences, 2018). Selon TECHNOcompétences (2018), 20% des départs volontaires surviennent au courant de la première année d'embauche des nouveaux travailleurs et 46% des départs volontaires surviennent entre la première et la troisième année de service. La rétention des employés compétents constitue un défi d'envergure pour les organisations de ce secteur.

Ce mémoire constituera un apport à la littérature pour différentes raisons. Il tentera de déterminer quelle composante de rémunération intangible exerce l'influence la plus importante sur le roulement volontaire organisationnel. Plutôt qu'une étude en silo comme la majorité des recherches réalisées précédemment, les composantes de la rémunération intangible seront étudiées simultanément. Aussi, peu d'études s'intéressent au roulement volontaire dans le secteur des TIC au Canada. Il sera donc possible d'obtenir une représentation plus claire et détaillée de la réalité de ce secteur à l'échelle nationale. Ensuite, la littérature recensée pour les fins de ce projet de recherche utilise majoritairement des données individuelles, alors que ce mémoire utilise des données organisationnelles. Ce mémoire se distingue des autres études réalisées sur le sujet et contribue au progrès de la recherche scientifique.

En résumé, les organisations du secteur des TIC pourront bénéficier de l'approfondissement des connaissances sur ce sujet en bonifiant leurs pratiques et en adaptant leur offre de rémunération intangible. Elles pourront, par conséquent, avoir un meilleur contrôle sur le roulement volontaire et parviendront à diminuer les coûts qui sont associés à ce type de roulement. Cette réflexion nous mène à formuler la question de recherche suivante :

Quels sont les liens entre les composantes de rémunération intangible et le roulement volontaire dans les organisations du secteur des TIC au Canada ?

En vue de répondre à cette question de recherche, ce mémoire se divise en quatre chapitres. Le premier chapitre se consacre à la revue de la littérature, qui comprend les définitions de chacune des variables étudiées, c'est-à-dire le roulement et la rémunération intangible. Ce chapitre présente également la problématique. Le deuxième chapitre porte sur le modèle conceptuel, le cadre théorique et les hypothèses. Le troisième chapitre aborde la méthodologie de recherche. Le quatrième chapitre présente les résultats de la recherche ainsi que la discussion. Une conclusion clos finalement ce mémoire.

Chapitre 1 : Définitions, revue de littérature et problématique

1.1. Définitions des concepts à l'étude

Cette section présente la définition des variables à l'étude. Dans un premier temps, la variable dépendante sera définie à savoir, le roulement volontaire. Nous présenterons d'abord une définition du roulement dans son concept global, puis préciserons pour formuler une définition du roulement volontaire. Ensuite, nous définirons la variable indépendante, soit la rémunération intangible. Afin d'y parvenir, nous présenterons les diverses composantes de la rémunération globale en abordant la rémunération tangible et la rémunération intangible.

1.1.1. Définition du roulement des employés

Ce mémoire s'intéresse au roulement, et plus spécifiquement, au roulement volontaire. Dans le but d'éclairer le lecteur sur ce concept, la présente section portera sur les définitions du roulement qui ont été recensées et jugées pertinentes.

Le roulement du personnel est un phénomène qui se retrouve dans toutes les organisations. Price (1977), dans son ouvrage intitulé « The study of turnover », fut l'un des premiers à définir le roulement de la main-d'œuvre en le référant, de façon générale, « au mouvement de personnes au travers les frontières d'une organisation » (Price, 2001, p.600, traduction libre). Dion (1986) a élaboré une définition qui est similaire à celle proposée par Price (1977) quelques années plus tôt, qui se retrouve dans le Dictionnaire canadien des relations du travail et qui va comme suit :

« Phénomène qui consiste dans le mouvement d'entrées et de départs des travailleurs d'une organisation. On le mesure par les changements qui se produisent parmi les employés au cours d'une période donnée, généralement une année : engagements, départs, mises à pied ou licenciements. La mesure n'est significative, cependant, que dans les industries où la relation employeur-employé est généralement stable, par exemple dans la plupart des industries manufacturières. [...] On attache beaucoup d'importance à ce phénomène, principalement en fonction du coût d'embauchage, de l'entraînement et de la formation des nouveaux employés, mais c'est aussi un moyen de se rendre compte d'une façon concrète du degré de satisfaction ou d'insatisfaction du personnel d'une entreprise. On utilise parfois l'expression virement de la main-d'œuvre » (Dion, 1986, p.423).

Les définitions de Price (1977) et de Dion (1986) sont similaires puisqu'elles suggèrent que le roulement est un mouvement composé d'embauche et de départ de travailleurs. Toutefois, Dion (1986) intègre dans sa définition la dimension de la satisfaction au travail, alors que Price (1977) intègre pour sa part la dimension associée au type de départ, c'est-à-dire volontaire ou involontaire.

Morin et Renaud (2009), pour leur part, ont procédé à une recension exhaustive de la littérature sur le roulement et sont parvenus à définir clairement ce concept en le synthétisant et en le schématisant. La Figure 1 proposée par ces auteurs présente les différentes composantes du roulement.

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

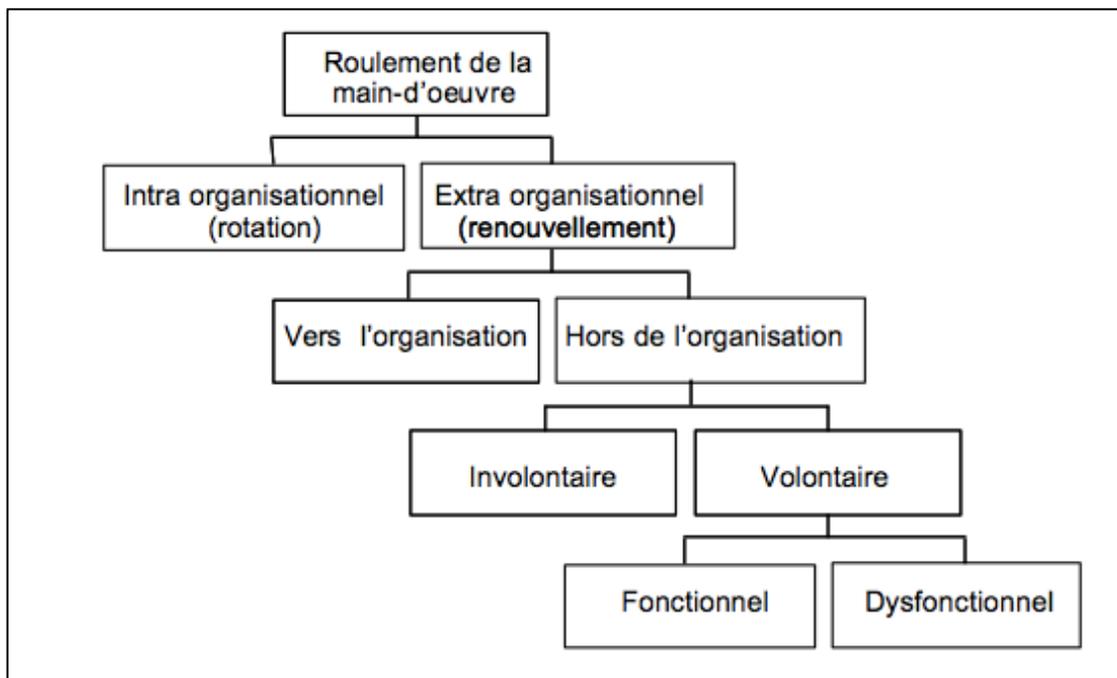


Figure tirée de Morin et Renaud, 2009, p. 3.

Nous observons d'abord qu'il existe deux dimensions du roulement de la main-d'œuvre. Il y a le roulement intra organisationnel, qui fait référence à la rotation du personnel à l'intérieur d'une même organisation et qui se traduit sous forme de changements de postes, d'emplois ou de tâches. Pour sa part, la deuxième dimension est constituée du roulement extra organisationnel, qui fait référence au renouvellement de la main-d'œuvre dans une organisation. Plus spécifiquement, cela correspond à l'entrée de travailleurs potentiels et disponibles sur le marché vers l'organisation et à la sortie d'employés actuels hors de l'organisation. Ensuite, la dimension extra organisationnelle comprend deux composantes distinctes, c'est-à-dire vers l'organisation et hors de l'organisation. Spécifiquement, le roulement vers l'organisation renvoi aux embauches alors que le roulement hors de l'organisation fait référence aux départs de l'entreprise.

On constate également à l'aide de la Figure 1 que les mouvements de sortie ou départs se divisent en deux types. En effet, plusieurs auteurs ont reconnu l'existence de deux catégories différentes de roulement, soit le roulement involontaire et le roulement volontaire. (p. ex. Price, 1977 ; Bluedorn, 1978 ; Price, 2001 ; Morin et Renaud, 2009). La distinction entre ces deux types de roulement se fait au niveau de la décision du départ, si elle a été initiée ou non par l'employé. Ainsi, lorsque le choix de quitter l'organisation est initié par l'employeur, donc que l'employé n'a pas de contrôle sur la décision et qu'il quitte contre sa volonté, il s'agit d'un départ involontaire. Dans ce premier cas, Price (2001) précise qu'il s'agit souvent du résultat, par exemple, de mises à pied, de congédiements et de mises à la retraite. Inversement, lorsqu'un travailleur prend la décision de quitter l'entreprise de son propre gré, c'est-à-dire de démissionner, il s'agit d'un départ volontaire. Bluedorn (1978) note toutefois qu'en pratique, il est parfois difficile de déterminer si un départ qui est considéré comme étant volontaire l'est réellement, dans le sens qu'il est possible qu'un employé ait pris la décision de démissionner pour éviter d'être congédié ou qu'un employeur ait suggéré à son employé de quitter plutôt que de le licencier.

Il est ensuite possible d'observer que le roulement qui est hors de l'organisation et qui est volontaire se divise lui aussi en deux catégories. En effet, les départs volontaires peuvent être fonctionnels ou dysfonctionnels pour une organisation (Dalton et al., 1981 ; Guthrie, 2000).

Précisément, les départs fonctionnels sont ceux qui sont considérés comme étant bénéfiques pour l'entreprise. Par exemple, le départ d'un employé peu performant au taux élevé d'absentéisme est favorable à l'organisation. Au contraire, les départs dysfonctionnels sont ceux considérés comme étant néfastes pour l'entreprise. Par exemple, le départ d'un employé hautement performant et très spécialisé n'est pas favorable à l'organisation.

Les organisations ont grand intérêt à agir dans le but de diminuer le roulement volontaire dysfonctionnel, puisque le départ ou la perte de ces employés engendre ultimement beaucoup de coûts (Guthrie, 2001). C'est donc sur ce type de roulement que les entreprises souhaitent augmenter leur contrôle. Il devient alors utile d'identifier les causes du roulement volontaire afin d'établir des pratiques et des mesures de rétention du personnel qui sont adaptées et efficaces (Morin et Renaud, 2009 ; Renaud et al., 2015). Ainsi, il est pertinent d'utiliser le roulement volontaire comme variable.

L'objectif de cette recherche consiste à déterminer si la rémunération intangible a une relation avec la rétention du personnel, plus précisément, avec le roulement volontaire. Afin de bien comprendre le concept de roulement, nous avons pris en considération le modèle conceptuel de Morin et Renaud (2009), qui illustre clairement le roulement volontaire. En nous inspirant de ce modèle ainsi que de la définition de Wagar et Rondeau (2006), nous définissons le roulement volontaire comme étant un départ qui survient après qu'un employé ait pris la décision de quitter l'organisation. Aussi, dans la littérature sur le roulement, nous observons qu'il existe des indicateurs plus spécifiques, qui se présentent sous la forme de mesures opérationnelles qui sont utilisées pour étudier le roulement des employés et la rétention du personnel. Ces mesures opérationnelles se divisent en deux catégories : mesures organisationnelles et mesures individuelles. Les mesures au niveau organisationnel sont : le taux de roulement, le taux de roulement volontaire, le taux de cessation d'emploi et le taux de départs volontaires. Il s'agit de mesures quantitatives qui permettent de déterminer les rapports, sur une période de référence (généralement annuelle), entre le nombre de départs et le nombre total d'employés ou d'embauches. Les mesures au niveau individuel sont : l'intention de rester, les départs, la probabilité de changer d'emploi, la probabilité de quitter, la probabilité de rester et l'intention

de quitter. Ces mesures visent à déterminer les probabilités qu'un employé a de rompre ou de maintenir le lien d'emploi qui l'uni à son employeur, et ce, sur une période donnée.

Dans le cadre de ce mémoire, nous retenons la définition du roulement volontaire organisationnel plutôt que la définition du niveau individuel, puisque nous nous servons de données secondaires qui ont été recueillies au niveau organisationnel. En effet, comme mentionné précédemment, les organisations cherchent à contrôler le roulement volontaire, puisque ce dernier engendre des conséquences qui sont grandement défavorables. Nous constatons que ces organisations ont le pouvoir d'agir sur différents déterminants du roulement volontaire. Aux fins de cette étude, le roulement volontaire représente le taux de roulement volontaire rapporté par les entreprises. Spécifiquement, cela consiste au nombre d'employés qui ont quitté l'entreprise de façon volontaire sur le nombre total d'employés de l'organisation. Dans la section suivante, il sera question de présenter et de définir les diverses composantes de la rémunération.

1.1.2. Définition de la rémunération intangible

La variable indépendante à l'étude est la rémunération intangible. Dans le but de bien la définir, les différentes composantes de la rémunération globale seront brièvement présentées afin de permettre aux lecteurs de bien distinguer les composantes qui sont propres à la rémunération tangible et celles qui sont spécifiques à la rémunération intangible. Il est à noter que dans la littérature, pour désigner la rémunération tangible, le terme « extrinsèque » est également utilisé. Il en est de même pour la rémunération intangible, ou le terme « intrinsèque » est aussi adopté par les auteurs.

1.1.2.1. Définition de la rémunération globale

La rémunération globale ou totale se définit de manière générale comme étant l'ensemble des diverses rétributions qu'un employé reçoit de son employeur en échange de sa prestation de travail (St-Onge, 2020). Elle permet d'attirer, de retenir, de motiver et de satisfaire les employés travaillant au sein d'une organisation. Paul Thompson (2002) pour sa part suggère ceci :

« Definitions of total reward typically encompass not only traditional, quantifiable elements like salary, variable pay and benefits, but also more intangible non-cash opportunities, learning and development, the intrinsic motivation provided by the work itself and the quality of working life provided by the organization » (Thompson, 2002, p.9).

La Figure 2 présentée ici-bas est inspirée du modèle de St-Onge (2020) et illustre les différentes composantes de la rémunération. Ces dernières seront expliquées dans la prochaine section.

Figure 2 - Les composantes de la rémunération globale

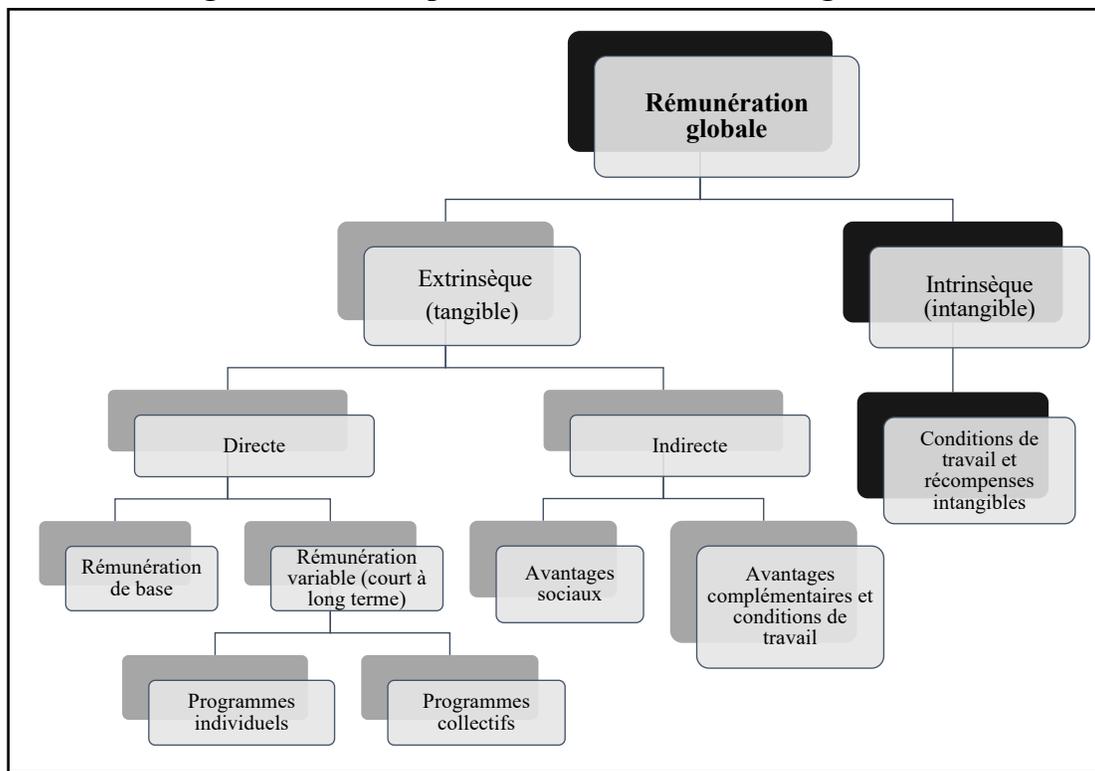


Figure inspirée de St-Onge, 2020, p.8

1.1.2.2. Définition de la rémunération tangible

La rémunération tangible ou extrinsèque est une des deux composantes principales du concept large de rémunération globale, avec la rémunération intangible ou intrinsèque. Tel qu'illustré à la Figure 2, la composante de rémunération tangible se subdivise en deux catégories : directe et indirecte.

La rémunération directe comprend la rémunération en espèces de base, qui inclut le salaire et dans certains cas, diverses primes et allocations. Le salaire correspond au montant d'argent qui est versé sur une base annuelle, mensuelle, bimensuelle, hebdomadaire ou horaire à l'employé pour l'accomplissement de son travail. Il est garanti par l'employeur et est considéré comme étant la forme la plus traditionnelle de rémunération (St-Onge, 2020). Quant aux primes et allocations diverses, il s'agit de montants forfaitaires attribués aux employés exécutant leur travail dans des conditions particulières, par exemple, dans le cas où des heures supplémentaires seraient complétées ou que le quart de travail serait de soir ou de nuit, etc.

La rémunération directe comprend également la rémunération variable. Dans son ouvrage *Gestion de la rémunération*, St-Onge (2020) présente clairement la rémunération variable en la décrivant ainsi : « Il existe plusieurs types de régimes de rémunération variable qu'il est possible de classer selon le niveau de performance ciblé, soit la performance individuelle, d'équipe ou organisationnelle [...] » (St-Onge, 2020, p.307).

L'Institut de recherche et d'information sur la rémunération (1996) définit la rémunération variable de la façon suivante :

« Toute forme de rémunération accordée à un employé ou à un groupe d'employés, autre qu'un taux de base ou d'un salaire, dans laquelle les versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, prédéterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle, de groupe ou d'entreprise » (IRIR, 1996a, p. 5).

L'Institut de la statistique du Québec (2011) définit pour sa part la rémunération variable ainsi : « La portion variable de la rémunération n'est pas garantie d'une période à l'autre. Le montant de rémunération accordé dépend d'un ensemble de facteurs. Il est non récurrent et remis en un ou plusieurs versements, sous forme monétaire ou sous d'autres formes » (Institut de la Statistique du Québec, 2011, p.12).

Les définitions de St-Onge (2020), de l'IRIR (1996) et de l'Institut de la statistique du Québec (2011) sont comparables à certains niveaux. Elles considèrent que la rémunération variable est composée de montants forfaitaires, qui sont attribuables aux employés en fonction de leur performance. L'Institut de la statistique du Québec (2011) précise que ces montants ne sont pas accordés de façon récurrente.

Ensuite, tel que mentionné ci-haut, la deuxième grande catégorie de la rémunération tangible est la rémunération indirecte. Elle comprend, d'une part, les avantages sociaux (régimes d'assurances), le temps chômé (vacances, divers congés rémunérés) et les conditions de retraite (régime de retraite). D'autre part, elle comporte les avantages dits complémentaires et les conditions de travail, qui se composent de gratifications diverses attribuées aux employés ou de dépenses remboursées par l'employeur. Il peut s'agir, par exemple, d'une voiture fournie par la compagnie, d'une place de stationnement réservée, de repas gratuits, du remboursement des frais de scolarité, de services juridiques ou financiers offerts, etc. Cela comprend également des pratiques de gestion favorables à la conciliation travail-famille (St-Onge, 2020). L'instauration de politiques encadrant ces avantages ou conditions de travail constitue désormais une pratique répandue dans les organisations.

En somme, la rémunération tangible se définit conceptuellement comme étant des récompenses transactionnelles pécuniaires versées à court moyen ou long terme, directement, indirectement ou de manière variable. Ces récompenses sont accordées à un salarié en échange d'une prestation de travail (St-Onge, 2020 ; Renaud, Morin, St-Onge, Morin et Forest, 2016).

1.1.2.3. Définition de la rémunération intangible

La rémunération intangible ou intrinsèque constitue la deuxième composante principale de la rémunération globale. Elle représente la variable indépendante à l'étude. À la suite de plusieurs recherches, nous notons que le caractère intangible ou intrinsèque de la rémunération est considérablement moins abordé dans la littérature que la rémunération dite tangible ou extrinsèque. Se présentant sous la forme de reconnaissance, récompense ou de rémunération intangible ou intrinsèque, il n'y a pas de définition spécifique, formelle et consensuelle de ce concept dans la littérature et les différentes composantes qu'elle implique ne sont pas clairement établis. Ainsi, nous tenterons de définir la rémunération intangible telle que nous la percevons en fonction de ce qui a été recensé dans la littérature.

St-Onge (2020) considère que la rémunération intangible est composée de diverses conditions de travail qu'un individu obtient en échange de l'accomplissement de son travail (St-Onge, 2020). Ce qui distingue ce type de conditions de travail aux conditions et avantages complémentaires comprises dans la rémunération indirecte est relié à la nature de la récompense, qui, dans ce cas-ci, n'est pas pécuniaire. St-Onge et Thériault (2006) perçoivent la reconnaissance intrinsèque comme étant les bénéfices psychologiques qu'un travailleur peut retirer de son emploi (St-Onge et Thériault, 2006). Ils considèrent que le travail peut avoir des effets bénéfiques pour l'employé sur son estime personnelle, son autonomie et sa confiance. St-Onge (2020) détermine que les employés accordent de l'importance aux aspects intangibles de leurs conditions de travail. Elle présente ces aspects intangibles comme étant, entre autres, des relations interpersonnelles de qualité, la satisfaction de se développer ou de relever des défis sur le plan professionnel, les sentiments de sécurité et d'accomplissement, les possibilités de développement de carrière, l'accomplissement d'un travail intéressant et varié et la reconnaissance exprimée par son supérieur ou ses collègues.

Armstrong et Murlis (2007) définissent le concept de récompenses non financières (non-financial rewards) de la manière suivante : « *Rewards that do not involve any direct payments and often arise from the work itself, for example, achievement, autonomy, recognition, scope to use and develop skills, training, career development, opportunities and high quality leadership* » (Armstrong et Murlis, 2007, p. 8).

Armstrong et Stephens (2005) parlent de récompenses relationnelles, qui sont non financières et intrinsèques. Ils divisent ce type de récompense en trois catégories. Il y a d'abord l'apprentissage et le développement des compétences, qui comprennent l'apprentissage continu dans l'environnement de travail (« *workplace learning* »), la formation (« *training* »), la gestion de la performance par la rétroaction (« *performance management* »), le développement de carrière (« *career development* ») et la participation (« *participation* »). La deuxième catégorie est constituée de la reconnaissance (« *recognition* »), de l'accomplissement (« *achievement* »), des responsabilités (« *responsibility* »), de l'autonomie (« *autonomy* ») de l'avancement de carrière (« *growth* »). La troisième et dernière catégorie est formée de l'expérience de travail (« *work experience* »), qui est représentée par la qualité de vie au travail (« *quality of working life* »), l'équilibre travail/vie personnelle (« *work/life balance* ») et finalement, la gestion du talent (« *talent management* »).

Perkins et White (2008) rapportent que la rémunération non financière inclue la qualité de vie au travail ou l'expérience de travail. Cette facette est constituée, par exemple, de l'environnement de travail, de la flexibilité, de l'équilibre travail/vie personnelle, du style ou de l'attitude managériale, de l'autonomie, des responsabilités ainsi que des opportunités d'implication et de participation.

Morin et Renaud (2009) affirment que les pratiques organisationnelles incluent de plus en plus le volet intrinsèque de la rémunération. Ces pratiques sont mises en place dans les organisations afin de combler les attentes et les besoins des travailleurs qui ne sont pas assurés par la rémunération tangible, directe et indirecte. Dans leur étude, Renaud et al. (2015) abordent deux aspects de la rémunération intangible. Il y a d'abord l'environnement de travail respectueux et stimulant, qui englobe les éléments suivants : des relations harmonieuses avec les collègues et

les supérieurs, un environnement de travail agréable qui respecte les employés, qui innove et valorise la créativité et une communication transparente et fréquente avec les employés. Ensuite, il y a le développement des compétences, qui comporte deux types de pratiques, c'est-à-dire une offre de formation aux employés qui est fréquente ainsi que des opportunités de développement de carrière.

Les auteurs établissent tous que la rémunération intangible est composée de récompenses qui sont de nature non pécuniaire. Il existe toutefois une certaine ambiguïté quant aux éléments qui sont inclus dans la rémunération intangible. Certains éléments constitutifs de la rémunération intangible sont assez consensuels auprès des auteurs, tels que les possibilités de développement des compétences et d'avancement de carrière, la reconnaissance et l'autonomie. Toutefois, d'autres éléments ne font pas l'unanimité auprès des chercheurs et varient d'un auteur à l'autre. Par exemple, au niveau de la conciliation travail-famille ou de l'équilibre travail/vie personnelle, nous observons une certaine contradiction dans la littérature, à savoir s'il s'agit d'un élément de rémunération tangible ou intangible. En effet, tel que mentionné précédemment, St-Onge (2020) considère pour sa part que la conciliation travail-famille est une caractéristique de rémunération tangible indirecte qui entre dans la catégorie des avantages complémentaires alors que, par exemple, Armstrong et Stephens (2005) et Perkins et White (2008) l'intègrent dans le volet intangible de la rémunération. Il s'agit d'un exemple de contradiction qui appuie l'absence de définition claire de la rémunération intangible dans la littérature. Plusieurs auteurs s'entendent cependant sur le fait que la présence en emploi de différentes caractéristiques de rémunération intangible est susceptible de provoquer chez l'employé des sentiments de réalisation, d'estime de soi et de sécurité (St-Onge, 2020 ; Renaud et al., 2015 ; Deery et Jago, 2015 ; Bryant et Allen, 2013 ; Armstrong et Murlis, 2007 ; Morin et Renaud, 2009).

Dans le cadre de ce mémoire, nous retenons la définition conceptuelle de la rémunération intangible inspirée de Renaud et al. (2016) dans leur programme de recherche. Il s'agit des récompenses relationnelles bénéfiques non pécuniaires qu'un employé peut obtenir contre une prestation de travail. Elle comprend la reconnaissance, les bonnes relations avec les collègues et le supérieur immédiat, la communication, l'autonomie, les promotions, les défis, le bonheur au travail, l'horaire de travail, les politiques d'équilibre travail et vie personnelle ainsi que toute

autre forme de récompense relationnelle bénéfique non pécuniaire (Renaud et al., 2016). Dans ce mémoire, au niveau opérationnel, différentes mesures de rémunération intangible ont été sélectionnées. Il s'agit des récompenses suivantes : le nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne, la possibilité d'un horaire de travail à temps partiel, le nombre d'heures moyen dans la semaine normale de travail, la présence de la semaine comprimée au travail, la présence d'un horaire d'été, la possibilité de télétravail¹ et la présence de programmes de formation structurés. Dans la prochaine section, nous présenterons le modèle conceptuel de Price (2001) ainsi que les différents déterminants du roulement.

1.2. Modèle conceptuel et déterminants du roulement de la main-d'œuvre

Il existe dans la littérature un modèle théorique global du roulement qui est fréquemment sollicité par la communauté scientifique et qui semble dominant. Ce modèle conceptuel a été développé par Price en 2001 et expose les relations entre les déterminants du roulement et le roulement volontaire. Ce modèle est pertinent à notre recherche puisqu'il s'intéresse à certaines composantes de la rémunération intangible comme déterminants potentiels du roulement. Afin de mettre en relation les variables à l'étude et d'isoler l'impact de la rémunération intangible sur le roulement volontaire, il est d'abord nécessaire d'identifier l'ensemble des éléments qui peuvent influencer les travailleurs dans leur décision de quitter l'organisation. Ainsi, dans la section qui suit, nous expliquerons le modèle de Price (2001) puis présenterons les principaux déterminants du roulement qui ont été répertoriés dans la littérature. Pour y parvenir, nous avons recensé quatre méta-analyses, soient celle de Cotton et Tuttle (1986), celle de Griffeth et al. (2000), celle de Mor Barak et al. (2001) puis finalement, celle de Rubenstein et al. (2018). Nous accordons une notabilité plus importante à la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle a été publiée considérablement plus récemment que les autres méta-analyses, soit en 2018. Conséquemment, certaines études qu'elle recense sont plus récentes (de 1975 à juillet 2016). Ensuite, elle s'intéresse spécifiquement au roulement volontaire. Elle inclut un nombre non négligeable d'articles, elle prend en considération de

¹ Cette revue de la littérature a été réalisée avant le début de la crise sanitaire de la COVID-19. Les données utilisées dans le cadre de cette recherche ont également été recueillies en contexte pré-pandémie, avant que le télétravail devienne un élément de normalité imposé pour cause du contexte.

nouveaux déterminants qui sont plus actuels (57 déterminants comparativement à 45 déterminants dans la méta-analyse de Griffeth et al. publiée en 2000), elle tient compte du contexte et finalement, chacun des déterminants est défini clairement. Nous avons également considéré certains articles qui n'étaient pas incorporés dans les méta-analyses. En effet, pour les déterminants qui n'étaient pas étudiés dans la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) et pour les déterminants propres à la rémunération intangibles, nous avons retenu certains articles individuels publiés de 2008 à 2020, soit approximativement dix ans auparavant la publication de la méta-analyse. Pour les déterminants qui étaient étudiés dans la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), nous avons considéré les articles individuels publiés de 2016 à 2020, puisque Rubenstein et al. (2018) n'ont pas recensé d'articles publiés après 2016 dans leur méta-analyse. Toutefois, puisque les méta-analyses regroupent une quantité considérable d'études, nous leur accordons une plus grande significativité que les études singulières. Il faut aussi préciser que la méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) recense un nombre moins abondant d'articles que les trois autres méta-analyses.

Finalement, les déterminants du roulement sont divisés en trois catégories : 1. Les déterminants organisationnels, 2. Les déterminants individuels, 3. Les déterminants contextuels. Une section spécifique est consacrée aux déterminants en lien avec la rémunération intangible. Pour chacun des déterminants, nous présentons d'abord les résultats empiriques concernant les relations entre le déterminant du roulement et le roulement. Ensuite, lorsque possible, nous expliquons ces relations en rapportant la théorie. Finalement, nous terminons sur la relation qui existe entre le déterminant du roulement et le roulement volontaire.

1.2.1. Modèle du roulement de Price (2001)

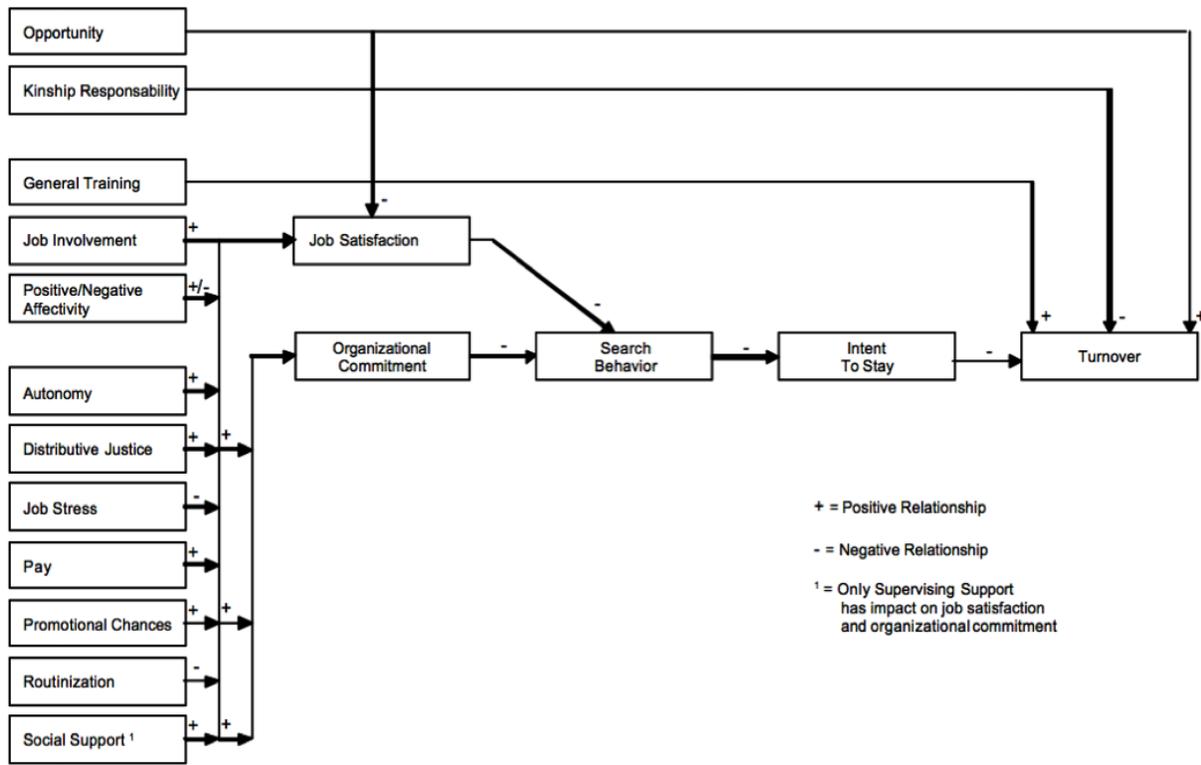
Price, dans son étude de 2001, propose un modèle théorique des principaux déterminants du roulement des travailleurs. Plus spécifiquement, son modèle permet d'expliquer théoriquement les déterminants qui ont une influence sur le roulement volontaire des travailleurs. Le modèle de Price (2001) est illustré à la Figure 3 présentée ici-bas.

Les déterminants qui sont présentés par Price (2001) sont séparés en trois catégories. Il y a d'abord les déterminants externes (disponibilités des emplois alternatifs et responsabilités parentales). Il y a ensuite les déterminants individuels (formation, engagement professionnel, affectivité positive ou négative) et finalement, les déterminants organisationnels (autonomie, justice distributive, stress relié au travail, salaire, possibilité de promotions, travail routinier, soutien social).

Hormis les responsabilités parentales, la formation générale et les opportunités d'emplois alternatifs, les déterminants principaux ont tous un lien indirect avec le roulement. Ces déterminants passent par des variables médiatrices (satisfaction au travail, engagement organisationnel, attitude de recherche d'emploi et intention de rester) avant d'influer le roulement. Il s'agit d'une séquence théorique que Price (2001) explique. En premier lieu, les principaux déterminants ont un impact sur les variables « satisfaction au travail » ou « engagement organisationnel ». Ensuite, ces deux variables affectent la probabilité qu'un travailleur cherche un emploi alternatif et, par conséquent, influence son intention de rester au sein de l'organisation. En dernier lieu, une faible ou forte intention de rester haussera ou abaissera le roulement volontaire des employés.

L'étude de Price (2001) est pertinente à notre recherche puisqu'elle comprend deux implications importantes. D'une part, le modèle constitue une proposition théorique qui fait encore l'objet de peu de recherche empirique. L'auteur invite ainsi les chercheurs à effectuer des analyses sur son modèle. D'autre part, certains déterminants inclus dans le modèle constituent des composantes de rémunération (tangibles et intangibles). Notre mémoire propose finalement de valider la relation entre la rémunération intangible et le roulement volontaire. C'est pourquoi nous jugeons que ce modèle est adapté à notre étude.

Figure 3 - Modèle conceptuel de Price (2001)



Tirée de Price (2001), p.602.

1.2.2. Déterminants du roulement

Afin de déterminer l'impact de la rémunération intangible sur le roulement volontaire, il est d'abord primordial de recenser les différents déterminants qui sont susceptibles d'influencer le roulement. Pour ce faire, comme mentionné précédemment, nous nous baserons principalement sur quatre méta-analyses (Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000), Mor Barak et al. (2001) et Rubenstein et al. (2018)) pour établir la relation entre différents déterminants (individuels, contextuels et organisationnels) et le roulement volontaire.

1.2.2.1. Déterminants individuels

Les déterminants individuels sont des caractéristiques de l'individu qui influencent le roulement. À la suite de la recension des écrits, un grand nombre de déterminants individuels ont été répertoriés. Ceux qui étaient le plus souvent présents dans la littérature sont les suivants : le genre, l'âge, le niveau de scolarité, l'ancienneté, l'état matrimonial, le nombre de personnes à charge, l'appartenance à une minorité visible, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et le soutien organisationnel perçu.

Tableau 1 : Définitions des déterminants individuels

Déterminants individuels	Définition	Source
Genre	« Les catégories biologiques du genre (homme ou femme). »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.28.
Âge	« Le nombre chronologique d'années qu'un individu a vécu. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.27.
Niveau de scolarité	« Le niveau maximal d'éducation qu'un individu a atteint. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.27.
Ancienneté	« Le temps qu'un individu a passé dans son organisation (mesuré en années). »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.28.
Appartenance à une minorité visible	« L'identification d'un individu (blanc ou non-blanc). »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.27.
État matrimonial	« L'état matrimonial légal est l'état matrimonial de la personne selon la loi sans tenir compte de sa situation vis-à-vis l'union libre. »	Statistique Canada (2015)
Nombre de personnes à charge	« Le nombre d'enfants qu'un individu a ou le nombre d'enfants vivant à la maison (personnes à charge). »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.27.
Satisfaction au travail	« Degré selon lequel un individu aime son travail, mesuré globalement ou via les différentes facettes de l'emploi (par exemple ; la rémunération, le travail lui-même, les collègues, etc.). »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.29.
Engagement organisationnel	(Engagement) « Le degré auquel un individu s'investit entièrement dans ton travail ; son	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.29.

Déterminants individuels	Définition	Source
	<p>dévouement, sa vigueur et sa dévotion envers son travail. »</p> <p>(Engagement organisationnel) « Degré selon lequel un individu fait preuve de loyauté envers une organisation et sa volonté de rester. Inclut les trois facettes de l'engagement organisationnel : l'engagement affectif (le désir de rester), normatif (l'obligation de rester), et de continuité (le besoin de rester). »</p>	
Soutien organisationnel perçu	« Le degré selon lequel un individu croit qu'une organisation valorise ses contributions et priorise son bien-être. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.30.

1.2.2.1.1. Le genre

Selon la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986), le genre est positivement lié au roulement lorsqu'il s'agit des femmes. Ainsi, les femmes ont une plus grande probabilité de quitter leur emploi que les hommes. Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) étudient également la relation du genre et du roulement. Ils n'établissent aucune relation significative entre ces deux variables. Les hommes et les femmes ont donc un taux de roulement similaire. Quant à Rubenstein et al. (2018), ils concluent également qu'il n'existe aucune relation significative entre le genre et le roulement volontaire. Ils observent toutefois que les hommes sont plus susceptibles de quitter que les femmes lorsqu'il y a peu d'emplois disponibles sur le marché du travail.

Dans la littérature, Dubey, Gunasekaran, Altay, Childe et Papadopoulos (2016) ne rapportent aucune relation significative entre le genre et le roulement des employés. Jin, McDonald et Park (2018) et Chakrabarti et Guha (2016) parviennent aux mêmes résultats pour l'intention de quitter, c'est-à-dire que les hommes et les femmes ont la même intention de quitter. Ces auteurs n'apportent pas de justification. Dans leur méta-analyse, Griffeth et al. (2000) indiquent

qu'autrefois, les femmes étaient moins scolarisées et quittaient le marché du travail pour s'occuper de la famille. Aujourd'hui, les femmes sont plus scolarisées et quittent pour des raisons similaires à celles des hommes.

Dans leur étude, Rombaut et Guerry (2018) ont obtenu des résultats différents. Elles constatent que les femmes ont une probabilité de quitter qui est plus faible que celle des hommes. Elles expliquent ces résultats par le fait que les femmes ont une meilleure satisfaction au travail, qui entraîne une intention de quitter qui est plus faible et ultimement, un taux de roulement moins élevé.

En conclusion, nous notons une certaine contradiction dans la littérature concernant la relation entre le déterminant du genre et le roulement. Cotton et Tuttle (1986) font état d'une relation positive entre le roulement et les femmes. Rombaut et Guerry (2018) pour leur part associent négativement les femmes au roulement. Quant à Griffeth et al. (2000), Mor Barak et al. (2001), Rubenstein et al. (2018) ainsi que plusieurs autres chercheurs (trois études subséquentes), ceux-ci n'établissent aucune relation significative entre le genre et le roulement. Considérant le poids de ces trois méta-analyses et des recherches publiées ultérieurement, nous concluons que le genre n'est pas significativement lié au roulement volontaire. Ainsi, les hommes et les femmes ont le même taux de roulement.

1.2.2.1.2. L'âge

Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) concluent que l'âge est négativement lié au roulement des employés. Autrement dit, les travailleurs qui sont plus âgés ont un roulement qui est plus faible. Rubenstein et al. (2018) parviennent aux mêmes résultats, c'est-à-dire qu'ils rapportent une relation négative entre le déterminant de l'âge et le roulement volontaire. Ils ajoutent que dans les organisations où l'âge moyen est plus élevé, la corrélation entre l'âge et le roulement volontaire est d'autant plus négative. Ainsi, un individu âgé qui œuvre au sein d'une organisation où l'âge moyen est élevé est encore moins disposé à quitter l'organisation.

Dans la littérature, Kim, Tam, Kim et Rhee (2017), Jin, McDonald et Park (2018), Chakrabarti et Guha (2016) et Boxall, Huo et Winterton (2019) établissent qu'il existe une relation négative entre l'âge et l'intention de quitter. Chakrabarti et Guha (2016) expliquent que la propension à quitter une organisation du secteur des TIC est plus élevée chez les jeunes travailleurs, puisque ces derniers ont un fort désir d'atteindre des postes de professionnels au sommet de l'échelle, et ce, le plus rapidement possible. Boxall, Huo et Winterton (2019) expliquent que plus une personne est âgée, plus elle est susceptible d'être satisfaite ou résignée par son emploi et est donc moins sujette à quitter l'organisation pour laquelle elle travaille.

Quant à Dubey, Gunasekaran, Altay, Childe et Papadopoulos (2016), ces derniers concluent qu'il n'existe aucune relation significative entre l'âge et le roulement des employés. Ils n'expliquent pas ces résultats. Il en est de même pour Haque, Fernando et Caputi (2019), qui n'observent aucune relation significative entre l'âge et l'intention de quitter.

En résumé, nous constatons l'existence d'un consensus dans la littérature. Les quatre méta-analyses ainsi que plusieurs articles publiés subséquentement établissent une relation négative entre l'âge et le roulement. Nous parvenons donc à la même conclusion, soit que les employés âgés ont un roulement volontaire qui est inférieur à celui des jeunes employés.

1.2.2.1.3. Le niveau de scolarité

Cotton et Tuttle (1986) ainsi que Mor Barak et al. (2001) suggèrent l'existence d'une relation positive entre le niveau de scolarité et le roulement des employés. Ainsi, plus le niveau de scolarité est élevé, plus le roulement l'est. De leur côté, Rubenstein et al. (2018) concluent qu'il n'existe aucune relation significative entre ce déterminant et le roulement volontaire. Autrement dit, le niveau de scolarité n'a pas d'influence sur le roulement volontaire. Quant à Griffeth et al. (2000), ces derniers n'ont pas analysé le niveau d'éducation dans leur méta-analyse.

Singh, Burke et Boekhorst (2016) ne rapportent aucune relation significative entre le niveau de scolarité et l'intention de quitter.

Dans leur étude, Jang, Lee, Zadrozny, Bae, Kim et Marti (2017) observent que le niveau de scolarité est positivement lié à l'intention de quitter. Ils expliquent que les employés possédant un haut niveau d'éducation sont plus insatisfaits avec leur emploi et ont davantage l'intention de quitter l'organisation. Boxall, Huo et Winterton (2019) rapportent aussi que les individus ayant un niveau de scolarité supérieur ont une plus grande intention de quitter.

En résumé, il ne semble pas exister de consensus auprès des auteurs quant à l'influence du niveau de scolarité sur le roulement des employés. À la lumière de ces résultats, nous ne sommes pas en mesure de conclure sur la relation de ce déterminant avec le roulement volontaire.

1.2.2.1.4. L'ancienneté

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et de Rubenstein et al. (2018) concluent que l'ancienneté est négativement reliée au roulement des employés. De cette manière, les employés qui ont plusieurs années d'expérience au sein d'une même compagnie ont un taux de roulement qui est plus faible. Rubenstein et al. (2018) précisent que la relation entre ce déterminant et le roulement volontaire est d'autant plus négative lorsqu'au sein de l'entreprise, il y a un nombre élevé d'employés séniors ayant beaucoup d'ancienneté. Pour leur part, Mor Barak et al. (2001) ne rapportent aucune relation significative entre l'ancienneté et le roulement. Ainsi, l'ancienneté n'est pas reliée au roulement des employés.

Dans la littérature, Van der Heijden, Peeters, Le Blanc et Breukelen (2018) rapportent que l'ancienneté est négativement liée au roulement. En d'autres termes, les employés ayant beaucoup d'années d'expérience au sein d'une même compagnie quittent moins que ceux possédant peu d'ancienneté. Rombaut et Guerry (2018) déterminent l'existence d'une relation négative entre l'ancienneté et l'intention de quitter.

Haque, Fernando et Caputi (2019) concluent qu'il n'existe aucune relation significative entre l'ancienneté et l'intention de quitter. Autrement dit, le fait d'avoir plusieurs années d'ancienneté au sein d'une même organisation n'a pas d'impact sur le taux de roulement.

Ainsi, nous constatons la prévalence d'un consensus au sein de la communauté de recherche et concluons d'une relation négative entre l'ancienneté et le roulement volontaire.

1.2.2.1.5. L'appartenance à une minorité visible

Griffeth et al. (2000) ainsi que Mor Barak et al. (2001) ne rapportent aucun lien significatif entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement des employés. Autrement dit, la couleur de la peau des travailleurs n'a pas d'effet sur le roulement. Griffeth et al. (2000) spécifient cependant que certains groupes minoritaires seraient plus susceptibles de quitter l'organisation et auraient un taux de roulement supérieur à d'autres groupes minoritaires. Ils expliquent que la composition démographique de l'entreprise serait la cause de ce roulement et que c'est la perception de sous-représentativité de ces groupes minoritaires qui ferait augmenter le taux de roulement, et non l'origine en soi de ces travailleurs. La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) présente une relation positive entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement volontaire. Ainsi, le fait d'appartenir à une minorité visible ferait augmenter le roulement volontaire. Cotton et Tuttle (1986) pour leur part n'ont pas analysé ce déterminant dans leur étude.

Dans la littérature, l'étude de Cohen, Blake et Goodman (2016) ne rapporte aucune relation significative entre l'appartenance à une minorité visible (« *non white minority* ») et le taux de roulement.

Stone, Wilhelm, Bishop, Bryant, Hermer et Squillace (2016) concluent qu'il existe une relation positive entre l'appartenance à une minorité visible et l'intention de quitter. Ainsi, le fait de faire partie d'un groupe minoritaire augmente le taux de roulement.

À la lumière de ces résultats, il ne semble pas y avoir de consensus dans la littérature sur la relation entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement des employés. Nous ne sommes donc pas en mesure d'établir une conclusion quant à l'impact de ce déterminant sur le roulement volontaire.

1.2.2.1.6. L'état matrimonial

Dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986) et Rubenstein et al. (2018) rapportent une relation négative entre l'état matrimonial et le roulement des employés. Ainsi, les employés qui sont mariés ont un taux de roulement qui est inférieur aux employés qui ne sont pas mariés. Mor Barak et al. (2001) établissent qu'il n'existe aucune relation significative entre le statut matrimonial et le roulement. Autrement dit, le fait d'être marié ou de ne pas l'être n'a pas d'influence sur le roulement de la main-d'œuvre. Quant à Griffeth et al. (2000), ces derniers n'ont pas analysé ce déterminant dans leur méta-analyse.

Dans la littérature, Rombaut et Guerry (2018) observent une relation négative entre le statut matrimonial et l'intention de quitter. Les auteurs expliquent que les employés qui n'ont pas de partenaire ont une plus grande probabilité de quitter l'organisation, puisque ces travailleurs n'ont pas la responsabilité d'offrir de la stabilité à leur partenaire.

En résumé, plusieurs auteurs parviennent au même constat, soit que l'état matrimonial est négativement lié au roulement des employés. Ainsi, comme Cotton et Tuttle (1986), Rubenstein et al. (2018) et Rombaut et Guerry (2018), nous concluons que les employés mariés ont un taux de roulement volontaire plus faible.

1.2.2.1.7. Le nombre de personnes à charge

Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Rubenstein et al. (2018) établissent un lien négatif entre le nombre de personnes et le roulement des employés. De cette manière, plus un individu a de personnes à sa charge hors du travail, ou, autrement dit, de personnes dont elle est responsable à la maison, plus son roulement est faible. Quant à Mor Barak et al. (2001), ces derniers concluent qu'il existe une relation positive entre le nombre de personnes à charge et le roulement. Ils expliquent qu'un employé ayant beaucoup de personnes à sa charge est plus susceptible de quitter son emploi afin d'obtenir de meilleures conditions de travail et ainsi, être en mesure d'offrir de meilleures conditions de vie aux personnes dont il est responsable. Il est toutefois important de mentionner que les résultats obtenus par Mor Barak et al. (2001) se basent

sur une seule étude.

Nous n'avons pas identifié d'articles pertinents publiés après la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) qui traitait de la relation entre le nombre de personnes à charge et le roulement de la main-d'œuvre.

À la lumière des méta-analyses de Cotton et Tuttle (9186), Griffeth et al. (2000) et Rubenstein et al. (2018), nous concluons qu'il existe une relation négative entre le nombre de personnes à charge et le roulement volontaire de la main-d'œuvre.

1.2.2.1.8. La satisfaction au travail

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (9186), Griffeth et al. (2000), Mor Barak et al. (2001) et Rubenstein et al. (2018) ont étudié la relation entre le déterminant lié à la satisfaction au travail et le roulement de la main-d'œuvre. Les auteurs sont parvenus au même résultat, soit que la satisfaction au travail est négativement liée au roulement. Autrement dit, une augmentation de la satisfaction globale au travail est accompagnée d'une diminution du roulement.

Au niveau des études publiées subséquemment à 2016, plusieurs auteurs ont établi l'existence d'une relation négative entre la satisfaction globale au travail et l'intention de quitter (Cronley et Kim, 2016 ; Huang et Su, 2016 ; Ma, Silva, Callan et Trigo, 2016 ; Abou Hashish, 2017 ; Flickinger, Allscher et Fiedler, 2016 ; Jin, McDonald et Park, 2018 et Li, Zhang, Xiao, Chen et Lu, 2019. Huang, Lee, McFadden, Murphy, Robertson, Cheung et Zohar (2016) quant à eux, rapportent que la satisfaction globale au travail est négativement liée au roulement de la main-d'œuvre.

Mathieu, Fabi, Lacoursière et Raymond (2016) n'ont pour leur part identifié aucune relation significative directe entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Ainsi, la satisfaction au travail n'a pas d'effet direct sur l'intention de quitter des employés. Ils expliquent que la satisfaction au travail semble plutôt prédire l'engagement organisationnel, qui lui, est

négalement lié à l'intention de quitter.

À la suite de la recension des écrits, nous remarquons qu'un consensus prévaut dans la littérature quant à l'existence d'une relation négative entre la satisfaction globale au travail et le roulement des employés, et ce, autant au niveau des quatre méta-analyses que des études individuelles publiées ultérieurement à 2016. Nous concluons donc que des employés qui sont satisfaits ont un roulement volontaire qui est plus faible.

1.2.2.1.9. L'engagement organisationnel

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000), Mor Barak et al. (2001) et Rubenstein et al. (2018) ont étudié la relation entre le déterminant lié à l'engagement organisationnel et le roulement de la main-d'œuvre. Les auteurs sont parvenus au même résultat, soit que l'engagement organisationnel est négativement lié au roulement. Autrement dit, plus l'engagement organisationnel des employés est élevé, plus le taux de roulement est faible. Rubenstein et al. (2018) précisent que dans les organisations où l'engagement organisationnel moyen est élevé, la relation négative est d'autant plus forte.

La littérature qui a été recensée après 2016 suggère des résultats similaires à ce qui a été obtenu par les auteurs des méta-analyses. En effet, Shantz, Alfes et Latham (2016) rapportent une relation négative entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Ils précisent toutefois que ces résultats sont applicables lorsque le soutien organisationnel perçu est faible. Lee, Idris et Tuckey (2019) et Huang, Li et Wan (2019) indiquent que l'engagement au travail est négativement lié à l'intention de quitter.

Plusieurs articles traitent de l'engagement organisationnel comme variable modératrice de l'intention de quitter. En effet, dans leur étude, Kim, Song et Lee (2016) observent que différentes pratiques de gestion des ressources humaines (la communication, la formation, la rémunération, le support organisationnel, les avantages sociaux) sont positivement liées à l'engagement organisationnel. Gatling, Kang et Kim (2016) se sont intéressés au leadership

authentique et déterminent que celui-ci a un effet positif sur l'engagement organisationnel. Nazir, Shafi, Qun, Nazir et Tran (2016) notent que les récompenses organisationnelles (intrinsèques, extrinsèques et sociales) ont aussi un impact positif sur l'engagement normatif et affectif. Quant à Mathieu, Fabi, Lacoursière et Raymond (2016), ils constatent que la satisfaction globale au travail est positivement liée à l'engagement organisationnel. Ces auteurs concluent tous que la variable modératrice de l'engagement organisationnel est négativement liée à l'intention de quitter.

En résumé, en fonction de ce qui a été recueilli dans la littérature, nous établissons qu'une relation négative existe entre le déterminant de l'engagement organisationnel et le roulement volontaire.

1.2.2.1.10. Le soutien organisationnel perçu

Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas analysé le déterminant du soutien organisationnel perçu dans leur méta-analyse. Rubenstein et al. (2018) ont pour leur part considéré cette variable et rapportent que le soutien organisationnel perçu est négativement lié au roulement volontaire des employés. Plus spécifiquement, ils affirment que les employés qui perçoivent beaucoup de soutien de la part de leur organisation ont un taux de roulement plus faible.

Dans la littérature, Park, Newman, Zhang, Wu et Hooke (2016) établissent que la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter est négative. Ainsi, en se basant sur la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), nous concluons que le soutien organisationnel perçu est négativement lié au roulement volontaire.

1.2.2.1.11. Conclusion sur les déterminants individuels

Le Tableau 2 présente un résumé des études recensées portant sur les déterminants individuels du roulement. À la lumière des résultats obtenus, les déterminants individuels qui influencent le plus le roulement sont l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Ils sont suivis de l'âge, de l'ancienneté, du nombre de personnes à charge et de l'état matrimonial, qui semblent également être de bons prédicteurs du roulement. Quant au soutien organisationnel perçu, bien que la littérature publiée après 2016 ne soit pas abondante, il semble être un bon indicateur du roulement.

Tableau 2 : Synthèse des études portant sur les déterminants individuels du roulement

Déterminants individuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
Genre	Les femmes ont une plus grande probabilité de quitter leur emploi que les hommes.	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986)	Absence de relation significative
	Les femmes ont une plus faible probabilité de quitter leur emploi que les hommes.	Relation négative	Rombaut et Guerry (2018)	
	Le genre n'a pas d'impact sur le taux de roulement.	Absence de relation significative	Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Dubey et al. (2016)	
	Le genre n'a pas d'impact sur le roulement volontaire.	Absence de relation significative	Rubenstein et al. (2018)	
	Les hommes et les femmes ont la même intention de quitter.	Absence de relation significative	Jin et al. (2018) Chakrabarti et Guha (2016)	
Âge	Plus l'âge augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Rubenstein et al. (2018)	Relation négative

Déterminants individuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
	Plus l'âge augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Chakrabarti et Guha (2016) Kim et al. (2017) Jin et al. (2018) Boxall et al. (2019)	
	L'âge n'a pas d'impact sur le roulement.	Absence de relation significative	Dubey et al. (2016) Haque et al. (2019)	
Niveau de scolarité	Plus le niveau de scolarité est élevé, plus le roulement augmente.	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986) Mor Barak et al. (2001)	Absence de consensus dans la littérature. Aucune conclusion possible.
	Plus le niveau de scolarité est élevé, plus l'intention de quitter augmente.	Relation positive	Jang et al. (2017) Boxall et al. (2019)	
	Le niveau de scolarité n'a pas d'impact sur le roulement volontaire.	Absence de relation significative	Rubenstein et al. (2018)	
	Le niveau de scolarité n'a pas d'impact sur l'intention de quitter	Absence de relation significative	Singh et al. (2016)	
Ancienneté	Plus l'ancienneté augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Rubenstein et al. (2018) Van der Heijden et al. (2018)	Relation négative
	Plus l'ancienneté augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Rombaut et Guerry (2018)	
	L'ancienneté n'a pas d'impact sur le roulement.	Absence de relation significative	Mor Barak et al. (2001) Haque et al. (2019)	
Appartenance à une minorité visible	L'appartenance à une minorité visible augmente le roulement volontaire.	Relation positive	Rubenstein et al. (2018)	Absence de consensus dans la

Déterminants individuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
	L'appartenance à une minorité visible augmente l'intention de quitter.	Relation positive	Stone et al. (2016)	littérature. Aucune conclusion possible.
	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) Cohen et al. (2016)	
État matrimonial	Les employés mariés ont un roulement plus faible que les autres employés.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Rubenstein et al. (2018)	Relation négative
	Les employés mariés ont une intention de quitter qui est plus faible que les autres employés.	Relation négative	Rombaut et Guerry (2018)	
	L'état matrimonial n'a pas d'impact sur le roulement.	Absence de relation significative	Mor Barak et al. (2001)	
Nombre de personnes à charge	Plus le nombre de personnes à charge augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Rubenstein et al. (2018)	Relation négative
	Plus le nombre de personnes à charge augmente, plus le roulement augmente.	Relation positive	Mor Barak et al. (2001)	
Satisfaction au travail	Plus la satisfaction au travail augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Rubenstein et al. (2018) Huang et al. (2016)	Relation négative
	Plus la satisfaction au travail augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Cronley et Kim (2016) Huang et Su (2016) Ma et al. (2016) Abou Hashish (2017) Flickinger et al. (2016) Jin et al. (2018) Li et al. (2019)	

Déterminants individuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
	La satisfaction au travail n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.	Absence de relation significative	Mathieu et al. (2016)	
Engagement organisationnel	Plus l'engagement organisationnel est élevé, plus le roulement est faible.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Rubenstein et al. (2018)	Relation négative
	Plus l'engagement organisationnel est élevé, plus l'intention de quitter est faible.	Relation négative	Shantz et al. (2016) Lee et al. (2019) Huang et al. (2019)	
	Plus l'engagement organisationnel (en tant que variable modératrice) est élevé, plus l'intention de quitter est faible.	Relation négative	Kim et al. (2016) Gatling et al. (2016) Nazir et al. (2016) Mathieu et al. (2016)	
Le soutien organisationnel perçu	Plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus le roulement volontaire diminue.	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)	Relation négative
	Plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Park et al. (2016)	

1.2.2.2. Déterminants contextuels

Dans la littérature, les déterminants contextuels qui ont été recensés sont le taux de chômage et la disponibilité d'emplois alternatifs. Il s'agit de caractéristiques du contexte socio-économique dans lequel l'entreprise et l'employé évoluent qui influencent le roulement.

Tableau 3 : Définitions des déterminants contextuels

Déterminants contextuels	Définition	Source
Taux de chômage	« Pourcentage de la population en chômage par rapport à la population active. »	Statistique Canada (2009)
Disponibilité d'emplois alternatifs	« La disponibilité d'opportunités d'emplois, tant les mesures subjectives (les alternatives perçues) qu'objectives (reliées au taux de chômage). »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.31.

1.2.2.2.1. Le taux de chômage

La méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) rapporte une relation négative entre le taux de chômage et le taux de roulement. Ainsi, dans un contexte où le taux de chômage est élevé, le taux de roulement est faible. Griffeth et al. (2000) ainsi que Mor Barak et al. (2001) n'analysent pas la relation du taux de chômage et du roulement dans leur méta analyse. Il en est de même pour Rubenstein et al. (2018), qui n'analysent pas spécifiquement le déterminant du taux de chômage. Ils considèrent le taux de chômage comme étant une mesure opérationnelle de la disponibilité d'emplois alternatifs.

Dans la littérature, nous n'avons pas identifié d'articles pertinents publiés ultérieurement à 2008. Toutefois, nous retenons les résultats obtenus par Cotton et Tuttle (1986) et concluons que le taux de chômage est négativement lié au roulement des employés.

1.2.2.2.2. La disponibilité d'emplois alternatifs

Cotton Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000), Mor Barak et al. (2001) et Rubenstein et al. (2018) rapportent tous une relation positive entre la perception d'emplois alternatifs et le taux de roulement. Autrement dit, lorsque les employés perçoivent un grand nombre d'emplois alternatifs disponibles sur le marché, ceux-ci sont plus enclins à quitter l'organisation.

Rubenstein et al. (2018) précisent que dans les entreprises où les employés pensent davantage à quitter, la relation entre ces deux variables est d'autant plus positive.

Cotton et Tuttle (1986) expliquent cette relation positive par le fait que les employés sont encouragés à trouver un meilleur emploi ailleurs lorsqu'ils perçoivent un grand nombre d'emplois alternatifs.

Dans la littérature, nous n'avons pas recensé d'articles pertinents publiés après 2016. Toutefois, nous constatons qu'il existe un consensus entre les différentes méta-analyses. Pour cette raison, nous concluons qu'il existe une relation positive entre la perception d'emplois alternatifs et le roulement volontaire.

1.2.2.2.3. Conclusion sur les déterminants contextuels

Le Tableau 4 présente un résumé des études recensées portant sur les déterminants contextuels du roulement. À la lumière des résultats obtenus, le déterminant contextuel qui a le plus grand impact le roulement est la disponibilité d'emplois alternatifs. Bien qu'aucune étude n'ait été recensée après 2016, les quatre méta-analyses supportent toutes l'existence d'une forte relation positive entre ce déterminant et le roulement. En ce qui a trait au taux de chômage, il s'agit d'un déterminant qui est sous étudié dans la littérature publiée au courant de la dernière décennie. Toutefois, tel que le rapporte Cotton et Tuttle (1986), nous concluons que le taux de chômage exerce une influence négative sur le roulement.

Tableau 4 : Synthèse des études portant sur les déterminants contextuels du roulement

Déterminants contextuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
Taux de chômage	Plus le taux de chômage augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986)	Relation négative
Disponibilité d'emplois alternatifs	Plus le nombre d'emplois alternatifs est élevé, plus le roulement est élevé.	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Rubenstein et al. (2018)	Relation positive

1.2.2.3. Déterminants organisationnels

Les déterminants organisationnels font référence aux caractéristiques de l'organisation qui ont un impact sur le roulement des employés. Dans la littérature, nous avons recensé les déterminants organisationnels suivant : la syndicalisation, la taille de l'entreprise, le type d'industrie, la justice organisationnelle ainsi que différentes pratiques de gestion des ressources humaines. Parmi ces dernières, il y a la sécurité d'emploi ainsi que des pratiques de rémunération tangible telles que le salaire et les avantages sociaux. Pour les déterminants qui sont spécifiquement liés à la rémunération intangible, puisqu'ils consistent en notre variable indépendante et qu'ils sont l'objet de notre étude, nous leur consacrons une section spéciale à la suite des déterminants organisationnels.

Tableau 5 : Définitions des déterminants organisationnels

Déterminants organisationnels	Définition	Source
Syndicalisation	« Rapport du nombre de salariés syndiqués au nombre total de salariés dans un cadre défini (entreprise, profession, secteur économique, etc.). »	Statistique Canada (2016)
Taille de l'entreprise	« Le nombre total d'employés dans une organisation. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.30.
Type d'industrie	« Classification de compagnies et d'entreprises selon leurs activités de production [secteur]. »	Statistique Canada (2016)
Justice organisationnelle	« Le niveau de justice que les individus expérimentent dans leur travail. Inclut toutes les facettes de la justice : justice distributive (équité des résultats), procédurale (équité dans le processus pour parvenir aux résultats), informationnelle (équité dans l'information fournie) et interpersonnelle (équité dans les traitements interpersonnels reçus). »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.30.
Salaire	« 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, (2020), p.9.
Avantages sociaux	« Les avantages sociaux comprennent entre autres les régimes d'assurance collective qui visent à protéger les employés contre divers aléas de la vie (maladie, invalidité, mortalité) [...] »	St-Onge, (2020), p.10.
Sécurité d'emploi	« Degré selon lequel un individu est confiant d'avoir une relation d'emploi stable, tant à court terme qu'à long terme. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.28.

1.2.2.3.1. La syndicalisation

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et de Mor Barak et al. (2001) rapportent une relation négative entre la syndicalisation et le roulement. La présence d'un syndicat dans une organisation diminue donc le taux de roulement des employés de l'entreprise. Griffeth et al. (2000) ainsi que Rubenstein et al. (2018) n'ont pas considéré la variable de la syndicalisation

dans leur méta-analyse.

Les études publiées subséquemment illustrent les mêmes résultats, c'est-à-dire que la syndicalisation est négativement reliée au roulement. Les études recensent que la syndicalisation a un effet négatif sur l'intention de quitter (Abraham, Friedman et Thomas 2008), sur le taux de roulement (Choi et Chung, 2016) et sur le roulement volontaire (Wang, Zhao et Thornhill, 2015 ; Haines, Jalette et Larose, 2010 ; Han, 2020). Selon ces auteurs, cela s'explique par le fait que les entreprises syndiquées offrent de meilleures conditions de travail ainsi que de meilleurs salaires et avantages sociaux à leurs employés que les entreprises non syndiquées. De plus, par l'intermédiaire du syndicat, les employés peuvent s'exprimer plus ouvertement et parviennent à exercer une plus grande influence sur l'employeur afin qu'il adapte les pratiques organisationnelles aux besoins des employés. Ces éléments font en sorte que les employés syndiqués sont moins portés à quitter l'organisation, ce qui diminue le taux de roulement.

En résumé, il y a un consensus dans la littérature sur une relation négative entre la présence syndicale et le taux de roulement. Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et différentes études individuelles nous permettent de conclure que la syndicalisation diminue le roulement des employés.

1.2.2.3.2. La taille de l'entreprise

Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'analysent pas l'influence de la taille de l'organisation sur le roulement. Dans leur méta-analyse, Rubenstein et al. (2018) concluent qu'il existe une relation positive entre la taille de l'entreprise et le roulement volontaire des employés. Ainsi, plus la taille de l'entreprise augmente, plus le roulement volontaire augmente. Les auteurs concluent toutefois que la force de la relation entre ces deux variables est faible. Ils expliquent que la décision des employés de quitter l'organisation ne se fait pas uniquement en fonction des caractéristiques organisationnelles, mais dépend plutôt du niveau d'intégration et d'engagement de ces individus au sein de cette organisation.

En raison de la faible significativité des résultats de Rubenstein et al. (2018) et de l'absence de cette variable dans les autres méta-analyses, nous nous sommes intéressés à la littérature publiée au courant de la dernière décennie. Ainsi, Abraham et al. (2008) rapportent un lien positif entre la taille de l'entreprise et l'intention de quitter et Haines et al. (2010) observent un lien positif entre cette variable et le roulement volontaire. Autrement dit, les employés qui travaillent pour une grande entreprise ont un roulement supérieur aux employés qui œuvrent au sein d'une petite entreprise.

O'Halloran (2012) ainsi que Zheng et Lamond (2010), pour leur part, déterminent l'existence d'une relation négative entre la taille de l'organisation et le roulement des employés. Ainsi, les employés appartenant à une grande entreprise ont un roulement plus faible que les employés qui travaillent pour une petite entreprise. Zheng et Lamond (2010) expliquent que les entreprises de grandes tailles ont la capacité d'offrir des salaires et des avantages sociaux qui sont compétitifs sur le marché et qui permettent de retenir les employés.

En bref, dans leur méta-analyse Rubenstein et al. (2018) établissent que la relation positive entre la taille de l'entreprise et le roulement des employés repose sur une faible significativité. Dans la littérature des dix dernières années, nous avons identifié deux articles qui rapportent une relation positive et deux articles qui indiquent une relation négative entre ces deux variables. Ils ne semblent donc pas exister de consensus quant à la relation entre la taille de l'entreprise et le roulement volontaire. Les auteurs conviennent de l'existence d'un lien entre ces variables, mais les résultats ne nous permettent pas de conclure quant au sens de cette relation.

1.2.2.3.3. Le type d'industrie

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000), Mor Barak et al. (2001) et Rubenstein et al. (2018) n'ont pas retenu le déterminant en lien avec le type d'industrie.

Dans la littérature, certains auteurs observent que le taux de roulement varie en fonction du secteur d'activité. Hancock, Allen, Bosco, McDaniel et Pierce (2013) observent que les

employés de l'industrie manufacturière et du transport ont un taux de roulement qui est plus faible que dans d'autres secteurs. Pour leur part, Abraham, Friedman et Thomas (2008) soulignent que l'intention de quitter est plus faible dans les secteurs des mines, de l'administration publique, manufacturier, des communications et du transport. À l'opposé, ces mêmes auteurs affirment que les secteurs du commerce de détail, de la construction, des finances et de l'agriculture ont un taux de roulement qui est plus élevé que dans d'autres secteurs. Boxall, Huo et Winterton (2019) établissent dans leur étude que les employés du secteur de l'agriculture et de la pêche ont une intention de quitter supérieure aux professionnels œuvrant pour les organismes gouvernementaux.

À la lumière de ces études, nous concluons que le type d'industrie a un impact sur le roulement des employés. Il existe des différences entre le secteur d'activité d'une entreprise et le taux de roulement.

1.2.2.3.4. La justice organisationnelle

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) ne s'intéressent pas à la relation entre la justice organisationnelle et le roulement. Rubenstein et al. (2018) concluent qu'il existe une relation négative entre la justice et le roulement des employés. Ainsi, la perception de justice dans une organisation a pour conséquence de diminuer le roulement de la main-d'œuvre.

Pour Rubenstein et al. (2018), le déterminant associé à la « justice » inclut les quatre facettes de la justice organisationnelle, soit la justice distributive, la justice procédurale, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle. Dans la littérature, très peu d'auteurs ont analysé le concept large de la justice organisationnelle. Généralement, leur étude porte sur la relation de l'une des quatre facettes avec le roulement. Voici donc ce que nous avons identifié de pertinent dans la littérature sur la justice organisationnelle et le roulement, subséquent à 2016. Kim et al. (2017) affirment que la justice organisationnelle a une relation négative avec l'intention de quitter. Suifan, Diab et Abdallah (2017) suggèrent qu'il y a une relation indirecte négative

entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter. Pour justifier ce résultat, ils expliquent que dans les entreprises où il y a un faible niveau de justice organisationnelle, les employés ont tendance à être insatisfaits et à manquer d'engagement, ce qui ultimement a pour effet d'augmenter le taux de roulement. Huang, Li, Wan (2019) déterminent également l'existence d'une relation indirecte négative entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter. Ils expliquent que la présence de justice organisationnelle dans une organisation améliore la perception de support organisationnelle, qui à son tour diminue l'intention de quitter. Kumar et Jauhari (2016) établissent aussi que la justice organisationnelle a une relation négative avec l'intention de quitter. Ils expliquent que les employés qui perçoivent de la justice organisationnelle dans leur organisation sont plus satisfaits et sont donc moins tentés de partir. En résumé, à la lumière des résultats de Rubenstein et al. (2018) et des articles recensés, nous déterminons qu'il existe une relation négative entre la justice organisationnelle et le roulement volontaire des employés.

1.2.2.3.5. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Différentes pratiques de gestion des ressources humaines ont été retenues comme déterminants, puisqu'elles peuvent influencer le roulement volontaire. Nous présentons d'abord certaines de ces pratiques, telles que la sécurité d'emploi, ainsi que la principale pratique de rémunération directe, à savoir, le salaire, et la principale pratique de rémunération tangible indirecte, à savoir, les avantages sociaux. Pour ce qui est des pratiques en lien avec la rémunération intangible, puisqu'il s'agit de la variable à l'étude, nous lui accordons une section spécifique à la fin de la partie des déterminants.

1.2.2.3.5.1. Le salaire

Dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000), Mor Barak et al. (2001) et Rubenstein et al. (2018) établissent l'existence d'une relation négative entre le salaire et le roulement de la main-d'œuvre. Ainsi, plus le salaire augmente, plus le roulement diminue.

Dans la littérature, les études qui ont été recensées ultérieurement à 2016 présentent des résultats similaires à ceux obtenus dans les méta-analyses. En effet, Nazir, Shafi, Qun, Nazir et Tran (2016), Zeng et Honig (2017) et Akgunduz Adan Gök et Alkan (2020) observent que le salaire est négativement relié à l'intention de quitter. Des salaires élevés s'accompagnent donc d'une intention de quitter qui est plus faible. Madariaga, Oller et Martori (2018) rapportent l'existence d'une relation négative entre le salaire et le roulement volontaire. Rombaut et Guerry (2018) constatent également que le salaire est inversement lié au roulement. Les auteurs expliquent que les employés qui œuvrent au sein d'entreprises qui offrent des salaires élevés sont généralement plus satisfaits et engagés, et ont une plus faible probabilité de trouver un emploi qui offre une meilleure rémunération.

En résumé, nous observons un certain consensus dans la littérature. Les résultats des méta-analyses ainsi que des articles individuels nous permettent de conclure que le salaire est négativement lié au roulement volontaire. Ainsi, lorsque les salaires sont élevés, le taux de roulement volontaire est plus faible.

1.2.2.3.5.2. Avantages sociaux

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas analysé la relation entre les avantages sociaux et le roulement des employés. Quant à Rubenstein et al. (2018), ceux-ci n'ont pas analysé spécifiquement le déterminant des avantages sociaux. Ils l'incluent toutefois dans la variable qu'ils nomment « récompenses offertes » (« *rewards offered* »), qui consiste aux récompenses allant au-delà du salaire de base (avantages sociaux, possibilités d'avancement de carrière et temps de formation). Ils établissent une relation négative entre la présence de ces trois différentes récompenses et le roulement volontaire. Puisque Rubenstein et al. (2018) n'ont pas analysé l'impact différencié de chacune de ces récompenses sur le roulement volontaire, nous ne nous limitons pas aux études publiées depuis 2016, mais considérons plutôt les études pertinentes publiées au courant de la dernière décennie. Dans la littérature recensée au courant des dix dernières années, certains auteurs se sont intéressés à l'influence de la présence des avantages sociaux sur le roulement des employés dans

une organisation. Haines, Jalette et Larose (2010) établissent une relation négative entre les avantages sociaux et le taux de roulement volontaire. Abraham et al. (2008), Vandenberghe et Tremblay (2008) et Singh et Loncar (2010) parviennent au même constat pour l'intention de quitter, c'est-à-dire que la présence des avantages sociaux dans une entreprise permet de diminuer l'intention de quitter des travailleurs. Les auteurs expliquent que les avantages sociaux permettent de favoriser l'engagement organisationnel des employés, ce qui favorise leur rétention à plus long terme.

L'étude de Min (2007) soutient que les avantages sociaux n'ont aucune relation statistiquement significative avec le taux de roulement volontaire. Ainsi, les avantages sociaux n'influencent pas le roulement de la main-d'œuvre.

En résumé, nous constatons que la grande majorité des études recensées rapportent une relation négative entre les avantages sociaux et le roulement. Nous concluons donc que les avantages sociaux ont un impact négatif sur le roulement.

1.2.2.3.5.3. La sécurité d'emploi

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas analysé la variable de la sécurité d'emploi. Rubenstein et al. (2018) établissent qu'il existe une relation négative entre la sécurité d'emploi et le roulement volontaire. Ainsi, les entreprises qui offrent une sécurité d'emploi à leurs employés ont un taux de roulement plus faible.

Dans la littérature, Camgoz, Ekmekci, Karapinar et Guler (2016) rapportent qu'il existe une relation positive entre l'insécurité d'emploi et l'intention de quitter. Selon ces auteurs, l'insécurité d'emploi se divise en deux catégories. Il y a l'insécurité liée à la perte même de son emploi et l'insécurité liée à la perte des avantages qui viennent avec l'emploi. Ils observent que les hommes présentent une plus grande insécurité en ce qui a trait à la perte des privilèges, alors que les femmes présentent une plus grande insécurité quant à la perte même de leur emploi. Dans les deux cas, cette perception d'insécurité, c'est-à-dire la menace liée à la perte de son

emploi et de ce qu'il implique, crée un sentiment de stress et de tension chez les employés, qui augmente leur désir de quitter l'organisation. Les auteurs Lee et Jeong (2017) établissent aussi que l'insécurité d'emploi est positivement reliée à l'intention de quitter.

À la lumière de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), de l'étude de Camgoz, Ekmekci, Karapinar et Guler (2016) et de celle de Lee et Jeong (2017), nous concluons qu'il existe une relation négative entre la sécurité d'emploi et le roulement volontaire.

1.2.2.3.6. Conclusion sur les déterminants organisationnels

Le Tableau 6 présente un résumé des études recensées portant sur les déterminants organisationnels du roulement. À la lumière des résultats obtenus, les déterminants organisationnels qui expliquent le mieux le roulement sont le salaire, les avantages sociaux, la présence syndicale, la justice organisationnelle et la sécurité d'emploi. Pour le déterminant associé à la taille de l'entreprise, il semble être un bon prédicteur du roulement. Toutefois, il n'y a pas de consensus quant au sens de la relation entre ce déterminant et le roulement. Finalement, le déterminant du type d'industrie fait état d'une littérature moins abondante et les résultats sont d'une significativité moindre.

Tableau 6 : Synthèse des études portant sur les déterminant organisationnels du roulement

Déterminants organisationnels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
Syndicalisation	La syndicalisation diminue le roulement.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Mor Barak et al. (2001) Choi et Chung (2016)	Relation négative
	La syndicalisation diminue l'intention de quitter.	Relation négative	Abraham et al. (2008)	

Déterminants organisationnels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
	La syndicalisation diminue le roulement volontaire.	Relation négative	Wang et al. (2015) Haines et al. (2010) Han (2020)	
Taille de l'entreprise	Plus la taille de l'organisation augmente, plus le roulement volontaire augmente.	Relation positive (faible significativité)	Rubenstein et al. (2018)	Absence de consensus dans la littérature.
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus l'intention de quitter augmente.	Relation positive	Abraham et al. (2008)	
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	O'Halloran (2012) Zheng et Lamond (2010)	
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le roulement volontaire augmente.	Relation positive	Haines et al. (2010)	
Type d'industrie	Différences entre le secteur d'activité d'une entreprise et le taux de roulement.		Hancock et al. (2013) Abraham et al. (2008) Boxall et al. (2019)	Différences sectorielles, consensus dans la littérature.
Justice organisationnelle	La perception de justice organisationnelle diminue le roulement volontaire.	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)	Relation négative
	La perception de justice organisationnelle diminue l'intention de quitter.	Relation négative	Kim et al. (2017) Suifan et al. (2017) Kumar et Jauhari (2016) Huang et al. (2019)	

Déterminants organisationnels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
Salaire	Une augmentation du salaire diminue le roulement.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Rombaut et Guerry (2018)	Relation négative
	Une augmentation du salaire diminue l'intention de quitter.	Relation négative	Nazir et al. (2016) Zeng et Honig (2017) Akgunduz et al. (2020)	
	Une augmentation du salaire diminue le roulement volontaire.	Relation négative	Rubenstein et al. (2018) Madariaga et al. (2018)	
Avantages sociaux	Plus les avantages sociaux sont importants, plus le taux de roulement volontaire diminue.	Relation négative	Haines et al. (2010)	Relation négative
	Plus les avantages sociaux sont importants, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Abraham et al. (2008) Vandenberghe et Tremblay (2008) Singh et Loncar (2010)	
	Les récompenses offertes en sus du salaire de base diminuent le roulement volontaire.	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)	
	Les avantages sociaux n'ont pas d'impact sur le taux de roulement volontaire.	Absence de relation significative	Min (2007)	
Sécurité d'emploi	Les entreprises qui offrent une sécurité d'emploi ont un roulement volontaire plus faible.	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)	Relation négative

Déterminants organisationnels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
	Les employés qui perçoivent une sécurité d'emploi ont une intention de quitter plus faible.	Relation négative	Camgoz et al. (2016) Lee et Jeong (2017)	

1.2.3. Conclusion sur les déterminants du roulement

Parmi l'ensemble des déterminants individuels, contextuels et organisationnels présentés dans les sections antérieures, nous concluons que les déterminants qui prédisent le mieux le roulement sont ceux individuels, plus précisément, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail, suivit de l'âge, de l'ancienneté, du nombre de personnes à charge et de l'état matrimonial. Les études recensées qui s'intéressent aux déterminants individuels sont beaucoup plus nombreuses que pour tout autre type de déterminants, notamment au niveau des méta-analyses. En effet, dans ces méta-analyses, notamment dans celle de Rubenstein et al. (2018), les déterminants individuels ont été davantage étudiés. Les auteurs concluent que les variables individuelles sont celles qui prédisent le mieux le roulement volontaire. Les déterminants organisationnels, bien qu'ils soient représentés par une littérature moins abondante que les déterminants individuels, semblent également être de bons prédictors du roulement. En effet, tel que spécifié précédemment, le salaire, les avantages sociaux, la présence syndicale, la justice organisationnelle ainsi que la sécurité d'emploi sont tous des déterminants organisationnels qui ont un impact sur le roulement du personnel. Pour ce qui est des déterminants contextuels, soient le taux de chômage ainsi que la disponibilité d'emplois alternatifs, la littérature adressant l'influence de ces déterminants sur le roulement est peu exhaustive comparativement aux deux autres catégories de déterminants étudiées.

1.3. Lien entre la rémunération intangible et le roulement

Cette section porte sur le lien entre les composantes de rémunération intangible et le roulement. Nous présenterons ainsi les études recensées qui établissent un lien entre les composantes de rémunération intangible et le roulement. Dans la section 1.2.2.3.5 des déterminants organisationnels, nous avons présenté certaines pratiques de gestion de ressources humaines associées à la rémunération tangible (le salaire et les avantages sociaux). Il sera ici question de présenter les pratiques de gestion des ressources humaines que nous associons à la rémunération intangible et de déterminer leur impact sur le roulement du personnel dans les organisations. La définition de la rémunération intangible retenue dans le cadre de ce mémoire, soit celle de Renaud (2016) présentée à la section 1.1.2.3, propose différents exemples de pratiques de rémunération intangible. La sélection des composantes qui seront abordées est basée sur cette définition ainsi que sur les études recensées dans la littérature. De cette manière, les différentes composantes de la rémunération intangible retenues sont les suivantes : les opportunités de développement de carrière, la formation, la flexibilité (horaire de travail, télétravail, équilibre travail et vie personnelle) ainsi que l'autonomie. Il est important de mentionner qu'aucune des études recensées ne considèrent ces composantes comme étant des pratiques propres à la rémunération intangible tel que nous la définissons dans le cadre de ce mémoire. En effet, la majorité des recherches envisagent ces composantes comme étant des pratiques de gestion des ressources humaines (condition de travail ou avantage), mais pas spécifiquement en tant que pratiques de rémunération intangible. Nous présentons donc les études pertinentes qui abordent ces composantes et qui établissent un lien avec le roulement.

Tableau 7 : Définitions des déterminants en lien avec la rémunération intangible

Déterminants liés à la rémunération intangible	Définition	Source
Opportunités de développement de carrière	« Une organisation qui offre des mécanismes pour le développement de carrière de ses employés. Les mécanismes font références, entre autres, au développement des compétences professionnelles, aux promotions et au développement de plan de carrière). »	Weng et McElroy (2012) [traduction libre], p. 257.

Déterminants liés à la rémunération intangible	Définition	Source
Formation	« Fait référence au développement des connaissances, des compétences et des habiletés dont les employés ont besoin pour exercer leur travail de façon compétente. » (formation offerte par une organisation)	Nouri et Parker (2013) [traduction libre], p. 140.
Flexibilité	Horaire de travail : « Répartition des heures de travail à l'intérieur d'une période donnée. L'horaire de travail peut être fixe, comprimé, fractionné, variable, libre, etc. »	Office québécois de la langue française (2012)
	Horaire de travail flexible : « Les employés peuvent sélectionner les heures de travail (début et fin de journée), parfois en fonction de certaines restrictions imposées par l'organisation. »	McNall, Masuda et Nicklin (2009) [traduction libre], p. 63.
	Semaine de travail comprimée : « Réduction de la semaine normale de travail en accomplissant plus d'heures par jour de travail. »	Suifan, Abdallah et Diab (2016) [traduction libre], p. 127.
	Télétravail : « Permet aux employés de travailler en dehors du bureau, à la maison ou sur un site de travail satellite. »	Kim et Wiggins (2011) [traduction libre], p. 730.
	Équilibre travail et vie personnelle : « L'équilibre travail et vie personnelle fait référence à la perception individuelle que les activités liées à la vie professionnelle et celles liées à la vie non-professionnelle (i.e. personnelle) sont compatibles et favorisent l'avancement conformément aux priorités de vie actuelles d'un individu. »	Kalliath et Brough (2015) [traduction libre], p. 326.
Autonomie	« Mesure dans laquelle le travail offre une discrétion quant à la manière de faire le travail. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.28.

1.3.1. Opportunités de développement de carrière

La méta-analyse de Griffeth et al. (2000) indique l'existence d'une relation négative entre les opportunités de développement de carrière et le roulement. Ainsi, les entreprises offrant à leurs employés la possibilité d'évoluer au sein de leur organisation ont un roulement plus faible que

celles qui n'offrent pas cette possibilité. Rubenstein et al. (2018) ont également étudié cette variable dans leur méta-analyse. Les auteurs incluent les opportunités de développement de carrière dans la définition « Rewards offered », soit les compensations offertes, et établissent que les opportunités de développement de carrière sont négativement liées au roulement organisationnel. Mor Barak et al. (2001), pour leur part, ne rapportent aucune relation significative entre ces deux variables, signifiant que les possibilités de développement de carrière n'ont pas d'influence sur le taux de roulement. Quant à la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986), les auteurs n'ont pas étudié l'impact de cette variable sur le roulement organisationnel.

Au sein des études recensées dans la littérature, Long et Perumal (2014) ainsi que Rahman et Nas (2013) concluent que le développement de carrière est négativement lié à l'intention de quitter. Lee, Phelps et Beto (2009) rapportent que les possibilités de promotions sont négativement liées à l'intention de quitter. De Oliveira, Cavazotte et Alan Dunzer (2019) établissent que la présence de pratiques de gestion de carrière, telle que les opportunités de développement, est négativement liée à l'intention de quitter dans les organisations. Huyghebaert, Gillet, Audusseau et Fouquereau (2019) observent une relation négative entre la perception d'opportunités de carrière et l'intention de quitter. Guan, Zhou, Ye, Jiang et Zhou (2015) déterminent que la perception des employés de la gestion de carrière de l'organisation a une relation négative avec leur intention de quitter. Ils affirment que les entreprises qui possèdent des pratiques de gestion qui tendent à faciliter et à promouvoir le développement de carrière de leurs employés au sein de leur organisation ont une intention de quitter plus faible. Weng et McElroy (2012) rapportent également une relation négative entre le développement de carrière et le roulement. Finalement, Nouri et Parker (2013) établissent une relation négative entre les possibilités de développement de carrière et le roulement. Ils expliquent que les employés qui perçoivent des opportunités sont davantage engagés et ont un roulement plus faible.

Pour conclure, il semble exister un consensus au sein de la littérature suggérant que les opportunités de développement de carrière sont négativement liées au roulement volontaire.

1.3.2. Formation

Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas retenu ce déterminant dans leur méta-analyse respective. Quant à la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), les auteurs se sont intéressés spécifiquement au temps alloué à la formation. Tout comme le déterminant des opportunités de développement de carrière, ils incluent cette variable dans la définition « Rewards offered », c'est-à-dire les compensations offertes. Les données révèlent l'existence d'une relation négative entre le temps alloué à la formation et le roulement volontaire organisationnel. Autrement dit, plus le temps de formation qu'une entreprise accorde à ses employés est élevé, plus le roulement est faible.

Dans la littérature recensée subséquentement à 2008, Kim (2012) s'intéresse à l'impact de la formation et du développement des compétences chez les employés du domaine des TIC œuvrant pour le gouvernement américain. Les résultats obtenus révèlent une relation négative entre la formation et le développement et l'intention de quitter. L'auteur explique que l'offre de différents programmes de formation aux travailleurs du secteur des TIC dans le but d'améliorer leur développement professionnel est susceptible d'aider à la rétention de ce type de personnel. Long et Perumal (2014) et Nazir, Shafi, Qun, Nazir et Tran (2016) concluent que la formation est négativement liée à l'intention de quitter alors que O'Halloran (2012) rapporte que la formation a un impact négatif sur le roulement.

Haines, Jalette et Larose (2010), quant à eux, concluent que la formation offerte par l'employeur est positivement liée au roulement volontaire. Ils expliquent ces résultats par le fait que les employés qui participent aux programmes de formation offerts par leur employeur sont associés à un roulement volontaire supérieur dans les années qui suivent la formation, notamment puisqu'ils sont davantage attrayant pour les compétiteurs. Zheng et Lamond (2010) parviennent aux mêmes résultats, soit que la formation est positivement liée au roulement du personnel. Autrement dit, une entreprise qui offre un programme de formation possède un roulement plus élevé.

Walk, Zhang et Littlepage (2019) n'observent aucune relation significative entre l'offre de formation et le roulement. Autrement dit, la présence de formation n'a pas d'impact sur le taux de roulement dans les entreprises.

En résumé, une étude conclue sur l'absence de relation signification entre la formation et le roulement, deux études concluent sur l'existence d'une relation positive entre ces deux mêmes variables alors que cinq études, dont la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), semblent affirmer qu'une relation négative prévaut entre ce déterminant et le roulement. À la lumière de ces résultats, nous déterminons que la présence de programmes de formation dans les entreprises diminue le roulement volontaire.

1.3.3. Flexibilité : Horaire de travail, télétravail et équilibre travail et vie personnelle

Le déterminant associé à la flexibilité inclut l'horaire de travail, le télétravail ainsi que l'équilibre travail et vie personnelle, puisque nous constatons, au sein de la littérature, que ces caractéristiques de travail sont intimement reliées. Dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000), Mor Barak et al. (2001) ainsi que Rubenstein et al. (2018) n'ont analysé aucun aspect associé à la flexibilité.

Au sein des études recensées dans la littérature, McNall, Masuda et Nicklin (2009) rapportent que la présence de conditions de travail flexibles au niveau des horaires est négativement liée à l'intention de quitter. Les auteurs expliquent que des possibilités telles que l'horaire de travail flexible et la semaine de travail comprimée peut permettre aux employés de bénéficier d'une meilleure relation entre le travail et la vie personnelle et de diminuer le conflit travail-famille, ce qui est associé à une plus grande satisfaction au travail et conséquemment, à une diminution de l'intention de quitter des employés. Kim et Wiggins (2011) concluent que la satisfaction des employés à l'égard de pratiques ressources humaines qui favorisent la conciliation travail-famille, telles que les politiques de télétravail, l'horaire de travail flexible et les semaines de travail comprimées, a un lien négatif avec l'intention de quitter. Ainsi, chacune des trois pratiques est accompagnée d'une diminution de l'intention de quitter. Ahmad et Omar (2010) déterminent que la perception d'une culture organisationnelle favorisant la conciliation travail-

famille est négativement liée à l'intention de quitter des employés. Caillier (2013) observe pour sa part un lien positif entre l'impossibilité d'effectuer du télétravail et l'intention de quitter. Autrement, les employés pour qui la demande de télétravail est refusée dans une organisation où la pratique du télétravail est permise pour certains types de postes ont une intention de quitter supérieure. Ensuite, Kelly et al. (2008) déterminent que les organisations adoptant des pratiques de conciliation travail-famille, telles que des politiques d'horaires de travail flexibles, ont un roulement plus faible. Ainsi, la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail qui favorise la conciliation travail-famille a une relation négative avec le roulement. Kröll et Nüesch (2019) observent pour leur part que le télétravail est négativement lié à l'intention de quitter. De cette façon, la possibilité de travailler à la maison diminue le roulement. Dans leur étude, Yanadori et Kato (2009) se sont intéressés à l'impact des pratiques de conciliation travail-famille sur le roulement volontaire en fonction du genre auprès d'employés œuvrant pour des firmes japonaises. Ils observent que l'adoption d'horaires de travail flexibles est négativement liée au roulement volontaire chez les femmes alors que pour les hommes, les résultats obtenus ne rapportent aucune relation significative.

Par ailleurs, Suifan, Abdallah et Diab (2016) ne rapportent aucune relation significative entre les pratiques formelles et informelles d'équilibre travail et vie personnelle, telles que les horaires de travail flexibles, et le roulement. Ainsi, la présence de flexibilité au niveau des horaires de travail n'a pas d'impact sur le roulement. Kröll et Nüesch (2019) n'observent aucune relation significative entre le temps de travail flexible et l'intention de quitter. Ainsi, le fait d'offrir une flexibilité dans la gestion du temps de travail des employés n'influence pas le roulement. Les auteurs Lee et Hong (2011) ne rapportent aucune relation significative entre le télétravail et le taux de roulement, entre l'horaire de travail flexible et le taux de roulement ainsi qu'entre la semaine de travail comprimée et le taux de roulement. Autrement dit, la présence de ces trois pratiques de flexibilité en entreprise n'a pas d'impact sur le taux de roulement.

À la lumière de la littérature, quatre études révèlent un lien négatif entre les horaires de travail flexibles et le roulement alors que trois études font état d'aucune relation significative entre ces deux variables. Pour ce qui est du lien entre les semaines de travail comprimées et le roulement, deux études rapportent un lien négatif, comparativement à une étude qui ne rapporte aucun lien

significatif. Une étude présente un lien négatif entre une culture organisationnelle qui favorise la conciliation-travail famille et l'intention de quitter. Finalement, deux études présentent un lien négatif entre le télétravail et le roulement, une étude rapporte un lien positif entre l'absence de cette pratique et le roulement alors qu'une autre étude conclut qu'aucun lien significatif n'existe entre ces deux variables. Un consensus semble donc émerger au sein de la littérature quant à l'impact des pratiques de travail flexibles, d'équilibre travail et vie personnel et de conciliation travail-famille sur le roulement, suggérant que l'adoption de politiques de flexibilité est négativement liée au roulement volontaire.

1.3.4. Autonomie

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas étudié la variable de l'autonomie et son lien avec le roulement. Dans la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), les auteurs incluent la variable de l'autonomie dans la définition « Job Characteristics », c'est-à-dire les caractéristiques de l'emploi, et rapportent un lien négatif avec le roulement volontaire. Ainsi, un employé qui occupe un emploi lui procurant un certain degré d'autonomie quant à la façon de faire le travail possède un taux de roulement plus faible.

Au sein de la littérature, Kim et Stoner (2008) établissent que l'autonomie au travail est négativement liée à l'intention de quitter. Autrement dit, un employé qui détient de l'autonomie dans l'exercice de son travail a une intention de quitter plus faible. McKnight, Phillips et Hardgrave (2009) étudient l'impact des caractéristiques d'un emploi sur l'intention de quitter des travailleurs du département des TIC d'une grande compagnie américaine du secteur alimentaire. Ils concluent que la perception positive des caractéristiques de l'emploi, dont l'autonomie au travail, est positivement liée à la satisfaction au travail et négativement liée à l'intention de quitter.

Boxall, Huo et Winterton (2019) et Dysvik et Kuvaas (2013) concluent qu'il n'existe aucune relation significative entre la perception d'autonomie au travail et l'intention de quitter. Les auteurs expliquent qu'une relation négative entre ces deux variables survient uniquement lorsqu'un employé perçoit un haut niveau de support de la part de son superviseur ou supérieur

immédiat. Suifan, Abdallah et Diab (2016) établissent une relation significative et négative entre l'autonomie au travail et le conflit travail et vie personnelle, mais rapportent une relation non significative entre l'autonomie au travail et l'intention de quitter.

Pour conclure, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) ainsi que deux articles recensés suggèrent que l'autonomie au travail est négativement liée au roulement volontaire. De cette manière, un employé qui perçoit de l'autonomie dans l'accomplissement de son travail a un roulement volontaire plus faible. Trois articles supportent qu'il n'existe aucune relation significative entre ces deux variables. À la lumière de la littérature et de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), nous concluons que l'autonomie est négativement liée au roulement volontaire.

1.3.5. Conclusion sur les déterminants du roulement liés à la rémunération intangible

Le tableau 8 présente un résumé des écrits recensés qui étudient les différentes composantes de la rémunération intangible et leur lien avec le roulement. La composante de rémunération intangible qui explique le mieux le roulement est celle liée aux opportunités de développement de carrière. En effet, il semble y avoir un consensus au sein de la littérature qui suggère l'existence d'une relation négative entre cette composante et le roulement.

Ensuite, celle qui prédit le mieux le roulement est la composante de la flexibilité (horaire de travail flexible, possibilité de semaine de travail comprimée et télétravail), où une relation négative avec le roulement semble prévaloir.

Pour ce qui est de la formation, bien que les études recensées ne parviennent pas à des résultats consensuels sur le sens de la relation, nous observons dans la littérature une prévalence quant à l'existence d'une relation négative avec le roulement. Il est ainsi possible de conclure que la présence de formation exerce une influence sur le roulement.

Finalement, pour ce qui est de l'impact du déterminant de l'autonomie sur le roulement volontaire, nous concluons sur l'existence d'une relation négative entre ces deux variables.

Il est important de rappeler qu’aucune des études recensées ne considèrent ces composantes comme étant des pratiques propres à la rémunération intangible tel que nous le définissons dans le cadre de ce mémoire. Ainsi, nous ne sommes pas en mesure de se prononcer quant à l’influence de la rémunération intangible sur le roulement, et ce, tel que nous la percevons/ l’envisageons pour les fins de ce mémoire. Toutefois, en se basant sur les articles recensés, nous pouvons conclure que les composantes qui ont été retenues et présentées précédemment, qu’elles soient perçues ou qu’elles ne soient pas perçues comme étant des pratiques de rémunération, ont un impact sur le roulement.

Tableau 8 : Synthèse des études portant sur les déterminant du roulement liés à la rémunération intangible

Déterminants liés à la rémunération intangible	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
Opportunités de développement de carrière	Les opportunités de développement de carrière diminuent le roulement.	Relation négative	Griffeth et al. (1986) Rubenstein et al. (2018) Weng et McElroy (2012) Nouri et Parker (2013)	Relation négative
	Les opportunités de développement de carrière n’ont pas d’impact sur le roulement.	Aucune relation significative	Mor Barak et al. (2001)	
	Les opportunités de développement de carrière diminuent l’intention de quitter	Relation négative	Long et Perumal (2014) Rahman et Nas (2013) Lee et al. (2009) Guan et al. (2015) De Oliveira et al. (2019) Huyghebaert et al. (2019)	

Déterminants liés à la rémunération intangible	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
Formation	Plus le temps de formation est élevé, plus le roulement est faible.	Relation négative	Rubenstein et al. (2018) O'Halloran (2012)	Relation négative
	La présence de programmes de formation diminue l'intention de quitter.	Relation négative	Kim (2012) Long et Perumal (2014) Nazir et al. (2016)	
	La présence de programmes de formation augmente l'intention de quitter.	Relation positive	Haines et al. (2010)	
	La présence de programmes de formation augmente le roulement.	Relation positive	Zheng et Lamond (2010)	
	La présence de programmes de formation n'a pas d'impact sur le roulement.	Aucune relation significative	Walk et al. (2019)	
Flexibilité	Les horaires de travail flexibles diminuent l'intention de quitter.	Relation négative	McNall et al. (2009) Kim et Wiggins (2011)	Relation négative
	Les horaires de travail flexibles diminuent le roulement.	Relation négative	Kelly et al. (2008)	
	Les horaires de travail flexibles diminuent le roulement volontaire chez les femmes.	Relation négative	Yanadori et Kato (2009)	

Déterminants liés à la rémunération intangible	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
	Les horaires de travail flexibles n'ont pas d'impact sur le roulement volontaire chez les hommes.	Aucune relation significative	Yanadori et Kato (2009)	
	Les horaires de travail flexibles n'ont pas d'impact sur le roulement.	Aucune relation significative	Suifan et al. (2016) Lee et Hong (2011)	
	Les horaires de travail flexibles n'ont pas d'impact sur l'intention de quitter.	Aucune relation significative	Kröll et Nüesch (2019)	
	La semaine de travail comprimée diminue l'intention de quitter.	Relation négative	McNall et al. (2009) Kim et Wiggins (2011)	
	La semaine de travail comprimée n'a pas d'impact sur le roulement.	Aucune relation significative	Lee et Hong (2011)	
	La possibilité de faire du télétravail diminue l'intention de quitter.	Relation négative	Kim et Wiggins (2011) Caillier (2013) Kröll et Nüesch (2019)	
	La possibilité de faire du télétravail n'a pas d'impact sur le roulement.	Aucune relation significative	Lee et Hong (2011)	
	Une culture organisationnelle favorisant la conciliation travail-famille diminue l'intention de quitter.	Relation négative	Ahmad et Omar (2010)	

Déterminants liés à la rémunération intangible	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
Autonomie	L'autonomie au travail diminue le roulement volontaire.	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)	Absence de consensus dans la littérature.
	L'autonomie au travail diminue l'intention de quitter.	Relation négative	Kim et Stoner (2008) McKnight et al. (2009)	
	L'autonomie au travail n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.	Aucune relation significative	Dysvik et Kuvaas (2013) Suifan, et al. (2016) Boxall et al. (2019)	

1.4. Problématique

La présente section se dédie à la présentation de la problématique de recherche. Il sera question d'exposer les divers problèmes relativement à la revue de la littérature, plus spécifiquement aux articles abordant la relation entre la rémunération intangible et le roulement. La question de recherche sera par la suite présentée.

Dans le cadre de cette étude, les données recueillies proviennent du Canada. Les études qui ont été recensées dans la revue de la littérature utilisent des données d'origine variée. Plusieurs d'entre elles proviennent notamment des États-Unis². D'autres études proviennent de différents

² Jin et al., 2016 ; Jang et al., 2017 ; Stone et al., 2016 ; Cohen et al., 2016 ; Cronley et Kim, 2016 ; Huang et al., 2016 ; Gatling et al., 2016 ; Abraham et al., 2008 ; O'Halloran, 2012 ; Min, 2007 ; Nouri et Parker, 2013 ; Kim, 2012 ; Lee et al., 2009 ; McNall et al., 2009 ; Kim et Wiggings, 2011 ; Lee et Hong, 2011 ; Caillier, 2013 ; Kim et Stoner, 2008 ; McKnight et al., 2009 ; Walk et al., 2019 ; Han, 2020).

pays européens, dont la Belgique³, la France⁴, l'Allemagne⁵, le Royaume-Uni⁶, l'Espagne⁷ et la Norvège⁸. Plusieurs études recensées proviennent également des divers pays situés en Asie, soit l'Inde⁹, la Chine¹⁰, le Japon¹¹, la Corée du Sud¹², la Taiwan¹³, la Jordanie¹⁴, la Turquie¹⁵, Singapour¹⁶, la Malaisie¹⁷, plusieurs pays asiatiques¹⁸ et ailleurs dans le monde, comme l'Égypte¹⁹, l'Australie²⁰, la Nouvelle-Zélande²¹ et le Brésil²². Parmi les études retenues, seulement six d'entre elles utilisent des données canadiennes²³. En utilisant des données recueillies au Canada, il est possible d'établir une représentation plus juste et actuelle de la réalité de la main-d'œuvre canadienne.

Dans ce mémoire, le roulement volontaire répertorié par les organisations est à l'étude. La variable dépendante est une mesure de niveau organisationnel et représente le roulement collectif. Il est pertinent de s'intéresser à ce type de roulement puisqu'il peut être dommageable pour une organisation et ses groupes de travail. L'étude du roulement individuel ne permet pas de déterminer l'impact du roulement sur le reste du personnel, puisqu'elle se limite au départ de l'employé. À la différence, l'étude du roulement collectif permet de mettre en lumière les conséquences qui résultent du roulement, c'est-à-dire du départ d'un travailleur, sur l'ensemble des employés d'une entreprise. Dans la recension des écrits, seulement quatre études utilisent

³ Rombaut et Guerry, 2018 ; Vandenberghe et Tremblay, 2008

⁴ Huyghebaert et al., 2019

⁵ Flickinger et al., 2016 ; Kröll et Nüesch, 2019

⁶ Shantz et al., 2016)

⁷ Madariaga et al., 2018

⁸ Dysvik et Kuvaas, 2013 ; Van der Heijden et al., 2018

⁹ Dubey et al., 2016 ; Chakrabarti et Guha, 2016 ; Kumar et Jauhari, 2016

¹⁰ Ma et al., 2016 ; Nazir et al., 2016 ; Park et al., 2016 ; Wang et al., 2015 ; Weng et McElroy, 2012 ; Guan et al., 2015 ; Li et al., 2019 ; Huang, Li et Wan, 2019

¹¹ Yanadori et Kato, 2009

¹² Kim et al., 2017 ; Lee et Jeong, 2017

¹³ Huang et Su, 2016

¹⁴ Suifan et al., 2017 ; Suifan et al., 2016

¹⁵ Camgoz et al., 2016 ; Akgunduz et al., 2020

¹⁶ Long et Perumal, 2014

¹⁷ Ahmad et Omar, 2010 ; Lee, Idris et Tuckey, 2019

¹⁸ Zheng et Lamond, 2010

¹⁹ Abou Hashish, 2017

²⁰ Haque et al., 2019

²¹ Boxall et al., 2019

²² De Oliveira et al., 2019

²³ Singh et al., 2016 ; Morin et Renaud, 2010 ; Mathieu et al., 2016 ; Haines et al., 2010 ; Zeng et Honig, 2017 ; Singh et Loncar, 2010

des données recueillies au niveau organisationnel²⁴. Les autres études recensées utilisent des données au niveau individuel et s'intéressent majoritairement à l'intention de quitter. Ainsi, l'étude du roulement collectif est pertinente puisque, d'une part, elle permet d'étudier les impacts du roulement sur l'organisation et ses employés, et d'autre part, elle comble le manque relatif d'articles dans la littérature qui s'intéressent au lien entre la rémunération et le roulement et qui utilisent des données organisationnelles.

Dans cet ouvrage, le secteur des TIC est à l'étude. Ce secteur, qui occupe une place importante au Québec, est actuellement en grande expansion et connaît une pénurie de main-d'œuvre considérable. Bien que le roulement soit élevé, très peu de recherches abordent le roulement organisationnel. Dans la revue de la littérature, on recense peu d'articles scientifiques qui étudient le secteur des TIC, soit trois études²⁵. Une majorité d'ouvrages recensés utilisent des données de différents secteurs²⁶. D'autres utilisent des données qui proviennent du secteur de la santé²⁷, d'organismes gouvernementaux fédéraux²⁸, du secteur bancaire²⁹, des services publics³⁰, du secteur manufacturier³¹, des transports³², de l'éducation³³, du tourisme³⁴, militaire³⁵, énergétique³⁶ et humanitaire³⁷. Le domaine des TIC au Canada connaît une croissance remarquable en terme d'importance de concentration de travailleurs au sein d'un même secteur. Cette étude, qui s'intéresse aux travailleurs canadiens des TIC, permet donc d'accroître

²⁴ Rombaut et Guerry, 2018 ; Haines et al., 2010 ; Hancock et al., 2013 ; Min, 2007

²⁵ Chakrabarti et Guha, 2016 ; Kim, 2012 ; McKnight et al., 2009

²⁶ Rombaut et Guerry, 2018 ; Jin et al., 2018 ; Kim et al., 2017 ; Flickinger et al., 2016 ; Ma et al., 2016 ; Nazir et al., 2016 ; Huang et Su, 2016 ; Mathieu et al., 2016 ; Abraham et al., 2008 ; Wang et al., 2015 ; Haines et al., 2010 ; Zheng et Lamond, 2010 ; O'Halloran, 2012 ; Hancock et al., 2013 ; Kumar et Jauhari, 2016 ; Zeng et Honig, 2017 ; Lee et Jeong, 2017 ; Weng et McElroy, 2012 ; Guan et al., 2015 ; McNall et al., 2009 ; Kelly et al., 2008 ; Yanadori et Kato, 2009 ; Ahmad et Omar, 2010 ; Haque, Fernando et Caputi, 2019 ; Boxall et al., 2019 ; Lee et al., 2019 ; Walk et al., 2019 ; Kröll et Nüesch, 2019

²⁷ Jang et al., 2017 ; Singh et al., 2016 ; Van der Heijden et al., 2018 ; Stone et al., 2016 ; Abou Hashish, 2017 ; Singh et Loncar, 2010 ; Vandenberghe et Tremblay, 2008 ; Suifan et al., 2016 ; Li et al., 2019 ; Huang, et al., 2019 ; Huyghebaert et al., 2019

²⁸ Cohen et al., 2016 ; Kim et Wiggins, 2011 ; Lee et Hong, 2011 ; Caillier, 2013

²⁹ Park et al., 2016 ; Camgoz et al., 2016

³⁰ Nouri et Parker, 2013 ; Lee et al., 2009 ; Kim et Stoner, 2008 ; Dysvik et Kuvaas, 2013, Long et Perumal, 2014

³¹ Shantz et al., 2016 ; Madariaga et al., 2018

³² Suifan et al., 2017 ; Huang et al., 2016

³³ Han, 2020

³⁴ Akgunduz et al., 2020

³⁵ Cronley et Kim, 2016

³⁶ De Oliveira et al., 2019

³⁷ Dubey et al., 2016

les connaissances relatives à ce secteur dominant en déterminant quelle composante de rémunération intangible influence le plus le roulement organisationnel de ce même milieu.

En outre, peu d'études abordent la rémunération intangible dans son ensemble et son lien avec le roulement organisationnel. En effet, la majorité des ouvrages recensés ont été effectués en silo, c'est-à-dire qu'une seule ou quelques-unes des composantes de rémunération intangible est analysée relativement au roulement. Ce mémoire étudie globalement la rémunération intangible et son lien avec le roulement en intégrant et en comparant les différentes pratiques de rémunération intangible avec le roulement au sein d'une seule et même recherche, soit de façon simultanée. Il est également pertinent de mentionner qu'aucune des études recensées ne considèrent ces composantes comme étant des pratiques propres à la rémunération intangible tel que nous la définissons dans le cadre de ce mémoire. En effet, la majorité des recherches envisagent ces composantes comme étant des pratiques de gestion des ressources humaines (conditions de travail ou avantages), mais pas spécifiquement en tant que pratiques de rémunération intangible. Cette étude permet donc de combler le manque relatif de recherches qui s'intéressent aux composantes générales de la rémunération intangible.

En bref, cette étude permettra d'établir des liens entre les composantes de rémunération intangible et le roulement volontaire organisationnel dans les organisations du secteur des TIC au Canada, et permettra d'accroître les savoirs scientifiques sur ce sujet encore sous développé dans la littérature.

En fonction de la problématique précédemment présentée, il est possible d'énoncer la question de recherche suivante :

Quels sont les liens entre les composantes de rémunération intangible et le roulement volontaire dans les organisations du secteur des TIC au Canada ?

Chapitre 2 : Modèle, cadre théorique et hypothèses

Ce deuxième chapitre se consacre d'abord à la présentation du modèle conceptuel. Ensuite, le cadre théorique sera exposé, puis les différentes hypothèses de recherche seront énoncées.

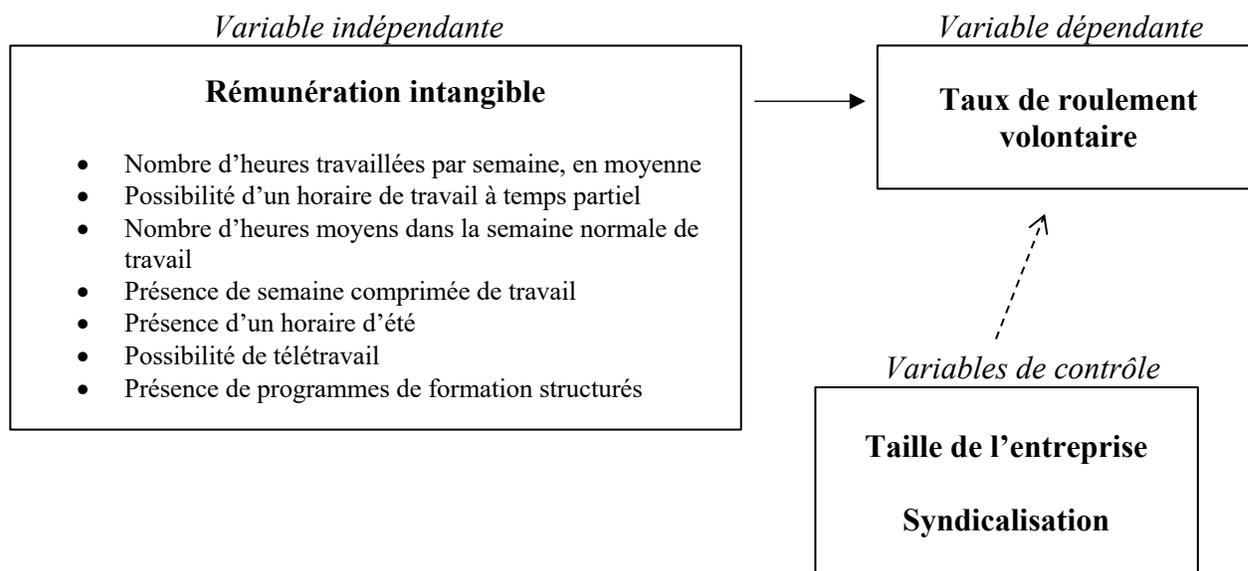
2.1. Modèle conceptuel

La Figure 4 est une illustration graphique du modèle d'analyse, qui est inspiré de la revue de la littérature. Trois types de variables sont observables. Il y a la variable indépendante, qui est constituée de la rémunération intangible. Il y a ensuite la variable dépendante, qui est le taux de roulement volontaire. Notre modèle indique que la rémunération intangible influence directement le roulement volontaire des organisations. De plus, il y a les variables de contrôle, qui sont la taille de l'entreprise et la syndicalisation. Il est important de contrôler pour l'effet de ces variables afin d'isoler l'impact de la rémunération intangible sur le taux de roulement volontaire. La sélection de ces variables de contrôle se base sur la recension des écrits, puisqu'il s'agit de deux variables qui sont largement abordées dans la littérature. En ce qui concerne la taille de l'organisation, Abraham et al. (2008) rapportent une relation positive entre ce déterminant et l'intention de quitter, alors que Haines et al. (2010) observent également que la taille de l'organisation est positivement liée au roulement volontaire. Quant à la syndicalisation, l'ensemble des auteurs ont rapporté l'existence d'une relation négative entre ce déterminant et le roulement (Coton et Tuttle, 1986 ; Mor Barak et al., 2000, Choi et Chung, 2016), l'intention de quitter (Abraham et al., 2008) et le roulement volontaire (Wang et al., 2015 ; Haines et al., 2010). Les recherches effectuées sur ces deux déterminants ont ainsi permis d'établir l'existence d'une relation avec le roulement. La relation entre la variable indépendante et la variable dépendante peut être affectée par ces deux variables que sont la taille de l'entreprise et la syndicalisation.

Précédemment, trois types de déterminants ont été présentés, soient les déterminants individuels à la section 1.2.2.1, suivit des déterminants contextuels à la section 1.2.2.2 et finalement, les déterminants organisationnels à la section 1.2.2.3. Dans le cadre de ce mémoire, nous utilisons des informations d'ordre organisationnelle, puisque que les données secondaires sont mesurées au niveau organisationnel. C'est pour cette raison que nous retenons des variables organisationnelles comme variables de contrôle. Le modèle conceptuel est donc composé, d'une

part, de la revue de la littérature, et d'autre part, des données organisationnelles recueillies pour les fins de ce projet de recherche. Le cadre théorique sera abordé au courant de la prochaine section.

Figure 4 - Modèle de l'impact de la rémunération intangible et ses composantes sur le roulement volontaire organisationnel



2.2. Cadre théorique

Dans la littérature, diverses théories peuvent soutenir les relations qui sont présentées dans le modèle conceptuel. La présente section porte sur la description de deux différentes théories, soient la théorie de l'échange social de Blau (1964) et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993). Ces deux théories sont pertinentes de par leur capacité à appuyer la relation entre la rémunération intangible et le roulement. Les hypothèses de recherche seront énoncées simultanément aux théories. Elles découlent de la revue de littérature, de la problématique et des théories.

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

Blau (1964), dans sa théorie de l'échange sociale, définit le travail comme étant une relation d'échange négociée entre l'employeur et l'employé. Cette théorie est basée sur deux principes fondamentaux, à savoir l'échange volontaire des ressources et la norme de réciprocité.

L'échange volontaire des ressources se réfère aux rétributions qu'un employeur offre à un employé en échange d'un service rendu pour l'entreprise. C'est la notion de contribution et rétribution. Les ressources peuvent être de natures tangibles (salaire, avantages sociaux, régime de retraite, etc.) ou de natures intangibles (occuper un poste prestigieux, etc.). L'employé se sentira volontairement redevable envers l'organisation s'il perçoit que les ressources reçues sont justes et suffisantes en fonction du service rendu à son employeur.

Ce sentiment renvoie au deuxième principe fondamental de la théorie de l'échange social de Blau (1964), soit la norme de réciprocité. L'employé fait une évaluation du ratio coût-bénéfice et réagit en adaptant son comportement en fonction de son environnement, plus précisément en fonction de sa perception de l'employeur et de sa perception d'équilibre du rapport coût-bénéfice. Ainsi, un travailleur qui perçoit que la rétribution du travail est juste, c'est-à-dire que la récompense offerte par son employeur est adéquate, verra son sentiment de redevance et d'obligation à l'égard de son employeur s'accroître. Ce sentiment se traduit par une augmentation de l'engagement organisationnel de l'employé et une diminution du roulement (Blau, 1964 ; Renaud, Morin et Béchar, 2017).

La théorie de l'échange social de Blau (1964) permet de comprendre le principe d'échange qui prévaut dans une relation entre un employeur et son employé. Lorsqu'il y a un échange volontaire des ressources et une réciprocité de la part de l'employé, l'engagement organisationnel du travailleur s'accroît, incitant celui-ci à rester au sein de l'entreprise. Inversement, un manque d'échange volontaire des ressources et de réciprocité aura pour effet d'augmenter le roulement, les employés quittant davantage l'organisation. Cette théorie permet donc de comprendre que les rétributions offertes par un employeur, qu'elles soient tangibles ou intangibles, permettent de retenir les employés au sein de l'entreprise. Cette théorie permet d'expliquer qu'un employé

qui perçoit une rémunération à la hauteur de ses attentes développe ensuite un sentiment d'obligation envers son employeur. Ce sentiment d'obligation motive l'employé à respecter les engagements qu'il a pris envers son employeur. L'employé, en se sentant redevable envers son organisation, est davantage porté à rester travailler au sein de l'entreprise.

Pour conclure, en appliquant cette théorie au sujet du présent mémoire, il est possible de penser que les entreprises qui disposent de bons programmes de rémunération intangible devraient avoir un roulement inférieur aux entreprises qui n'en offrent pas. Ainsi, le roulement organisationnel serait influencé par la rémunération intangible. En s'appuyant sur cette théorie, il est possible d'énoncer l'hypothèse générale suivante :

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

La théorie de l'échange social de Blau (1964) supporte l'existence d'une relation négative entre le nombre d'heures travaillées par semaine en moyenne et le roulement. Selon cette théorie ainsi que la revue de littérature, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1a : Le nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne, est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.

Différents auteurs se sont intéressés à la notion générale de flexibilité dans le travail et de son impact sur le roulement. Certains ont établi que la présence de flexibilité, notamment en ce qui a trait à l'horaire de travail, a un impact négatif sur le roulement (Kelly et al., 2008), sur l'intention de quitter (Kim et Wiggins, 2011 ; McNall, Masuda et Nicklin, 2009 et Ahmad et Omar, 2010), et sur le roulement volontaire (Yanadori et Kato, 2009). D'autres auteurs n'ont observé aucune relation significative entre la flexibilité dans l'horaire de travail et le roulement (Suifan, Abdallah et Diab, 2016 ; Lee et Hong, 2011) et la flexibilité dans l'horaire de travail et l'intention de quitter (Kröll et Nüesch, 2019). Du côté de la théorie de l'échange social de Blau (1964), elle nous laisse supposer qu'il existe une relation négative entre la possibilité d'un

horaire de travail à temps partiel et le roulement, nous permettant d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèses 1b : La possibilité d'un horaire de travail à temps partiel est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.

La théorie de l'échange social de Blau (1964) permet de soutenir l'existence d'une relation négative entre le nombre d'heures moyens dans la semaine normale de travail et le roulement. Selon ce cadre théorique, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1c : Le nombre d'heures moyens dans la semaine normale de travail est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.

Dans la revue de littérature, McNall, Masuda et Nicklin (2009) et Kim et Wiggins (2011) ont observé que la présence de semaine comprimée de travail a un impact négatif sur l'intention de quitter. Lee et Hong (2011) n'ont pas identifié de relation significative entre cette variable et le roulement. Pour ce qui est de la théorie de l'échange social de Blau (1964), elle laisse croire que la présence de semaine comprimée de travail est négativement liée au roulement, permettant d'énoncer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1d : La présence de semaine comprimée de travail est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.

Plusieurs auteurs ont étudié à le concept de flexibilité dans le travail et de l'influence qu'elle exerce sur le roulement dans les organisations. Certains rapportent que la présence de flexibilité, tel que l'horaire de travail, a un impact négatif sur le roulement (Kelly et al., 2008), sur l'intention de quitter (Kim et Wiggins, 2011 ; McNall, Masuda et Nicklin, 2009 et Ahmad et Omar, 2010), et sur le roulement volontaire (Yanadori et Kato, 2009). D'autres auteurs n'ont constaté aucune relation significative entre la flexibilité dans l'horaire de travail et le roulement (Suifan, Abdallah et Diab, 2016 ; Lee et Hong, 2011) et la flexibilité dans l'horaire de travail et

l'intention de quitter (Kröll et Nüesch, 2019). Au niveau du cadre théorique, la théorie de l'échange social de Blau (1964) laisse présumer qu'il existe une relation négative entre la possibilité d'un horaire d'été et le roulement, nous permettant d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1e : La présence d'un horaire d'été est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.

Dans la revue de la littérature, quelques auteurs ont étudié la relation entre le télétravail comme pratique de flexibilité et le roulement. Certains auteurs ont établi une relation négative entre la possibilité d'effectuer du télétravail et l'intention de quitter (Kim et Wiggins, 2011 ; Caillier, 2013 et Kröll et Nüesch, 2019). Un auteur a rapporté que le télétravail n'a aucun impact significatif sur le roulement (Lee et Hong, 2011). Du côté de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), elle laisse supposer qu'il existe une relation négative entre la possibilité de télétravail et le roulement, nous permettant d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1f : La possibilité de télétravail est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.

Dans la revue de la littérature, plusieurs articles ont abordé l'impact de la formation sur le roulement dans les organisations. Parmi les auteurs de ces articles, certains ont rapporté que la formation exerce une influence négative sur l'intention de quitter (Kim, 2012 ; Long et Perumal, 2014 et Nazir, Shafi, Qun, Nazir et Tran, 2016), ainsi que sur le roulement (O'Halloran, 2012). À l'inverse, Haines, Jalette et Larose (2010) et Zheng et Lamond (2010) ont établi que la formation offerte est positivement liée au roulement, alors que Walk, Zhang et Littlepage (2019) n'ont observé aucune relation significative entre ces deux variables. Tel que mentionné précédemment, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) a abordé la notion de temps alloué à la formation et de son impact sur le roulement volontaire organisationnel. Les auteurs ont mentionné qu'il existe une relation négative entre ces deux variables. Quant à la théorie de l'échange social de Blau (1964), elle laisse sous-entendre qu'une relation négative existe entre

la présence de programmes de formation structurés et le roulement volontaire, permettant d'avancer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1g : La présence de programmes de formation structurés est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.

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

Balkin et Bannister (1993), dans leur théorie de la dépendance à l'égard des ressources, établissent un lien entre la rémunération et l'attraction et la rétention du personnel en abordant les principes de différenciation et d'équité externe. Cette théorie se base sur l'importance de l'équité externe et de la différenciation en terme de rémunération pour attirer et retenir, au sein d'une organisation, les employés possédant des compétences singulières ou stratégiques (Balkin et Bannister, 1993). Ce type de travailleur, ayant une grande valeur aux yeux des employeurs et étant par le fait même grandement désirés sur le marché du travail, sont en position pour négocier les composantes de leur rémunération. Ainsi, il devient nécessaire pour les entreprises d'opter pour des stratégies de différenciation en matière de rémunération pour espérer retenir leur personnel occupant des postes critiques (St-Onge, 2020).

Tel que mentionné, cette étude s'intéresse au secteur des TIC, qui est caractérisé par certaines particularités relativement à la main-d'œuvre et aux types d'organisation. En effet, il s'agit d'un secteur hautement compétitif quant à l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre spécialisée, résultant en un taux de roulement supérieur à la moyenne observée dans d'autres secteurs d'activités.

En fonction du précédent contexte, il est possible d'affirmer que la présence de rémunération intangible dans les organisations constitue un objet de différenciation pour les entreprises qui souhaitent se démarquer dans un marché de l'emploi concurrentiel. Effectivement, à la différence d'une rémunération dite tangible, dont les composantes sont davantage répandues, la rémunération intangible, grâce à ses composantes plus diversifiées et moins courantes, permet

réellement de différencier la proposition de valeur que les employeurs font sur le marché de l'emploi (St-Onge, 2020).

En appliquant cette théorie au sujet de ce mémoire, il est possible d'affirmer que la rémunération intangible a un impact négatif sur le roulement organisationnel. En effet, chacune des pratiques de rémunération intangible influence au niveau individuel le roulement et chacune de ces pratiques constituent un élément de différenciation tel que le considère la théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993). En effet, d'une part, la présence de différentes pratiques de rémunération intangible dans une organisation permet de la différencier d'une organisation qui accorde moins d'importance à ce type de rémunération, ce qui permet d'attirer et de retenir le personnel. D'autre part, plus une organisation offre de pratiques de rémunération intangible, plus son impact sur le roulement est marqué. Autrement dit, une organisation qui accorde beaucoup d'importance à la rémunération intangible parvient à retenir sa main-d'œuvre spécialisée en se différenciant des organisations du même secteur qui proposent un éventail moins considérable de pratiques de rémunération intangible. Aussi, plus les pratiques de rémunération intangible sont nombreuses et diversifiées au sein d'une entreprise, plus le lien de celles-ci avec le roulement du personnel qualifié est considérable. Ainsi, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993) nous permet d'éclairer davantage la relation entre les variables à l'étude et laisse supposer que la rémunération intangible et le nombre de pratiques offertes ont un effet sur le roulement organisationnel. Cette théorie nous permet donc d'énoncer la deuxième hypothèse générale suivante :

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

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre se consacre à la méthodologie utilisée. Tout d'abord, les données utilisées dans le cadre de ce mémoire seront présentées. Ensuite, les mesures qui ont été utilisées pour l'opérationnalisation des variables seront exposées. Finalement, les analyses statistiques utilisées afin de vérifier empiriquement les hypothèses de recherches seront présentées.

3.1. Les données

Dans le cadre de ce mémoire, les données utilisées proviennent d'une enquête par questionnaire réalisée par une équipe de recherche sous la direction du professeur Stéphane Renaud de l'Université de Montréal. L'équipe de recherche est composée de la professeure Sylvie St-Onge, de HEC Montréal et de la professeure Lucie Morin de l'Université du Québec à Montréal. L'équipe de recherche s'est joint à TECHNOcompétences, comité sectoriel de la main-d'œuvre dans le domaine des TIC, afin de compléter cette enquête salariale. En effet, plus spécifiquement, ce comité a pour mission de « soutenir et de promouvoir le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi dans les TIC, en concertation avec les partenaires de l'industries » (TECHNOcompétences, 2018). Les objectifs de ce comité sont, entre autres, de bonifier le savoir du secteur des TIC, de bonifier les pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations du secteur des TIC, d'augmenter le bassin de main-d'œuvre ainsi que les compétences des travailleurs du secteur (TECHNOcompétences, 2018).

Afin de construire l'échantillon, la collecte de données a été réalisée par la firme Normandin-Beaudry, et ce, de janvier à avril 2016. Un total de 125 questionnaires ont été distribués à autant d'organisations. Ces questionnaires ont été complétés par les directeurs/ directrices des ressources humaines d'organisations œuvrant dans le secteur des TIC au Canada. Seulement dix de ces organisations n'ont rapporté aucune donnée en ce qui a trait au roulement volontaire, pour un taux de réponses de 92%. Ainsi, les données de 115 questionnaires pourront être utilisées et analysées dans le cadre de cette étude. L'échantillon est composé d'entreprises de tailles variées. La répartition de ces entreprises selon leur taille est présentée au Tableau 9 ici-bas. Tel que l'indique ce tableau, l'échantillon est constitué en majorité d'entreprises de petite taille qui emploient de 0 à 49 employés, représentant 44.4% de l'échantillon. Les entreprises de grande taille qui emploient de 100 à 499 employés constituent 21% de l'échantillon. Les

organisations de moyenne taille qui emploient de 50 à 99 employés représentent 18.5% de l'échantillon. Finalement, les entreprises de très grande taille, qui emploient plus de 500 employés constituent 16.1% de l'échantillon. En conclusion, plus de 60% des entreprises recensées possèdent moins de 100 employés. Ainsi, l'échantillon est majoritairement composé d'entreprises de petites tailles.

Tableau 9 : Entreprises participantes selon leur taille

Classification	Taille des entreprises de l'échantillon	Pourcentage (%)
Entreprises de petite taille	0 à 49 employés	44,4
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

Les données utilisées dans le cadre de ce mémoire sont de nature transversale. De cette manière, l'étude utilise des observations réalisées à un moment unique dans le temps. Ce devis de recherche ne permet pas de confirmer un lien causal entre les variables étudiées, puisque les causes et les effets sont mesurés simultanément, soit au même moment.

3.2. Les mesures

Cette section aborde les mesures des variables étudiées. La mesure du roulement volontaire, soit la variable dépendante de cette étude, sera d'abord présentée. Ensuite, les mesures de la rémunération intangible, soit la variable indépendante de cette étude, seront exposées. Pour terminer, les mesures des variables de contrôle seront expliquées.

La variable dépendante de l'étude, soit le « **roulement volontaire** », est mesurée à l'aide d'une échelle continue exprimée en pourcentage et par l'item « taux de roulement volontaire ». Ce taux est calculé en divisant le nombre d'employés qui a quitté volontairement l'organisation au courant de la dernière année par le nombre total d'employés dans l'organisation.

Afin de mesurer la variable « **rémunération intangible** », la variable indépendante de l'étude, dans un premier temps, sept variables mesurant plusieurs facettes de la rémunération intangible ont été utilisées. Dans un deuxième temps, une variable mesurant le nombre de facettes présentes par entreprise a ensuite été calculée. La sélection de ces sept pratiques parmi l'ensemble des pratiques existantes de rémunération intangible s'est effectuée sur la base de celles qui se rapprochent le plus de la définition de la rémunération intangible choisie pour les fins de cette étude.

Les sept pratiques de rémunération intangible mesurées sont les suivantes : le nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne, la possibilité d'un horaire de travail à temps partiel, le nombre d'heures moyens dans la semaine normale de travail, la présence de semaine comprimée de travail, la présence d'un horaire d'été, la possibilité de télétravail et la présence de programmes de formation structurés.

La première pratique de rémunération intangible est le « **nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne** ». Cette variable a été dichotomisée à la valeur médiane, soit 37,98. La cote de 0 est attribuée aux organisations déclarant que leurs employés travaillent plus de 37,98 heures par semaine alors que la cote de 1 est donnée à celles qui déclarent que leurs employés travaillent 37,98 heures ou moins. Cette variable mesure la proportion d'organisations dont les employés travaillent 37,98 heures ou moins par semaine en moyenne.

La deuxième pratique de rémunération intangible est la « **possibilité d'un horaire de travail à temps partiel** ». Cette variable indique si l'organisation offre à ses employés la possibilité d'avoir un horaire de travail à temps partiel. La cote de 1 est donnée aux organisations qui offrent un horaire de travail à temps partiel alors que la cote de 0 est accordée à celles qui n'en offrent pas. Il s'agit d'une variable dichotomique.

La troisième pratique de rémunération intangible est le « **nombre d'heures moyens dans la semaine normale de travail** ». Cette pratique se différencie du « **nombre d'heures**

travaillées par semaine, en moyenne », puisqu'elle indique le nombre d'heures prévu dans l'horaire de travail hebdomadaire, alors que la première pratique tient compte du nombre d'heures effectivement travaillé. La variable « **nombre d'heures moyen dans la semaine normale de travail** » a été dichotomisée à la valeur médiane, soit 38 heures de travail par semaine. La cote de 1 est accordée aux organisations qui révèlent que la semaine normale de travail se situe à 38 heures ou moins par semaine alors que la cote de 0 est attribuée à celles qui révèlent que la semaine normale de travail est de plus de 38 heures par semaine. Cette variable mesure la proportion d'organisations offrant une semaine normale de travail de 38 heures ou moins par semaine.

La quatrième pratique de rémunération intangible est la « **présence de semaine comprimée de travail** ». Cette variable indique si l'organisation offre à leurs employés la possibilité d'avoir une semaine comprimée de travail. La cote de 1 est octroyée aux organisations qui offrent cette possibilité alors que la cote de 0 est allouée à celles qui n'offrent pas cette même possibilité. Il s'agit d'une variable dichotomique.

La cinquième pratique de rémunération intangible est la « **présence d'un horaire d'été** ». Cette variable indique si l'organisation offrent un horaire d'été à leurs employés. La cote de 1 est conférée aux organisations qui l'offrent alors que la cote de 0 est attribuée à celles qui n'offrent pas d'horaire d'été à leurs employés. Il s'agit d'une variable dichotomique.

La sixième pratique de rémunération intangible est la « **possibilité de télétravail** ». Cette variable indique si l'organisation offre à leurs employés la possibilité de faire du télétravail. La cote de 1 est attribuée aux organisations qui offrent cette possibilité alors que la cote de 0 est accordée à celles qui n'offrent pas la possibilité de faire du télétravail à leurs employés. Il s'agit d'une variable dichotomique.

La septième et dernière pratique de rémunération intangible est la « **présence de programmes de formation structurés** ». Cette variable indique si l'organisation offre des programmes de formation structurés à ses employés. La cote de 1 est accordée aux

organisations qui en offrent alors que la cote de 0 est octroyée à celles qui n'offrent pas de programmes de formation structurés à leurs employés. Il s'agit d'une variable dichotomique. Afin de vérifier la seconde hypothèse générale de recherche, la variable composite « **rémunération intangible** » est utilisée. Les sept variables dichotomiques de rémunération intangible présentées précédemment ont été additionnées, permettant de dégager un pointage global à la variable composite « **rémunération intangible** ». Le résultat de cette somme permet de déterminer, de manière plus générale, l'envergure de l'offre de rémunération intangible au sein des organisations participantes à l'étude. Ainsi, plus une organisation obtient un pointage élevé pour la variable composite « **rémunération intangible** », plus une entreprise accorde de l'importance à la rémunération intangible. Inversement, plus le pointage est faible pour la variable composite « **rémunération intangible** », moins une entreprise accorde de l'importance à la rémunération intangible. De plus, nous rappelons que le choix de ces sept pratiques s'est appuyé sur la définition de la rémunération intangible sélectionnée dans le cadre de ce mémoire.

Pour terminer, les deux variables de contrôle sont la taille de l'entreprise et la syndicalisation. La variable « **taille de l'entreprise** » utilise une échelle continue qui mesure le nombre d'employés que possède une organisation au Canada. Pour ce qui est de la variable « **syndicalisation** », elle utilise une échelle continue qui mesure le pourcentage d'employés syndiqués au sein d'une organisation.

3.3. Analyses statistiques

Cette section traite des analyses statistiques qui seront complétées dans le cadre de ce projet de recherche. Trois sortes d'analyses seront effectuées, c'est-à-dire les analyses univariées, puis les analyses bivariées et finalement, les analyses multivariées. SPSS, version 25, est le logiciel informatique qui sera utilisé pour effectuer ces trois différentes analyses.

Les analyses univariées sont réalisées à partir de statistiques descriptives. À l'aide de moyennes et d'écart-types, il est possible d'obtenir une description de l'échantillon. Les analyses univariées contiennent, d'une part, les mesures de tendance centrale. Celles-ci permettent de déterminer à quel endroit les données sont concentrées. D'autre part, elles comprennent les mesures de dispersion, qui permettent de quantifier le taux de dispersion de l'échantillon.

Les analyses bivariées sont utilisées pour déterminer le sens et la force d'une relation entre deux variables, soit la variable dépendante et la variable indépendante. Pour parvenir à tester cette relation et effectuer ces analyses bivariées, le Coefficient de corrélation de Pearson est employé. La valeur du coefficient se trouve entre -1 et 1. Plus la valeur du coefficient se situe à proximité du 1 ou du -1, plus forte est la relation entre les deux variables. À l'inverse, plus la valeur du coefficient se situe près de 0, plus faible est la relation. Les analyses bivariées ne permettent toutefois pas de mesurer la relation entre d'autres variables.

Les analyses multivariées sont utilisées dans le but de mettre en relation plusieurs variables simultanément. Grâce à ces analyses multivariées, il sera possible, tout en contrôlant pour l'effet des variables de contrôle, d'isoler l'effet de la variable indépendante, soit la rémunération intangible, sur la variable dépendante, soit le roulement volontaire. Afin d'estimer le modèle d'analyse, la méthode de régression qui sera privilégiée est celle des moindres carrés ordinaires, étant donné que la variable dépendante de l'étude est mesurée sur une échelle continue.

Chapitre 4 : Résultats et Discussion

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques des données ainsi que la discussion des résultats obtenus en comparaison avec la revue de la littérature complétée précédemment ainsi que des hypothèses formulées. Trois types d'analyses statistiques ont été réalisées. Dans un premier temps, il y a les analyses univariées. Dans un second temps, les analyses bivariées et en dernier lieu, les analyses multivariées.

4.1. Résultats et discussion des analyses univariées

Cette section porte sur les statistiques descriptives des variables à l'étude. Le Tableau 10 présente les différentes statistiques descriptives, soit la moyenne, l'écart-type, le maximum et le minimum pour l'ensemble des variables à l'étude. L'analyse nous permet de décrire la constitution de l'échantillon et ainsi, de mieux comprendre les entreprises comprises dans cet échantillon.

Tableau 10 : Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum	N
Variables dépendante					
Roulement volontaire	0,110	0,102	0,000	0,500	115
Variables indépendantes					
Nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne	0,518	--	0	1	115
Horaire de travail à temps partiel	0,439	--	0	1	115
Nombre d'heures moyens dans la semaine normale	0,124	--	0	1	115
Semaine comprimée de travail	0,252	--	0	1	115
Horaire d'été	0,217	--	0	1	115
Télétravail	0,330	--	0	1	115
Programmes de formation structurés	0,035	--	0	1	115
Rémunération intangible	1,919	1,365	0	5	115
Variables de contrôle					
Taille de l'entreprise	494,965	1896,223	2	17715,000	115
Syndicalisation	0,046	0,163	0	0,810	115

La première variable du Tableau 10 est le roulement volontaire, qui constitue la variable dépendante à l'étude. La moyenne de cette variable indique que les organisations ont un roulement annuel de 11% ($\mu = 0.110$). Ces données concordent avec le diagnostic sectoriel rapporté par TECHNOcompétences, qui indique également un taux de roulement de 11% pour le secteur des TIC (TECHNOcompétences, 2018).

Tel que spécifié précédemment, sept pratiques de rémunération ont été retenues afin de mesurer la rémunération intangible. Le Tableau 10 présente ces sept variables, qui sont des composantes de la variable indépendante, soit la rémunération intangible.

La première variable représente le nombre d'heures effectivement travaillées par semaine en moyenne par les employés des entreprises sondées. La moyenne de cette variable indique que dans près de 52% des entreprises sondées ($\mu = 0,518$), les employés travaillent 37,98 heures ou moins par semaine en moyenne. Pour cette variable, aucune statistique comparable n'a été recensée pour le secteur des TIC.

La deuxième variable est l'horaire de travail à temps partiel. Selon la moyenne, près de 44% des entreprises interrogées ($\mu = 0,439$) offrent la possibilité à leurs employés d'avoir un horaire de travail à temps partiel. Pour cette variable, aucune statistique comparable n'a été recensée pour le secteur des TIC.

La troisième variable est le nombre d'heures moyen dans la semaine normale de travail. La moyenne indique que pour environ 12% des entreprises sondées ($\mu = 0,124$), la semaine normale de travail des employés est de 38h ou moins. Pour cette variable, aucune comparaison ne peut être faite puisqu'aucune statistique n'a été trouvée pour le secteur des TIC.

La quatrième variable est la semaine comprimée de travail. Selon la moyenne obtenue, environ 25% des entreprises interrogées ($\mu = 0,252$) offrent la possibilité à leurs employés d'avoir une semaine de travail comprimée. Pour cette variable, il n'est pas possible d'effectuer une comparaison puisqu'aucune donnée comparable n'a été trouvée pour le secteur des TIC.

La cinquième variable est l'horaire d'été. La moyenne indique qu'un peu plus de 21% des organisations sondées ($\mu = 0,217$) offrent un horaire d'été à leurs employés. Il n'est pas possible de faire une comparaison puisqu'aucune statistique n'a été trouvée pour le secteur des TIC.

La sixième variable est le télétravail. Pour cette variable, la moyenne indique que 33% des organisations interrogées ($\mu = 0,330$) offrent la possibilité à leurs employés d'effectuer du télétravail. Ce résultat est nettement inférieur aux résultats répertoriés par TECHNOcompétences. En effet, leur diagnostic sectoriel indique que 88% des organisations du secteur des TIC permettent au besoin le télétravail à leurs employés en 2018 (TECHNOcompétences, 2018).

La septième et dernière variable est la présence de programmes de formation structurés. Selon la moyenne, un peu plus de 3% des entreprises sondées ($\mu = 0,035$) offrent des programmes de formation structurés à leurs employés. Pour cette variable, aucune statistique comparable n'a été trouvée pour le secteur des TIC.

Le huitième variable présentée au Tableau 10 est la variable composite de la rémunération intangible. Selon la moyenne obtenue, les organisations interrogées offrent près de deux pratiques de rémunération intangible parmi les sept composantes énumérées ($\mu = 1,919$).

Pour terminer, les deux dernières variables du Tableau 10 sont la taille de l'entreprise et la syndicalisation. Il s'agit des variables de contrôle de cette recherche. L'échantillon est composé d'organisations de grande taille puisqu'elles possèdent près de 495 employés en moyenne ($\mu = 494,965$). Toutefois, il est important de nuancer cette moyenne puisque près de 63% des organisations qui ont été sondées possèdent moins de 99 employés, tel qu'indiqué au Tableau 9. Les données sectorielles de 2018 de TECHNOcompétences rapportent que 21% des organisations du secteur des TIC sont des entreprises de grande taille. Pour ce qui est de la syndicalisation, les résultats indiquent qu'environ 5% des employés des entreprises sondées sont syndiqués ($\mu = 0,046$). Ces données concordent avec les données du secteur. En effet, selon TECHNOcompétences, le main d'œuvre qui constitue le secteur des TIC est majoritairement

composée de professionnels. Les professionnels sont peu syndiqués au Québec (TECHNOcompétences, 2018).

Il est possible d'affirmer que l'échantillon est représentatif du secteur des TIC au Canada. En comparant les données de cette étude aux données du secteur, il est possible de constater que les moyennes de différentes variables de cette étude sont similaires aux moyennes obtenues par TECHNOcompétences. En effet, autre que pour la variable du télétravail, où les données de l'échantillon diffèrent considérablement des données du secteur des TIC, une similarité est observable au niveau du roulement volontaire, de la taille de l'entreprise et de la syndicalisation. Cet échantillon, étant représentatif du secteur, nous permet d'augmenter le niveau de confiance envers les résultats de cette étude.

4.2. Résultats et discussion des analyses bivariées

Cette section porte sur les résultats et la discussion des analyse bivariées. La matrice de corrélation pour l'ensemble des variables à l'étude est présentée au Tableau 11. Ce type d'analyse est utilisé pour déterminer le sens et la force d'une relation linéaire entre la variable dépendante et la variable indépendante. Tel que spécifié précédemment, le Coefficient de corrélation de Pearson est employé. Un coefficient positif signifie que la relation est positive alors qu'un coefficient négatif signifie que la relation est négative. La valeur du coefficient se trouve entre -1 et 1. Plus la valeur du coefficient se situe à proximité du 1 ou du -1, plus forte est la relation entre les deux variables. À l'inverse, plus la valeur du coefficient se situe près de 0, plus faible est la relation. Les analyses bivariées ne permettent toutefois pas de mesurer la relation entre plusieurs variables simultanément.

Tableau 11 : Matrice de corrélations pour l'ensemble des variables à l'étude

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Roulement volontaire	1									
2. Nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne	-0,149	1								
3. Horaire de travail à temps partiel	-0,057	0,122	1							
4. Nombre d'heures moyen dans la semaine normale	-0,147	0,311**	0,000	1						
5. Semaine comprimée de travail	0,044	-0,061	0,153	-0,036	1					
6. Horaire d'été	-0,139	0,154	0,107	0,133	0,179*	1				
7. Télétravail	-0,017	0,124	0,163*	-0,033	0,103	-0,012	1			
8. Programmes de formation structurés	-0,122	0,184*	-0,072	0,219**	-0,001	0,130	-0,032	1		
9. Rémunération intangible	-0,161*	0,586**	0,539**	0,407**	0,430**	0,505**	0,473**	0,256**	1	
10. Taille de l'entreprise	-0,105	0,151	0,144	0,326**	0,171*	0,003	0,132	0,302**	0,328**	1
11. Syndicalisation	-0,186*	0,146	0,001	0,258**	-0,032	0,124	-0,022	0,766**	0,235**	0,405**

*, **, pour un test unilatéral respectivement de $p < 0,05$ et $p < 0,01$

Selon le Tableau 11, il n'existe pas de relation linéaire entre la proportion d'organisations dont les employés travaillent 37,98 heures ou moins par semaine en moyenne et le roulement volontaire dans les organisations. Cette relation n'est pas statistiquement significative ($r=-0,149$, $p>0,05$). Il est ainsi possible de comprendre que le roulement volontaire ne sera pas affecté par le nombre d'heures travaillées par les employés par semaine, en moyenne. De cette façon, l'Hypothèse 1a, qui suggère que cette composante est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée provisoirement.

L'Hypothèse 1b, suggérant que la possibilité d'avoir un horaire à temps partiel est associée à un roulement volontaire plus faible dans les organisations du secteur des TIC au Canada est infirmée provisoirement. En effet, le Tableau 11 indique qu'il n'existe pas de relation linéaire entre cette variable et le roulement volontaire des employés dans les organisations. Cette relation n'est pas significative au niveau statistique ($r=-0,057$, $p>0,05$). Ainsi, le roulement volontaire ne variera pas en fonction de la possibilité qu'ont les travailleurs d'avoir un horaire de travail à temps partiel.

En ce qui concerne la relation entre la proportion d'organisations offrant une semaine normale de travail de 38 heures ou moins par semaine et le roulement volontaire des travailleurs dans les organisations, le Tableau 11 révèle qu'il n'existe pas de relation linéaire statistiquement significative entre ces deux variables ($r=-0,147$, $p>0,05$). Ainsi, l'Hypothèse 1c qui propose que cette composante est associée à un roulement volontaire plus faible dans les organisations du secteur des TIC au Canada est infirmée provisoirement. Le roulement volontaire ne serait pas affecté par le nombre d'heures moyen prévu dans la semaine normale de travail.

Le Tableau 11 indique qu'il n'existe pas de relation linéaire entre la semaine comprimée de travail et le roulement volontaire des employés dans les organisations. Cette relation n'est pas statistiquement significative ($r=0,044$, $p>0,05$). Ce résultat indique que le roulement volontaire ne variera pas en fonction de la possibilité qu'ont les travailleurs d'avoir une semaine comprimée de travail. Cela étant dit, l'Hypothèse 1d, qui suggère que la semaine comprimée de travail est associée à un roulement volontaire plus faible dans les organisations du secteur des TIC au Canada est infirmée provisoirement.

L'Hypothèse 1e proposant que l'horaire d'été est associé à un roulement volontaire plus faible dans les organisations du secteur des TIC au Canada est infirmée provisoirement. En effet, le Tableau 11 indique qu'il n'existe pas de relation linéaire entre l'horaire d'été et le roulement volontaire des travailleurs dans les organisations. Cette relation n'est pas statistiquement significative ($r=-0,139$, $p>0,05$). Ce résultat signifie que le roulement volontaire ne variera pas en fonction de la possibilité qu'ont les employés d'avoir un horaire d'été.

En ce qui concerne la relation entre le télétravail et le roulement volontaire des travailleurs dans les organisations, le Tableau 11 révèle qu'il n'existe pas de relation linéaire statistiquement significative entre ces deux variables ($r=-0,017$, $p>0,05$). En effet, le roulement volontaire ne serait pas affecté par la possibilité qu'ont les employés d'effectuer du télétravail. Ainsi, l'Hypothèse 1f qui suggère que le télétravail est associé à un roulement volontaire plus faible dans les organisations du secteur des TIC au Canada est infirmée provisoirement.

Le Tableau 11 indique qu'il n'existe pas de relation linéaire entre les programmes de formation structurés et le roulement volontaire des employés dans les organisations. Cette relation n'est pas statistiquement significative ($r=-0,122$, $p>0,05$). Ce résultat indique que le roulement volontaire n'est pas affecté par la présence de programmes de formation structurés. C'est pourquoi l'Hypothèse 1g, qui propose que cette composante est associée à un roulement volontaire plus faible dans les organisations du secteur des TIC au Canada est infirmée provisoirement.

Pour ce qui est de la variable composite de la rémunération intangible, le Tableau 11 indique qu'il existe une relation linéaire négative et statistiquement significative entre cette variable et le roulement volontaire des employés dans les organisations ($r=-0,161$, $p<0,05$). Bien que cette relation soit faible, ce résultat signifie que le nombre de pratiques de rémunération intangible a un impact négatif sur le roulement. Autrement dit, plus une entreprise offre un nombre élevé de pratiques de rémunération intangible, plus faible est le roulement organisationnel. Ces données confirment provisoirement l'Hypothèse générale de recherche 2, qui propose que le nombre offert de pratiques de rémunération intangible est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada.

Selon le Tableau 11, il existe une relation linéaire statistiquement significative entre la variable contrôle de la syndicalisation et le roulement volontaire dans les entreprises ($r=-0,186, p<0.05$). Cette relation est faible, mais négative. Ainsi, le pourcentage d'employés qui sont syndiqués dans une organisation influence le roulement volontaire. Autrement dit, les entreprises qui possèdent un pourcentage plus élevé de travailleurs syndiqués ont un taux de roulement organisationnel plus faible que les entreprises qui ont un faible pourcentage de travailleurs syndiqués. Pour ce qui est de la deuxième variable de contrôle, soit la taille de l'organisation, le Tableau 12 indique qu'il n'existe aucune relation linéaire statistiquement significative entre cette variable et le roulement volontaire dans les organisations ($r=0,105, p>0.05$). De ce fait, le roulement volontaire n'est pas influencé par la taille de l'organisation.

Les résultats obtenus pour chacune des sept composantes de rémunération intangible ne nous permettent pas de confirmer empiriquement les sous hypothèses 1a à 1g, puisqu'aucune de ces variables ne possède de relation linéaire statistiquement significative avec le roulement volontaire dans les organisations. Pour ce qui est de l'Hypothèse 2, les résultats des analyses corrélationnelles obtenues nous permettent de la confirmer provisoirement, puisqu'il existe une relation linéaire négative statistiquement significative entre la variable composite de la rémunération intangible et le roulement volontaire. Les résultats de la matrice de corrélations, en se basant sur la relation du roulement avec une seule variable à la fois, ne tiennent pas compte des autres facteurs qui ont possiblement une influence sur le roulement. C'est pour cette raison que les hypothèses ont été infirmées ou confirmées provisoirement. Pour parvenir à tester ces hypothèses plus rigoureusement, des analyses multivariées seront réalisées et les résultats seront discutés à la prochaine section. L'analyse de l'ensemble des corrélations présentées au Tableau 11 indique qu'aucune d'entre elles ne surpassent le seuil de 0,70, permettant de constater qu'il ne devrait pas y avoir de problèmes de multi colinéarité au sein des analyses multivariées (Tabachnick et Fidell, 2019).

4.3. Résultats et discussion des analyses multivariées

Cette section présente les résultats des différentes régressions réalisées sur le roulement volontaire. Parallèlement, les résultats seront également discutés. Ces régressions tiennent compte de l'impact des variables de contrôle et mesurent l'impact différencié des différentes composantes de la rémunération intangible sur le roulement organisationnel. Un total de huit régressions distinctes a été effectué. La première régression met en relation la proportion d'organisations dont les employés travaillent 37,98 heures ou moins par semaine en moyenne, les variables de contrôle et le roulement volontaire. Pour ce qui est de la deuxième régression, elle met en relation l'horaire de travail à temps partiel, les variables de contrôle et le roulement volontaire. La relation entre la proportion d'organisations offrant une semaine normale de travail de 38 heures ou moins par semaine, les variables de contrôle et le roulement volontaire constitue la troisième régression. En ce qui a trait à la quatrième régression, elle met en relation, pour sa part, la semaine comprimée de travail, les variables de contrôle et le roulement volontaire. La relation entre l'horaire d'été, les variables de contrôle et le roulement volontaire consiste en la cinquième régression. Ensuite, la sixième régression met en relation le télétravail, les variables de contrôle et le roulement volontaire. La septième régression met en relation les programmes de formation structurés, les variables de contrôle et le roulement volontaire. Finalement, la huitième et dernière régression met en relation la variable composite de la rémunération intangible, les variables de contrôle et le roulement volontaire. Il est à noter qu'une régression intégrant simultanément toutes les composantes de rémunération intangible a été réalisée et se retrouve à l'Annexe A.

Tableau 12 : Régressions effectuées sur le roulement volontaire

	Régression 1 (β)	Régression 2 (β)	Régression 3 (β)	Régression 4 (β)	Régression 5 (β)	Régression 6 (β)	Régression 7 (β)	Régression 8 (β)
Variables de contrôle								
Taille de l'entreprise	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000	-0,000
Syndicalisation	-0,100	-0,110*	-0,099	-0,104*	-0,096	-0,108*	-0,131	-0,098
Variables indépendantes								
Nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne	-0,025							
Horaire de travail à temps partiel		-0,011						
Nombre d'heures moyen dans la semaine normale			-0,033					
Semaine comprimée de travail				0,011				
Horaire d'été					-0,029			
Télétravail						-0,004		
Programmes de formation structurés							0,027	
Rémunération intangible								-0,009
Constante	0,128**	0,121**	0,119**	0,113**	0,122**	0,117**	0,116**	0,132**
R² (ajusté)	0,024	0,012	0,020	0,012	0,024	0,010	0,011	0,024
F	1,951	1,477	1,774	1,450	1,940	1,380	1,410	1,916
N	115	115	115	115	115	115	115	115

*,**, pour un test unilatéral respectivement de $p < 0,05$ et $p < 0,01$

La Régression 1 du Tableau 12 indique qu'il y a une relation négative entre la proportion d'organisations dont les employés travaillent 37,98 heures ou moins par semaine en moyenne et le roulement volontaire. Cette relation n'est toutefois pas significative ($b=-0,025$, $p>0.05$). Ainsi, il existerait une relation négative dans l'échantillon, mais il n'est pas possible de l'inférer à toute la population, puisque les résultats ne sont pas significatifs. Aucune étude de la revue de la littérature ne traite du nombre d'heures travaillées en moyenne, par semaine et considère cette variable comme étant une pratique de rémunération intangible. De cette façon, il n'est pas possible d'effectuer une comparaison entre cette variable et les résultats obtenus par cette recherche. En effet, nous n'avons pas trouvé d'études qui considéraient cette variable comme étant une pratique de rémunération intangible et qui faisait un lien avec le roulement des employés. Ainsi, l'Hypothèse 1a, qui suggère que le nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée.

L'Hypothèse 1b, suggérant que l'horaire de travail à temps partiel est associé à un roulement volontaire plus faible dans les organisations du secteur des TIC au Canada est infirmée. En effet, la Régression 2 du Tableau 12 indique qu'il existe une relation négative entre l'horaire de travail à temps partiel et le roulement volontaire, mais cette relation n'est pas statistiquement significative ($b=-0,011$, $p>0.05$). Ainsi, il existerait une relation négative dans l'échantillon, mais il n'est pas possible de l'inférer à toute la population, puisque les résultats ne sont pas significatifs. Ces résultats diffèrent de plusieurs recherches recensées au sein de la revue de la littérature. En effet, trois études individuelles établissent un lien négatif entre les horaires de travail flexibles et le roulement ou l'intention de quitter (McNall et al., 2009 ; Kim et Wiggins. 2011 ; Kelly et al., 2008). Toutefois, trois études individuelles rapportent des résultats similaires aux résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire, c'est-à-dire qu'il n'y aurait aucune relation significative entre les horaires de travail flexibles et le roulement ou l'intention de quitter (Suifan et al., 2016 ; Lee et Hong, 2011; Kröll et Nüesch, 2019). L'absence de lien significatif dans les résultats peut être expliquée en partie par le type de travailleurs qui compose le secteur des TIC. Selon les données sectorielles de TECHNOcompétences (2018), la proportion des femmes au sein des professionnels des TIC est de seulement 20%. Il s'agit donc d'un secteur qui est majoritairement composé d'hommes. Yanadori et Kato (2009) rapportent l'existence d'une relation négative entre les horaires de travail flexibles et le roulement volontaire pour les femmes, mais concluent qu'il n'y

a aucune relation significative entre ces deux variables chez les hommes. Les horaires de travail flexibles, qui favorisent la conciliation travail-famille, seraient moins valorisés chez les hommes que chez les femmes, puisque ce sont encore les femmes qui assument davantage les responsabilités familiales.

La Régression 3 du Tableau 12 indique qu'il n'existe aucune relation significative entre la proportion d'organisations offrant une semaine normale de travail de 38 heures ou moins par semaine et le roulement volontaire ($b=-0,033$, $p>0.05$). Il existerait une relation négative entre ces deux variables au sein de l'échantillon, mais les résultats ne peuvent pas être inférés à toute la population, puisque les résultats ne sont pas significatifs. Aucune étude de la revue de la littérature ne traite du nombre d'heures moyen dans la semaine normale de travail et considère cette variable comme étant une pratique de rémunération intangible. Ainsi, il n'est pas possible d'effectuer une comparaison entre la littérature et les résultats obtenus par cette recherche. Alors, l'Hypothèse 1c, qui suggère que le nombre d'heures moyen dans la semaine normale de travail est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée.

L'hypothèse 1d, qui stipule que la semaine comprimée de travail est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée. Effectivement, la Régression 4 du Tableau 12 rapporte l'existence d'une relation positive entre la semaine comprimée de travail et le roulement volontaire dans l'échantillon, mais cette relation n'est pas significative ($b=0,011$, $p>0.05$). Au sein de la revue de la littérature, une étude individuelle recense les mêmes résultats (Lee et Hong, 2011), soit l'absence de relation significative entre ces deux variables. Deux études individuelles concluent que la semaine de travail comprimée est négativement liée à l'intention de quitter (McNall et al., 2009 ; Kim et Wiggins, 2011). Aucune étude n'a rapporté de relation positive.

La Régression 5 du Tableau 12 indique qu'il n'existe aucune relation significative entre l'horaire d'été et le roulement volontaire ($b=-0,029$, $p>0.05$). Il y aurait une relation négative entre ces deux variables dans l'échantillon, mais il n'est pas possible d'inférer ces résultats à l'ensemble de la population, puisque les résultats ne sont pas statistiquement significatifs. De plus, aucune étude abordant le lien entre l'horaire d'été et le roulement ou l'intention de quitter n'a été recensée dans la littérature. Pour cette raison, il n'est pas possible d'effectuer une comparaison entre la littérature et

les données obtenus dans le cadre de ce mémoire. Ainsi, l'Hypothèse 1d, qui suggère que l'horaire d'été est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée.

L'Hypothèse 1f, qui stipule que le télétravail est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée puisque les résultats obtenus ne sont pas significatifs ($b=-0,004$ $p>0.05$). En effet, la Régression 6 du Tableau 12 rapporte qu'il y a une relation négative entre ces deux variables dans l'échantillon, mais les résultats ne peuvent pas être inférés à toute la population, n'étant pas statistiquement significatifs. Ces résultats vont à l'encontre de la littérature. En effet, trois études individuelles rapportent une relation négative entre la possibilité de faire du télétravail et l'intention de quitter (Kim et Wiggins, 2011; Caillier, 2013; Kröll et Nüesch, 2019). Une seule étude individuelle conclue en l'absence de relation significative entre la possibilité de faire du télétravail et le roulement (Lee et Hong, 2011). L'écart entre ces résultats peut-être attribué, en partie, par la méthode de mesure des variables, qui utilise une échelle dichotomique. Avec ce type d'échelle, la variance est restreinte, pouvant rendre plus difficile l'obtention de résultats significatifs. Il est important de mentionner à nouveau que les données utilisées dans le cadre de ce mémoire ont été colligées avant la crise sanitaire de la Covid-19.

La Régression 7 du Tableau 12 indique qu'il n'existe pas de relation significative entre la présence de programmes de formation structurés et le roulement volontaire ($b=0,027$, $p>0.05$). Ces résultats ne concordent pas avec les données exprimées au sein de la revue de la littérature. En effet, selon la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) ainsi que l'étude de O'Halloran (2012), le temps de formation serait négativement lié au roulement dans les organisations. Trois études individuelles rapportent également une relation négative entre la présence de programmes de formation et l'intention de quitter (Kim, 2012; Long et Perumal, 2014; Nazir et al., 2016). Une seule étude individuelle établit qu'il n'existe aucune relation significative entre la présence de programmes de formation et le roulement (Walk et al., 2019). Finalement, deux études individuelles concluent qu'il existe une relation positive entre la présence de formation et l'intention de quitter ou le roulement (Haines et al., 2010; Zheng et Lamond, 2010). L'Hypothèse 1g, qui stipule que la présence de programmes de formation structurés est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada est infirmée.

Tel que mentionné précédemment, l'Annexe A présente une régression intégrant l'ensemble des composantes de rémunération intangible simultanément. Les résultats obtenus ne sont pas statistiquement significatifs. En effet, aucune des sept variables de rémunération intangible possède un lien significatif avec le roulement volontaire ($p > 0,05$).

Pour terminer, il n'est pas possible de confirmer l'Hypothèse 2, qui stipule que le nombre offert de pratiques de rémunération intangible est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada. En effet, la Régression 8 du Tableau 12 indique qu'il n'existe aucune relation significative entre la variable composite rémunération intangible et le roulement volontaire dans les entreprises ($b = -0.009$, $p > 0.05$). Ce résultat signifie que les organisations qui offrent plusieurs composantes de rémunération intangible n'ont pas un roulement volontaire plus faible que les organisations qui offrent une rémunération intangible moins diversifiée. En ce qui a trait à la littérature, il n'est pas possible d'effectuer une comparaison entre les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire et les résultats qui sont recensés au sein de cette littérature, puisqu'aucune étude ne mesure une variable qui traite de la rémunération intangible dans son ensemble. En somme, dans le cadre de cette recherche, nous concluons que la relation entre la variable composite rémunération intangible et le roulement volontaire n'est pas significative.

Pour ce qui est de la variable de contrôle taille de l'entreprise, dans chacune des huit régressions, celle-ci n'a aucune association avec le roulement volontaire. De cette façon, les entreprises de plus grande taille n'auraient pas un roulement volontaire plus faible que les organisations de plus petite taille. En ce qui a trait à la deuxième variable, soit la syndicalisation, celle-ci a une relation linéaire avec le roulement volontaire. En effet, il est possible d'observer, à l'aide du Tableau 12, que la variable de la syndicalisation a une relation négative et significative avec le roulement volontaire dans trois régressions sur huit, soit la Régression 2 ($b = -0.110$, $p < 0.05$), la Régression 4 ($b = -0.104$, $p < 0.05$) et la Régression 6 ($b = -0.108$, $p < 0.05$). Cela signifie que pour ces trois régressions, les entreprises qui possèdent un pourcentage plus élevé de travailleurs syndiqués ont un taux de roulement organisationnel plus faible que les entreprises qui ont un faible pourcentage de travailleurs syndiqués.

Pour terminer, les R^2 ajustés ont été analysés. Le plus fort pourcentage de variance expliquée est la Régression 1, la Régression 5 et la Régression 8, qui expliquent 2,4% de la variance du roulement volontaire. En ce qui concerne le plus faible pourcentage de variance, il s'agit de la Régression 6. En effet, le modèle explique 1% de la variance du roulement volontaire. Un regard sur les tests de Fisher (F) indique qu'aucune des régressions n'est statistiquement significative. Ainsi, il faut conclure que le modèle complet ne permet pas d'expliquer adéquatement le roulement organisationnel. Autrement dit, la rémunération intangible n'explique pas les différences de roulement des organisations qui composent l'échantillon. Les recherches qui mesurent le roulement au niveau individuel parviennent généralement à des pourcentages de variance qui sont nettement plus élevés que les pourcentages obtenus dans le cadre de ce mémoire. Ce faible pourcentage de variance peut être expliqué en partie par les facteurs organisationnels des entreprises sondées qui n'ont pas été utilisés dans le cadre de ce mémoire (sécurité d'emploi, justice organisationnelle, etc.). Le roulement pourrait être expliqué par ces facteurs, mais cette étude n'en témoigne pas.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire était d'étudier les liens entre la rémunération intangible et le roulement volontaire dans le secteur des TIC au Canada. Pour être en mesure d'en apprendre davantage et de répondre à la question de recherche suivante : « Quels sont les liens entre les composantes de rémunération intangible et le roulement volontaire dans les organisations du secteur des TIC au Canada ? », une revue de la littérature a été réalisée. Par la suite, deux différentes théories ont été présentées, soient la théorie de l'échange social de Blau (1964) ainsi que la théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Balkin et Bannister (1993). La recension des écrits de même que les théories ont permis de formuler deux hypothèses générales de recherche et sept sous hypothèses. Afin de valider ces hypothèses, des questionnaires ont été complétés par les directeurs et directrices des ressources humaines de 115 organisations du secteur des TIC au Canada. Cette démarche a permis de récolter des données, qui ont ensuite été analysées. Les différents types d'analyses effectués ont ensuite permis d'obtenir des résultats, qui ont finalement été comparés à la littérature préalablement recensée.

Les résultats obtenus ont permis de tester les hypothèses de recherche qui ont été élaborées. Dans le cadre de ce mémoire, la première Hypothèse générale était la suivante : « La rémunération intangible est associée à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada. » La deuxième Hypothèse générale était celle-ci : « Le nombre offert de pratiques de rémunération intangible est associé à un roulement volontaire plus faible dans le secteur des TIC au Canada. » Les deux hypothèses de recherche ont été infirmées. En effet, dans le cadre de la première Hypothèse, aucune des sept sous-hypothèses (1a à 1g) n'ont pu être confirmées. Les résultats étaient tous non significatifs. Pour ce qui est de la deuxième Hypothèse, la relation entre la variable composite rémunération intangible et le roulement volontaire n'est pas significative, infirmant l'hypothèse 2.

Avec la croissance marquée des dernières années dans le secteur des TIC au Canada, il existe présentement une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les organisations qui composent ce secteur ont des enjeux majeurs de recrutement et de roulement du personnel. Les caractéristiques de la main-d'œuvre posent également de nouveaux défis et demandent une grande adaptabilité de la part des entreprises. En effet, il s'agit de l'arrivée d'une nouvelle génération de travailleurs sur le marché de l'emploi ayant un profil, des besoins ainsi que des attentes distinctes des générations

précédentes (Montambeault, 2020). Pour ces raisons, les organisations se doivent d'innover et d'ajuster leurs pratiques de gestion des ressources humaines (Fray, Morin, Renaud, 2015). Cette nouvelle génération possède des attentes différentes quant à la rémunération et aux bénéfices qu'elle retire de son lien d'emploi. Ce phénomène s'applique notamment au secteur des TIC, puisqu'il s'agit d'un domaine composé d'une main-d'œuvre particulièrement jeune. Selon TECHNOcompétences, plus de 60% des travailleurs ont moins de 44 ans. Il devient donc nécessaire pour les organisations d'ajuster leurs pratiques de rémunération intangible pour qu'elles conviennent aux besoins et intérêts de ces jeunes travailleurs.

Cette recherche possède différentes limites. La première limite concerne la puissance statistique. Le nombre d'organisations sondées était assez faible, avec seulement 115 questionnaires récoltés et ce, malgré un excellent taux de réponse de 92%. Comme il s'agissait d'un échantillon de petite taille, la possibilité d'obtenir des relations statistiquement significatives était plus faible. Pour être en mesure d'obtenir des résultats statistiquement significatifs, il serait préférable que les prochaines études réalisées sur le sujet utilisent un plus grand échantillon. Ensuite, la deuxième limite a trait à la nature des données qui ont été utilisées dans le cadre de ce mémoire, qui étaient de nature transversale. Ce type de données ne permet pas de tester le lien de causalité entre les variables à l'étude. Autrement dit, il n'était pas possible de confirmer un lien de cause à effet entre ces variables. C'est pourquoi il serait plus optimal que les prochaines études s'intéressant à la rémunération intangible établissent un lien causal entre les variables. Pour ce faire, il serait pertinent qu'elles utilisent des données longitudinales. La troisième limite est au niveau des échelles utilisées afin de mesurer les variables. Une échelle dichotomique a été utilisée pour mesurer la plupart des variables. Avec ce type d'échelle, il est plus difficile d'obtenir des résultats qui sont significatifs, puisqu'il engendre une faible variance. De cette façon, il serait plus approprié que les recherches ultérieures sur le sujet utilisent des mesures différentes, comme des échelles continues. La quatrième limite concerne de possibles interactions entre la rémunération intangible et la taille des organisations. En effet, il est possible que l'impact potentiel de certaines pratiques de rémunération intangible sur le roulement volontaire varie selon la grandeur de l'entreprise. En ce sens, les études subséquentes devraient étudier l'interaction entre la rémunération intangible et la taille de l'organisation en lien avec le roulement volontaire. Ces limites peuvent expliquer en partie l'obtention de résultats qui ne sont pas statistiquement significatifs.

En conclusion, bien que les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire ne soient pas significatifs, nous persistons de croire que la rémunération intangible peut jouer un rôle dans le roulement volontaire des organisations. En considérant les caractéristiques de la main-d'œuvre qui occupe le marché du travail, le contexte actuel de ce marché et la littérature sur le sujet, il n'en demeure pas moins que les composantes de rémunération intangible sont à considérer par les organisations si elles désirent offrir des pratiques de rémunération intéressantes et diversifiées et ainsi, attirer et retenir la main-d'œuvre en se différenciant des autres organisations du marché. Il est important de rappeler que selon la définition de la rémunération intangible, celle-ci relève davantage d'une transaction relationnelle plutôt que d'une transaction monétaire. Les impacts de ce type de rémunération se retrouvent davantage dans les attitudes des travailleurs, qui sont de nature individuelle, que dans les résultats organisationnels. Quoique la rémunération intangible est très importante, il est toutefois essentiel pour les organisations d'avoir une offre de rémunération globale complète, qui tient également compte des composantes tangibles. Cette facette de la rémunération et ses composantes n'ont pas été abordées dans ce mémoire, mais elles ne sont pas à négliger si les entreprises désirent être attrayantes et compétitives. Ensuite, ce mémoire contribue à l'avancement des connaissances en rémunération. En effet, il s'agit d'une première recherche à étudier, au sein d'une seule et même étude et de façon simultanée, les liens entre plusieurs composantes de la rémunération intangible et le roulement volontaire dans les organisations du secteur des TIC au Canada. Finalement, les connaissances sur le sujet restent à être développées. C'est pourquoi il serait grandement pertinent que d'autres recherches futures s'intéressent aux composantes de rémunération intangible en tenant compte des limites offertes par cette recherche.

Bibliographie

Abraham, S. E., Friedman, B. A., & Thomas, R. K. (2008). The Relationship Among Union Membership, Facets of Satisfaction and Intent to Leave: Further Evidence on the Voice Face of Unions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 1-11.

Abou Hashish, E. A. (2017). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing Ethics*, 24(2), 151-166.

Ahmad, A., & Omar, Z. (2010). Perceived family-supportive work culture, affective commitment and turnover intention of employees. *Journal of American Science*, 6(12), 839-846.

Akgunduz, Y., Adan Gök, Ö., & Alkan, C. (2020). The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 170-183.

Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*: Kogan Page Publishers.

Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*: Kogan Page

Balkin, D.B. & Bannister, D. (1993). Explaining pay form for strategic employee groups in organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 6(2), 139-151.

Bellavance, J.-D. (2019). Pénurie de main-d'œuvre : les défis d'une économie en feu. Repéré à : <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2019-06-23/penurie-de-main-d-oeuvre-les-defis-d-une-economie-en-feu>.

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.

Boxall, P., Huo, M.-L., & Winterton, J. (2019). How do workers benefit from skill utilisation and how can these benefits be enhanced?. *Journal of Industrial Relations*, 61(5), 704-725.

Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.

Caillier, J. G. (2013). Are Teleworkers Less Likely to Report Leave Intentions in the United States Federal Government Than Non-teleworkers Are?. *The American Review of Public Administration*, 43(1), 72-88.

- Chakrabarti, S., & Guha, S. (2016). Differentials in information technology professional category and turnover propensity: A study. *Global Business Review*, 17(3), 90S-106S.
- Choi, Y. & Chung, I. H. (2016). Voice Effects of Public Sector Unions on Turnover: Evidence from Teacher Contracts. *Public Personnel Management*, 45(2), 213–233.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- 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.
- Cronley, C., & Kim, Y. k. (2017). Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194-209.
- 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
- Dalton, D.R., Todor, W.D. et Krackhardt, D.M. (1982). « Turnover Overstated: The functional Taxonomy ». *The Academy of Management Review*, 7(1), 117-123.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- De Oliveira, L. B., Cavazotte, F., & Alan Dunzer, R. (2019). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1583-1603.
- Dion, G., (1986). « Dictionnaire des relations du travail », Les presses de l'Université Laval.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Altay, N., Childe, S. J., & Papadopoulos, T. (2016). Understanding employee turnover in humanitarian organizations. *Industrial and Commercial Training*, 48(4), 208-214.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573.
- Flickinger, M., Allscher, M., & Fiedler, M. (2016). The mediating role of leader–member exchange: a study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 46-62.

- Fray, A.-M., Morin, L., & Renaud, S. (2015). L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste. *Gestion 2000*, 32(1), 117-132.
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199.
- Gouvernement du Canada. (2019). Profil du secteur canadien des TIC 2019. Repéré à : https://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/h_it07229.html
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & 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.
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237.
- Guthrie, J. P. (2000). Alternative Pay Practices and Employee Turnover. *Group Organization Management*, 25(4), 419-439.
- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Haines, V. Y., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non Governmental Sector. *ILR Review*, 63(2), 228-246.
- Han, E. S. (2020). The Myth of Unions' Overprotection of Bad Teachers: Evidence from the District-Teacher Matched Data on Teacher Turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 59(2), 316-352.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759-774.
- Huang, Y.-H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248-257.

Huang, X., Li, Z., & Wan, Q. (2019). From organisational justice to turnover intention among community nurses: A mediating model. *Journal of Clinical Nursing*, 28(21-22), 3957-3965.

Huang, W.-R., & Su, C.-H. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42-52.

Huyghebaert, T., Gillet, N., Audusseau, O., & Fouquereau, E. (2019). Perceived career opportunities, commitment to the supervisor, social isolation: Their effects on nurses' well-being and turnover. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 207-214.

Institut de la statistique du Québec (2011). « Rémunération des salariés, État et évolution comparés », Repéré à : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/remuneration-salaries.html>

Institut de recherche et d'informations sur la rémunération (IRIR) (1996a). « Rémunération variable: description et tendances », Montréal, 24 p.

Jang, Y., Lee, A. A., Zadrozny, M., Bae, S.-H., Kim, M. T., & Marti, N. C. (2017). Determinants of Job Satisfaction and Turnover Intent in Home Health Workers: The Role of Job Demands and Resources. *Journal of Applied Gerontology*, 36(1), 56-70.

Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person–Organization Fit and Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resources Theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192.

Kalliath, T., & Brough, P. (2015). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323-327.

Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Lauren A. M & Kaskubar, D. (2008). 7 Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *Academy of Management Annals*, 2(1), 305-349.

Kim, J., Song, H. J., & Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.

Kim, J., & Wiggins, M. E. (2011). Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector?. *Public Administration Review*, 71(5), 728-739.

Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.

- Kim, S. (2012). The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), 257-279.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308-328.
- Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505-1525.
- Kumar, M., & Jauhari, H. (2016). Employee participation and turnover intention: Exploring the explanatory roles of organizational justice and learning goal satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 496-509.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.
- Lee, S. H., & Jeong, D. Y. (2017). Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(4), 529-536.
- Lee, S.-Y., & Hong, J. H. (2011). Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. *Public Administration Review*, 71(6), 870-879.
- Lee, W.-J., Phelps, J. R., & Beto, D. R. (2009). Turnover intention among probation officers and direct care staff: A statewide study. *Fed. Probation*, 73, 28.
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International emergency nursing*, 45, 50-55.
- Long, C. S., & Perumal, P. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. *International Journal of Business & Society*, 15(1).
- Ma, S., Silva, M. G., Callan, V. J., & Trigo, V. (2016). Control and commitment HR practices, job satisfaction and turnover intentions: a comparison between local and multinational firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 974-990.
- Madariaga, R., Oller, R., & Martori, J. C. (2018). Discrete choice and survival models in employee turnover analysis. *Employee Relations*, 40(2), 381-395.

Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113-129.

McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81.

McKnight, D. H., Phillips, B., & Hardgrave, B. C. (2009). Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics?. *Information & Management*, 46(3), 167-174.

Metin Camgoz, S., Tayfur Ekmekci, O., Bayhan Karapinar, P., & Kumbul Guler, B. (2016). Job Insecurity and Turnover Intentions: Gender Differences and the Mediating Role of Work Engagement. *Sex Roles*, 75(11), 583-598.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2002). *Compensation* (7th edition). McGraw-Hill.

Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(5), 375-388.

Mor Barak, Michal E., Nissly, Jan A. & 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.

Morin, L. & 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, & 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.

Montambeault, C. (2020). Comment mieux intégrer les jeunes des nouvelles générations dans les entreprises ?. Repéré à : <https://academos.qc.ca/blogue-corporatif/comment-mieux-integrer-les-jeunes-nouvelles-generations-dans-entreprises/>

Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596-619.

Nouri, H., & Parker, R. J. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45(2), 138-148.

Office Québécois de la langue française. (2012). Fiche terminologique; Horaire de travail. Repéré à : http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8363036

O'Halloran Patrick, L. (2012). Performance pay and employee turnover. *Journal of Economic Studies*, 39(6), 653-674.

Park, J. H., Newman, A., Zhang, L., Wu, C., & Hooke, A. (2016). Mentoring functions and turnover intention: the mediating role of perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1173-1191.

Perkins, S. J., & White, G. (2008). *Employee reward: Alternatives, consequences and contexts*: Chartered Institute of Personnel and Development.

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

Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 600 p.

Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579.

Renaud, S., Morin, L., & Béchar, A. (2017). Traditional benefits versus perquisites: A longitudinal test of their differential impact on employee turnover. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 91.

Renaud, S., Morin, L., Saulquin, J.-Y., & Abraham, J. (2015). What are the best HRM practices for retaining experts? A longitudinal study in the Canadian information technology sector. *International Journal of Manpower*, 36(3), 416-432.

Renaud, S., Morin, L., St-Onge, S., Morin, D. & Forest, J. (2016). Les liens entre la rémunération globale et le turnover : Proposition d'un modèle multiniveaux, 18^{ième} Université de printemps de l'audit Social, Actes de l'Audit social : Audit social et mutation(s) des organisations. Université de Sofia et ESFAM (Bulgarie), 5 et 6 mai 2016, 274-282.

Renaud, S., Morin D. & 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, 1-13.

Rombaut, E., & Guerry, M.-A. (2018). Predicting voluntary turnover through human resources database analysis. *Management Research Review*, 41(1), 96-112.

- Rubenstein A., Eberly M., Lee T. & Mitchell T. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 7, 23-65.
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25-38.
- Singh, P., Burke, R. J., & Boekhorst, J. (2016). Recovery after work experiences, employee well-being and intent to quit. *Personnel Review*, 45(2), 232-254.
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations industrielles*, 65(3), 470-490.
- Statistique Canada. (2015). État matrimonial. Repéré à : <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/ref/dict/pop068-fra.cfm>
- Statistique Canada. (2009). Taux de chômage. Repéré à : <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/ref/dict/pop125-fra.cfm>
- Statistique Canada. (2016). Taux de syndicalisation, Canada et les provinces, 2016. Repéré à : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/170908/cg-a004-fra.htm>
- Stone, R., Wilhelm, J., Bishop, C. E., Bryant, N. S., Hermer, L., & Squillace, M. R. (2017). Predictors of Intent to Leave the Job Among Home Health Workers: Analysis of the National Home Health Aide Survey. *The Gerontologist*, 57(5), 890-899.
- St-Onge, S. (2014). Gestion de la rémunération: théorie et pratique (3^e édition). Chapitre 1. (Montréal (Québec), Chenelière Éducation.
- St-Onge, S. (2020). Gestion de la rémunération : théorie et pratique (4^e édition). Chapitre 1. Montréal (Québec), Chenelière Éducation.
- St-Onge, S. & Thériault, R. (2006). Gestion de la rémunération : Théorie et pratiques, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 708 p.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Diab, H. (2016). The influence of work life balance on turnover intention in private hospitals: The mediating role of work life conflict. *European Journal of Business and Management*, ISSN, 2222-1905.
- Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137-1148.

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/>

Thompson, P. (2002). Total Reward (1st edition). Chapter 2. London (United Kingdom), Chartered Institute of Personnel and Development.

Van der Heijden, B. I. J. M., Peeters, M. C. W., Le Blanc, P. M., & Van Breukelen, J. W. M. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 108-120.

Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286.

Wagar, T. H. & Rondeau, K.V. (2006). Retaining employees in small and medium-sized firms: Examining the link with human resource management. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 3-16.

Wallace, P. (2018). The three benefits millennials are demanding from employers. Repéré à : <https://www.forbes.com/sites/forbesbostoncouncil/2018/09/10/the-three-benefits-millennials-are-demanding-from-employers/?sh=2636a7075bd3>

Walk, M., Zhang, R., & Littlepage, L. (2019). “Don't you want to stay?” The impact of training and recognition as human resource practices on volunteer turnover. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 509-527. doi:10.1002/nml.21344

Wang, T., Zhao, B., & Thornhill, S. (2015). Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Human Relations*, 68(7), 1155-1181.

Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.

Yanadori, Y., & Kato, T. (2009). Work and family practices in Japanese firms: their scope, nature and impact on employee turnover. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 439-456.

Zeng, Z., & Honig, B. (2017). A study of living wage effects on employees' performance-related attitudes and behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(1), 19-32.

Zheng, C., & Lamond, D. (2010). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 423-443.

Annexes A: régression de l'ensemble des composantes de rémunération intangible sur le roulement volontaire

	Régression (β)
Variables de contrôle	
Taille de l'entreprise	-0,000
Syndicalisation	-0,118
Variables indépendantes	
Nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne	-0,017
Horaire de travail à temps partiel	-0,007
Nombre d'heures moyen dans la semaine normale	-0,021
Semaine comprimée de travail	0,014
Horaire d'été	-0,027
Télétravail	-0,002
Programmes de formation structurés	0,039
Constante	0,132**
R² (ajusté)	0,009
F	0,893
N	115

*, **, pour un test unilatéral respectivement de $p < 0,05$ et $p < 0,01$