

Université de Montréal

L'impact de la rémunération intangible sur l'intention de quitter et le rôle modérateur des attentes au travail : une étude quasi-expérimentale

Par

Frédéric-Martin Côté

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la faculté des arts et sciences en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.) en relations industrielles

Août 2022

© Frédéric-Martin Côté, 2022

Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire s'intitule :

L'impact de la rémunération intangible sur l'intention de quitter et le rôle modérateur des attentes au travail : une étude quasi-expérimentale

Présenté par Frédéric-Martin Côté

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Stéphane Renaud – Directeur de recherche

Victor Haines – Président du jury

Adnane Belout – Membre du jury

© Frédéric-Martin Côté, 2022

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour but d'étudier les liens entre la rémunération intangible, les attentes au travail et l'intention de quitter. À la suite d'une revue de littérature, un total de quatre hypothèses sont proposées. Les deux premières hypothèses sont mises de l'avant pour confirmer la présence d'un lien négatif entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. Celles-ci sont soutenues par la théorie motivation-hygiène de Herzberg (1966). Les deux dernières hypothèses sont émises pour valider la présence d'un effet modérateur des attentes au travail sur la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. La théorie de l'échange social de Blau (1964) vient soutenir ces hypothèses.

Les données utilisées dans ce mémoire ont été colligées à l'automne 2019 dans une université canadienne, auprès de futurs diplômés inscrits dans un programme de gestion au premier cycle. Le questionnaire est basé sur un devis quasi expérimental, comportant quatre scénarios. Un total de 318 questionnaires ont été distribués aux étudiants du programme.

Les deux hypothèses concernant la relation négative entre la rémunération intangible et l'intention de quitter ont été confirmées. En ce sens, plus la reconnaissance et la formation et développement sont utilisés, plus l'intention de quitter diminue. La reconnaissance engendre un plus grand effet de taille que la formation et développement sur l'intention de quitter. Ainsi, la reconnaissance serait à prioriser pour diminuer l'intention de quitter de jeunes professionnels. Une seule des deux hypothèses concernant l'effet modérateur des attentes au travail a été partiellement confirmée. Le niveau d'attentes en accomplissement au travail est la seule composante qui a un effet modérateur sur la relation entre la formation et développement et l'intention de quitter. En d'autres mots, plus un individu entretient un haut niveau d'attentes en accomplissement au travail, plus il y a réduction de l'intention de quitter en raison de la formation et développement.

En conclusion, ce mémoire met de l'avant l'importance de continuer la recherche sur la rémunération intangible. Pour ce faire, l'une des contributions de ce mémoire est la proposition d'une définition de la rémunération intangible. En effet, une définition stable de ce concept permettra de continuer à développer les outils nécessaires pour mieux documenter son potentiel.

Mots-clés :

Rémunération

Rémunération intangible

Attentes au travail

Accomplissement au travail

Conciliation vie personnelle et vie professionnelle

Intention de quitter

Roulement volontaire

ABSTRACT

This thesis aims to study the relations between intangible compensation, work expectations and intent to quit. After a literature review, a total of four hypotheses are stated. The first two hypotheses aim to verify the presence of a negative relationship between intangible compensation and intent to quit. These are supported by Herzberg (1966) Motivation-Hygiene theory. The last two hypotheses are put forward to substantiate the moderating effect of work expectations on the relationship between intangible compensation and intent to quit. Blau's (1964) Social exchange theory is used to support these hypotheses.

The data used in this thesis was colligated during the fall of 2019 in a Canadian university amongst the future graduate registered in an undergraduate management program. The questionnaire has a quasi-experimental design with four scenarios. A total of 318 questionnaire was distributed to the students in the program.

The first two hypotheses concerning the relationship between intangible compensation and intent to quit were both confirmed. As the use of recognition and training and development increases the intent to quit is reduced. Recognition's size effect is bigger than training and development. Therefore, prioritizing recognition is the best way to retain young professionals. Out of the last two hypotheses concerning the moderating effect of work expectations, only one was partially confirmed. The level of expectations toward work accomplishment moderates the relationship between intangible compensation and intent to quit. A person with high level of expectations in work accomplishment will have a lower intent to quit when offered more possibilities to train and develop then it's counterpart with a lower level of expectations in work accomplishment.

To conclude, this thesis supports the importance of continuing research on intangible compensation. One of the main contributions of this thesis is a definition of intangible compensation to help with this recommendation. A stable definition will help future research align themselves to develop the proper tools to document intangible compensation's potential.

Key words:

Compensation

Intangible compensation

Work expectations

Work accomplishment

Work life balance

Intent to quit

Voluntary turnover

Remerciements

Je dédie ce mémoire à feu mon oncle Ludger Lemyre. Une grande partie de cet accomplissement n'aurait jamais été possible sans son soutien.

J'aimerais remercier particulièrement ma conjointe, Amélie. Elle conjugue la force de caractère et l'intelligence pour me remettre en question et faire de moi une meilleure personne tous les jours. Sans sa collaboration, ce mémoire serait resté un rêve.

Merci à mes parents et mes enfants pour leur soutien, leur temps et leur amour. Ma mère, pour toutes ses petites attentions et son intérêt soutenu pour mon travail. Mon père, pour les discussions et les bons conseils. Mon garçon et ma fille, pour leur patience quand papa doit travailler.

Je remercie Stéphane Renaud, mon directeur de recherche, pour sa franchise et tout le temps qu'il m'a consacré. Ta disponibilité et ton engouement à vouloir m'aider ont rendu la production de ce mémoire encore plus agréable que je le croyais possible.

Table des matières

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Définitions, revue de littérature et problématique	6
1.1. Définitions des concepts à l'étude.....	7
1.1.1. Définition du roulement des employés	7
1.1.2. Définition de la rémunération intangible	11
1.1.2.1. Définition de la rémunération globale.....	11
1.1.2.2. Définition de la rémunération tangible et ses composantes	13
1.1.2.3. Définition de la rémunération intangible.....	14
1.1.3. Définition des attentes au travail.....	17
1.2. Revue de littérature des déterminants individuels du roulement	18
1.2.1. La relation entre l'intention de quitter et le roulement : les différents modèles du roulement	20
1.2.1.1. Le modèle de Mobley	21
1.2.1.2. Le modèle de Price	23
1.2.1.3. Le modèle de Lee et Mitchell	24
1.2.1.4. Conclusion sur la relation entre l'intention de quitter et le roulement	26
1.2.2. Les déterminants du roulement volontaire.....	27
1.2.2.1. Le genre	29
1.2.2.2. L'âge.....	30
1.2.2.3. L'ancienneté	31
1.2.2.4. Appartenance à une minorité visible	32
1.2.2.5. Le bris du contrat psychologique.....	33
1.2.2.6. Engagement organisationnel.....	34
1.2.2.7. L'état matrimonial	35
1.2.2.8. L'imbrication avec le travail.....	35
1.2.2.9. Le niveau de scolarité	36
1.2.2.10. Le nombre de personnes à charge	37
1.2.2.11. La performance au travail	38
1.2.2.12. La satisfaction au travail	38
1.2.2.13. Le soutien organisationnel perçu.....	39
1.2.2.14. Le stress au travail.....	40
1.2.2.15. Conclusion sur les déterminants individuels.....	41
1.3. Le lien entre la rémunération intangible et le roulement	49
1.3.1. La reconnaissance	49
1.3.2. La formation et développement	50
1.3.3. Conclusion sur la relation entre la rémunération intangible et le roulement	51
1.4. Le lien entre les attentes au travail et le roulement	54

1.5. La problématique.....	56
Chapitre 2 : Modèle conceptuel, cadre théorique et hypothèses.....	58
2.1. Le modèle conceptuel.....	59
2.2. Cadre théorique	60
2.2.1. La théorie motivation-hygiène de Herzberg	60
2.2.1.1. La dualité des besoins humains	60
2.2.1.2. Les caractéristiques des facteurs d'hygiène et de motivation.....	63
2.2.1.3. Critique de la théorie motivation-hygiène	66
2.2.1.4. Application de la théorie motivation-hygiène	66
2.2.2. La théorie de l'échange social de Blau	67
2.2.2.1. Les associations sociales et la force d'attraction sociale	67
2.2.2.2. La nature des échanges sociaux et des récompenses qui en découlent	68
2.2.2.3. Critique de la théorie de l'échange social.....	70
2.2.2.4. Application de la théorie à la relation d'emploi	70
Chapitre 3 : Méthodologie	72
3.1. Les données	73
3.2. Les mesures	75
3.2.1. L'intention de quitter	75
3.2.2. La rémunération intangible	76
3.2.3. Les attentes au travail.....	77
3.3. Les analyses statistiques	78
Chapitre 4 : Résultats et discussion	80
4.1. Les analyses univariées	81
4.2. Les analyses bivariées	82
4.3. Les analyses multivariées.....	83
4.3.1. Le lien entre la Rémunération intangible et l'Intention de quitter	84
4.3.2. L'effet modérateur des attentes au travail.....	85
Conclusion	89
Bibliographie.....	93
Appendices.....	105
Appendice A : Recensement de l'origine des échantillons des études individuelles provenant de la revue de littérature des déterminants du roulement	105
Appendice B : Exemple de scénario présenté aux participants	107

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions des déterminants individuels dans un contexte organisationnel	27
Tableau 2 : Classification de l'impact des déterminants individuels sur le roulement volontaire	41
Tableau 3 : Synthèse des études portant sur les déterminants individuels du roulement	42
Tableau 4 : Synthèse des études portant sur les déterminants sur le plan individuel du roulement liés aux composantes de la rémunération intangible.....	53
Tableau 5 : Distribution des scénarios dans l'échantillon	74
Tableau 6 : Grille des scénarios du questionnaire	76
Tableau 7 : Statistiques descriptives des variables	81
Tableau 8 : Analyses bivariées de l'Intention de quitter en fonction des variables indépendantes	82
Tableau 9 : Analyses bivariées de l'Intention de quitter en fonction des variables modératrices	83
Tableau 10 : Résultats de l'ANOVA avec l'Intention de quitter comme variable dépendante	85
Tableau 11 : Résultats de l'ANOVA pour l'effet d'interaction entre l'Accomplissement au travail et la Reconnaissance avec l'Intention de quitter.....	85
Tableau 12 : Résultats de l'ANOVA pour l'effet d'interaction entre la Conciliation vie personnelle et vie professionnelle et la Reconnaissance avec l'Intention de quitter.....	86
Tableau 13 : Résultats de l'ANOVA pour l'effet d'interaction entre l'Accomplissement au travail et la Formation et développement avec l'Intention de quitter	87
Tableau 14 : Résultats de l'ANOVA pour l'effet d'interaction entre la Conciliation vie personnelle et vie professionnelle et la Formation et développement avec l'Intention de quitter	87

Liste des figures

Figure 1 : Le modèle du roulement selon Morin et Renaud (2009).....	9
Figure 2 : Le modèle de la rémunération globale selon St-Onge et Thériault (2020)	12
Figure 3 : Le modèle de la rémunération globale selon Milkovitch et al. (2017).....	13
Figure 4 : Le modèle du roulement selon Mobley (1977)	21
Figure 5 : Le modèle du roulement selon Price (2001)	23
Figure 6 : Le modèle du roulement selon T. W. Lee & Mitchell (1994).....	25
Figure 7 : Le modèle conceptuel de la relation modératrice des attentes au travail entre la rémunération intangible et l'intention de quitter	60
Figure 8 : Les continuums selon la théorie motivation-hygiène de Herzberg (1966)	62
Figure 9 : La comparaison entre les facteurs d'hygiène et de motivation	64

Introduction

Les entreprises sont soumises à des pressions diverses du marché pour rester compétitives. En effet, la mondialisation, le virage technologique et la démographie canadienne ont tous un impact sur le marché de l'emploi dans lequel elles évoluent.

Tout d'abord, la globalisation des marchés force les entreprises à rester compétitives. Elles doivent compétitionner sur un marché international avec des entreprises qui ont accès à un large bassin de main-d'œuvre bon marché (Riekhoff, 2020).

Ensuite, le virage technologique génère une demande accrue pour le personnel qualifié. En effet, pour être en mesure de tirer un avantage concurrentiel de ces nouvelles technologies, une entreprise a besoin d'individus formés adéquatement (Schwab & Davis, 2018).

Finalement, le contexte démographique canadien fait aussi partie des enjeux auxquels sont confrontées les entreprises. Durant les deux dernières décennies, des changements dans le marché de l'emploi canadien ont affecté négativement les organisations. Tout d'abord, la quantité de travailleurs disponibles sur le marché de l'emploi est à la baisse. Une première cause de cette diminution est le vieillissement de la population. Les travailleurs plus âgés quittent la population active en prenant leur retraite. Une deuxième cause est le faible taux de croissance de la population (Government of Canada, 2020). Il y a moins de jeunes qui entrent sur le marché du travail. Ainsi, plusieurs domaines sont aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Bellavance, 2019). Enfin, les événements récents liés à la pandémie de COVID-19 ont exacerbé ces pressions. Certains secteurs qui ont été affectés par les confinements ont vu un exode de leur main-d'œuvre vers d'autres secteurs (Stephenson, 2021).

Dans ce contexte, la réduction du roulement volontaire est une considération importante des entreprises canadiennes (Conference Board of Canada, 2021; CSN, 2018). L'impact du départ d'un employé n'est pas négligeable. Le choix volontaire d'un employé de quitter l'entreprise engendre une perte de productivité et de profitabilité à l'organisation. En effet, il y a des coûts élevés qui sont liés au processus de dotation, à la formation des nouveaux employés et à la perte de savoir dû au départ (Guthrie, 2001). C'est pourquoi ce sujet d'étude est depuis longtemps une préoccupation des chercheurs (Hom et al., 2017). La littérature est extensive sur le sujet, que ce soit à propos des effets du roulement volontaire (Gieter & Hofmans, 2015; Guthrie, 2001; Morin

& Renaud, 2009; Renaud et al., 2015), de ses mécanismes (Hom et al., 2017; Hom & Griffeth, 1995) ou de ses prédicteurs (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018). Un constat qui émerge de cette littérature concerne le prédicteur « intention de quitter ». Celui-ci est un des plus importants du roulement volontaire. Cette relation significative permet à beaucoup d'études d'utiliser ce déterminant comme proxy du roulement volontaire dans leurs recherches (Hom et al., 2017). De cette façon, la compréhension de tout ce qui peut affecter l'intention de quitter des employés revêt une importance significative pour les entreprises qui cherchent à diminuer le roulement volontaire.

La nouvelle génération de travailleurs a des attentes et des besoins différents de leurs prédécesseurs (ICI.Radio-Canada.ca, 2018). Avec cette prémisse, la pénurie de main-d'œuvre pousse les organisations à revoir leurs stratégies de gestion des ressources humaines pour s'adapter à ces nouveaux besoins (Renaud & Morin, 2010). L'offre de rémunération globale des entreprises représente une des composantes de ces stratégies. La nature de cette rémunération globale a évolué grandement dans les dernières décennies. Les modèles contemporains de la rémunération comprennent autant la portion tangible (p. ex., salaires, avantages sociaux) que la portion intangible (p. ex., la reconnaissance, la formation et développement) (Hallée et al., 2021; Milkovich et al., 2017; St-Onge & Thériault, 2020). Les effets de la rémunération tangible sur l'intention de quitter sont bien connus et documentés. En effet, autant les salaires que les avantages sociaux ont pour effet de diminuer le roulement volontaire (Rubenstein et al., 2018). En ce qui a trait à la rémunération intangible, la focalisation des recherches sur celle-ci est récente (Chiang & Birtch, 2012; Gieter & Hofmans, 2015). De plus, Fray et al. (2015a) soutiennent que l'efficacité des mesures de rémunération intangible pourrait varier en fonction des générations. En effet, les travailleurs qui entrent sur le marché de l'emploi ont des attentes envers le travail qui sont différentes de leurs prédécesseurs (Montambeault, 2020). Les jeunes travailleurs sont plus à risque de quitter une entreprise si le travail ne correspond pas à leurs besoins ou valeurs personnelles (Renaud et al., 2017). Il est donc pertinent d'étudier l'effet que ce type de rémunération a sur l'intention de quitter, plus particulièrement sur des personnes qui vont entrer sur le marché de travail. Ce mémoire cible une population étudiante au premier cycle universitaire pour permettre de se rapprocher de la réalité de ces nouveaux arrivants sur le marché du travail.

L'alignement entre les besoins des jeunes travailleurs et l'offre de rémunération de l'employeur diminue les risques de roulement volontaire (Renaud et al., 2017). Les besoins de ceux-ci sont définis par leurs attentes au travail (J. (Jessie) Lee et al., 2021; Rousseau, 2001). Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, les attentes au travail sont définies comme étant ce qu'un individu espère retirer de son association avec un employeur. Des attentes au travail insatisfaites peuvent mener à une baisse de performance ou au départ prématuré d'un employé (J. (Jessie) Lee et al., 2021; Rousseau, 2001). C'est pourquoi il y a tout avantage à comprendre comment celles-ci affectent l'efficacité des mesures de rémunération intangible, comme la reconnaissance et la formation et développement. Le concept des attentes au travail comme modérateur de la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter n'est pas documenté de manière empirique. De plus, sa relation avec la rémunération intangible reste théorique dans le cadre de la recherche actuelle (J. (Jessie) Lee et al., 2021). Le présent mémoire vise à combler ce manque de support sur le plan de la recherche.

Ce mémoire se distingue également par la manière dont il étudie l'intention de quitter. L'apport d'un devis quasi expérimental permet de se rapprocher d'un devis expérimental, ce qui constitue une amélioration par rapport au type de devis fréquemment utilisé dans la recherche sur le roulement. La différence entre le devis quasi expérimental et le devis expérimental est l'utilisation du hasard dans la distribution des scénarios utilisés (Cook et al., 2002). Cette limitation du devis quasi expérimental peut être abordée en utilisant un contrôle sur les éléments confondants. De cette manière, ce type de devis permet l'inférence causale entre les variables indépendantes et la variable dépendante (Cook et al., 2002). Typiquement, la recherche sur le roulement utilise une méthodologie transversale en deux temps (Rubenstein et al., 2018). Cette approche mesure d'abord l'intention de quitter de l'échantillon et évalue le roulement en un deuxième temps. Ce type de devis permet la corrélation et non la causation. En effet, différents événements ont pu survenir durant le laps de temps entre la collecte originale des données et la mesure du phénomène.

En résumé, ce mémoire contribue à la littérature de quatre façons significatives. Premièrement, ce mémoire utilise un devis quasi expérimental dans le cadre d'une étude sur l'intention de quitter. Celui-ci permet de confirmer les relations causales entre les variables à l'étude et apporte une plus grande validité aux résultats. Deuxièmement, le mémoire fait l'étude d'une population étudiante qui exprime les besoins de la nouvelle génération de travailleurs. En effet, la mise à jour des

connaissances pour inclure la réalité de la nouvelle main-d'œuvre permet aux marchés de mieux s'adapter à leurs besoins. Troisièmement, l'étude constitue un apport dans la mesure où elle met en relation la rémunération intangible, les attentes au travail et l'intention de quitter. Plus précisément et à notre connaissance, l'analyse de l'effet modérateur du niveau des attentes au travail sur la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter n'a jamais été documentée. Quatrièmement, ce mémoire permet l'apport d'une définition de la rémunération intangible basée sur une revue de la littérature. Cette définition permet de mieux différencier les composantes de rémunération tangible et intangible.

Ce mémoire s'articule en quatre chapitres. Le premier chapitre s'attarde à l'état de la littérature sur les variables et la problématique étudiées. Le deuxième chapitre présente le modèle conceptuel, le cadre théorique et les hypothèses de recherche. Le troisième chapitre documente le cadre méthodologique qui est utilisé pour cette recherche. Le quatrième chapitre présente les résultats et une discussion sur les analyses statistiques. La dernière partie de ce mémoire est une conclusion qui effectue une synthèse des concepts et des résultats.

Chapitre 1 : Définitions, revue de littérature et problématique

Dans ce chapitre, les différents concepts utilisés dans ce mémoire sont définis et les relations entre ceux-ci sont examinées. Les concepts sont : l'intention de quitter, la rémunération intangible et les attentes au travail. En premier lieu, une revue de littérature est réalisée sur ces concepts, puis une définition est proposée pour chacun d'eux. En second lieu, une revue de littérature est effectuée sur les déterminants individuels du roulement. Cette section commence par détailler la relation entre l'intention de quitter et le roulement volontaire. Cela permet de contextualiser la deuxième partie de cette section, soit la revue de littérature portant sur les déterminants individuels du roulement. En troisième lieu, l'état de la littérature concernant la relation entre la rémunération intangible et le roulement volontaire est exploré. En quatrième lieu, la relation entre les attentes au travail et le roulement volontaire est présentée à l'aide d'une revue de littérature. En cinquième lieu, tous les éléments précédents sont réunis dans la dernière section pour présenter la problématique à laquelle ce mémoire s'intéresse.

1.1. Définitions des concepts à l'étude

Dans cette section, les définitions des concepts abordés dans le cadre de ce mémoire sont présentées. Le premier concept, qui est la variable dépendante, est le roulement volontaire. Pour définir le roulement volontaire, le roulement doit être défini dans son ensemble. Puis le concept de rémunération intangible, qui est la variable indépendante, est défini. Le concept de rémunération globale ainsi que ses composantes sont présentés pour définir le concept de rémunération intangible. Pour compléter cette section, le concept des attentes au travail est défini, celui-ci étant une variable modératrice. Pour encadrer la définition des attentes au travail, le concept de contrat psychologique est présenté.

1.1.1. Définition du roulement des employés

Le roulement des employés est un concept pour lequel il existe une littérature extensive. Plusieurs auteurs ont défini ce concept, et ce, selon plusieurs approches (Hom et al., 2017). Cette section constitue l'inventaire de la littérature pour en extraire une définition pertinente à notre mémoire.

La première définition provient de Price (1977). Cet auteur définit le roulement des employés dans son ouvrage *The study of turnover* : « Le roulement est le mouvement de membre au travers des frontières d'une organisation (Price, 1977) » [Traduction libre] (Price, 2001, p. 600). Ainsi, cette définition met de l'avant le concept de mouvement des membres au sein d'une organisation.

Pour sa part, Dion (1986), dans son *Dictionnaire Canadien des relations du travail*, donne cette définition du roulement :

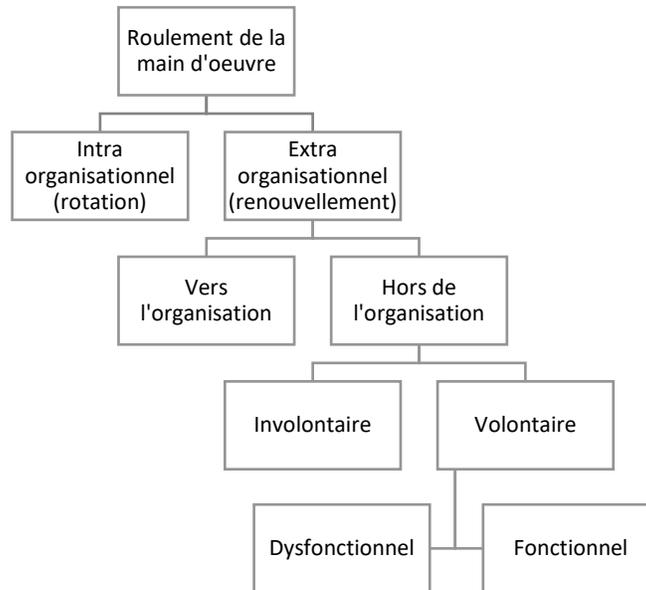
« Phénomène qui consiste dans le mouvement d'entrées et de départs des travailleurs d'une organisation. On le mesure par les changements qui se produisent parmi les employés au cours d'une période donnée, généralement une année : engagements, départs, mises à pied ou licenciements. La mesure n'est significative, 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).

Cette définition est plus élaborée dans son approche et comporte des informations concernant la mesure du roulement et sa pertinence pour les entreprises.

Les deux définitions présentées sont similaires dans leur portée. Il y est question de mouvement de main-d'œuvre et d'organisation. Là où la définition de Price (1977) met en place l'aspect de frontière de l'organisation, celle de Dion (1986) vient confirmer qu'il existe deux types de mouvement au sein d'une organisation : les entrées et les départs de travailleurs.

Ayant défini le roulement des employés de façon générale, la suite de cette section présente les différentes composantes de ce concept afin d'arriver au principal phénomène qui nous occupe : le roulement volontaire. Ainsi, Morin & Renaud (2009) ont recensé de manière exhaustive les écrits concernant le roulement afin de présenter un modèle du roulement de la main-d'œuvre.

Figure 1 : Le modèle du roulement selon Morin et Renaud (2009)



Reproduit à partir de Morin & Renaud (2009), p. 3

Le premier niveau de ce modèle contient la distinction entre les mouvements internes et externes au sein d'une organisation. Morin & Renaud (2009) notent que les mouvements internes à l'entreprise représentent une source de roulement de la main-d'œuvre. Ce type de roulement contredit partiellement la définition de Price (1977) et de Dion (1986). En effet, le roulement interne ne s'apparente pas directement à un mouvement au travers d'une frontière organisationnelle (Price, 2001) ou bien à une entrée/un départ d'une organisation (Dion, 1986).

Le roulement extraorganisationnel est la composante du roulement de la main-d'œuvre qui représente ce mouvement au travers des frontières organisationnelles. Cette composante contient deux nouvelles dimensions qui indiquent la direction du mouvement. La portion vers l'organisation ramène à la réalité du recrutement (ou dotation) de nouvelles ressources pour l'entreprise.

Par opposition, les mouvements hors de l'organisation sont des départs d'employés. Selon le modèle de Morin & Renaud (2009), cette dimension se subdivise pour différencier la nature du départ : le roulement involontaire et le roulement volontaire.

Le roulement involontaire fait référence aux différentes façons dont l'employeur peut mettre fin à sa relation avec un employé contre son gré. Cela inclut aussi un départ qui n'est pas provoqué par l'employeur et sur lequel l'employé n'a pas eu de contrôle (Price, 2001). En effet, Price (2001) met de l'avant l'inévitabilité de ce roulement. Une définition plus restrictive de ce concept ajoute que c'est une action dirigée par l'employeur (Rubenstein et al., 2019). On s'aligne sur cette dernière définition, car elle permet d'expliquer pourquoi le roulement est involontaire.

La dimension du roulement volontaire est l'antithèse de la dimension précédente parce qu'elle représente le choix délibéré et conscient de l'employé de quitter l'organisation (Wagar & Rondeau, 2006). Il est possible qu'une situation subrepticement imposée par l'employeur ou bien une stratégie d'évitement de l'individu force celui-ci à quitter son emploi de manière volontaire (Bludedorn, 1978). Dans ces situations, le départ est perçu comme volontaire, sans pour autant l'être. Le roulement volontaire se subdivise en deux autres dimensions qui se positionnent sur l'axe fonctionnel/dysfonctionnel du départ (Dalton et al., 1982; Guthrie, 2000). Pour pouvoir classer le roulement dans ces dimensions, le potentiel productif de l'individu qui quitte l'organisation doit être évalué. Ainsi, un employé doté d'un fort potentiel productif qui quitte l'organisation est classé dans la catégorie de roulement volontaire dysfonctionnel, cette situation causant des pertes de profitabilité pour l'entreprise. À l'inverse, le départ d'un employé ayant un faible potentiel est classé comme étant un roulement volontaire fonctionnel. Celui-ci permet à l'entreprise de dégager des ressources qui n'étaient pas utilisées de manière efficiente.

En conclusion, on retient la définition telle que présentée ci-dessus par Wagar & Rondeau (2006) et Morin & Renaud (2009), c'est-à-dire le choix volontaire et délibéré d'un employé de quitter l'organisation. Ce choix de définition est orienté en fonction de la perspective individuelle qui provient du devis. En effet, la mesure qui est utilisée est l'intention de quitter d'un individu. Cette

opérationnalisation du roulement volontaire justifie une définition centrée sur les indicateurs individuels du roulement.

1.1.2. Définition de la rémunération intangible

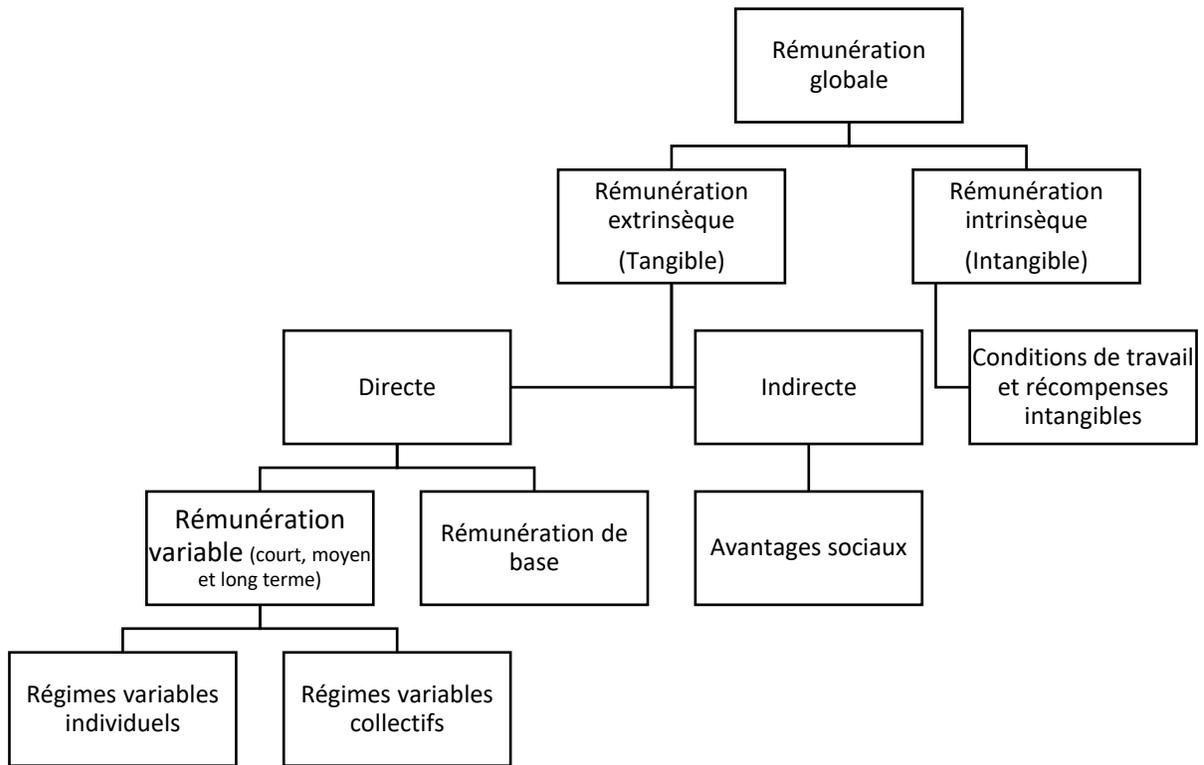
Le concept de rémunération globale doit être utilisé pour définir celui de la rémunération intangible. Ainsi, différents modèles de la rémunération globale et leurs composantes sont présentés. Ceux-ci aident à comprendre le contexte et à définir la rémunération intangible dans la dernière partie de cette section.

1.1.2.1. Définition de la rémunération globale

La rémunération globale est définie comme « [1]’ensemble des conditions de travail qu’offre une organisation en matière de récompenses pécuniaires, d’avantages, de contenu du travail et de contexte de travail» (St-Onge & Thériault, 2020, p. 7). L’essence de la définition se trouve dans la première partie de celle-ci, où elle fait référence à l’ensemble des conditions de travail que l’employeur fournit. Une autre définition de la rémunération globale est la suivante : « La rémunération représente l’ensemble de la rétribution intrinsèque et extrinsèque qu’un employé reçoit en retour de sa prestation de travail (Martocchio, 2001 : 2). » (Hallée et al., 2021, p. 6) Cette définition soutient la dichotomie de la classification des conditions de travail retrouvée dans les modèles présentés dans cette section.

Le premier modèle présenté est celui qui est inspiré du livre *Gestion de la rémunération* de St-Onge & Thériault (2020) et qui est aussi présenté dans l’ouvrage *La rémunération dans tous ses états* de Hallée et al. (2021) sous une forme plus simple. Ce modèle vient illustrer les différentes composantes de la rémunération globale.

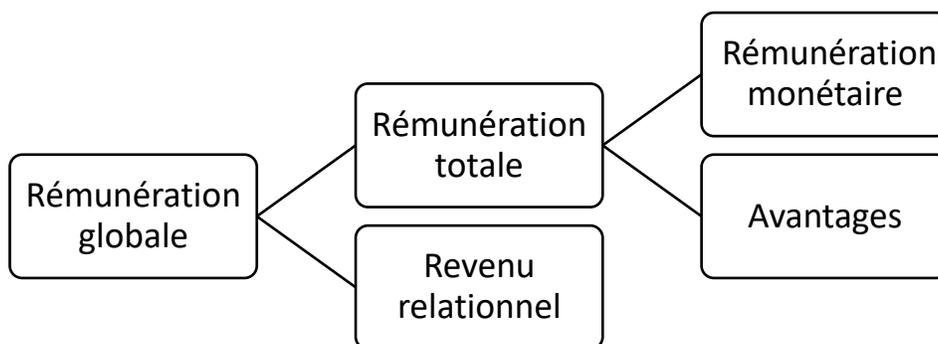
Figure 2 : Le modèle de la rémunération globale selon St-Onge et Thériault (2020)



Modèle inspiré de St-Onge & Thériault (2020) et Hallée et al. (2021)

Le deuxième modèle présenté est celui de Milkovich et al. (2017) qui utilise une nomenclature différente, mais qui s’aligne sur le modèle précédent dans sa classification des composantes. Ainsi, ce modèle permet de bonifier le modèle précédent par sa simplicité, mais aussi par sa portée sémantique qui aidera dans le cadre de la définition de la rémunération intangible.

Figure 3 : Le modèle de la rémunération globale selon Milkovitch et al. (2017)



Modèle tiré de Milkovich et al. (2017, p. 5) [Traduction libre]

1.1.2.2. Définition de la rémunération tangible et ses composantes

La rémunération tangible se divise en deux principales dimensions : la rémunération directe et la rémunération indirecte. Ainsi, la rémunération directe fait référence à tous les montants monétaires reçus directement par l’employé (St-Onge & Thériault, 2020). La rémunération indirecte fait référence à une rémunération qui n’est pas versée en espèces, mais qui a tout de même un coût pour l’employeur (St-Onge & Thériault, 2020). Hallée et al. (2021) ajoutent une autre caractéristique qui différencie la rémunération directe et indirecte. En effet, « la rémunération directe est directement liée à la prestation de travail » (Hallée et al., 2021, p. 7) et la rémunération indirecte ne l’est pas (Hallée et al., 2021). Dans leur modèle, Milkovich et al. (2017) fournissent une définition de la rémunération totale similaire qui fait référence à toutes les formes de retours financiers, services tangibles et avantages qu’un employé reçoit dans le cadre de sa relation d’emploi. Son modèle n’étant pas aussi détaillé que celui inspiré de St-Onge & Thériault (2020)

et Hallée et al. (2021), les définitions des différentes dimensions du premier modèle seront utilisées pour la suite de cette section.

La rémunération de base est composée du salaire, des primes et des allocations (St-Onge & Thériault, 2020), qui sont généralement les composantes les plus connues. L'ouvrage *Gestion de la rémunération* de St-Onge & Thériault (2020, p. 9), dans sa section sur la rémunération de base, indique que « [t]ous les employés reçoivent une rémunération pécuniaire... ». Ainsi, la rémunération de base est obligatoire, et ce, selon des conditions légales.

La prochaine section du modèle fait référence à la rémunération variable qui peut être donnée à court, moyen et long terme. Les portions court et moyen terme sont des composantes comme des primes de rendement (individuelles ou collectives), des commissions et certains types d'augmentation. Quant à la rémunération variable à long terme, on parle ici de programmes d'achat d'actions ou d'options d'achat (St-Onge & Thériault, 2020).

La rémunération indirecte désigne tout ce qui touche aux différents types d'avantages sociaux disponibles pour les employés, ce qui inclut autant les programmes publics que ceux de l'organisation. Ainsi, les régimes d'assurances et de retraite gouvernementale s'ajoutent à la bonification de l'employeur par l'entremise des assurances privées. Finalement, cette dimension englobe aussi toutes les formes de congés chômés payés, les programmes spécialisés, les avantages complémentaires et les conditions de travail (Hallée et al., 2021; St-Onge & Thériault, 2020). C'est surtout dans cette dimension qu'une certaine ambiguïté peut survenir avec la rémunération intangible. Selon le modèle proposé par St-Onge & Thériault (2020) et Hallée et al. (2021), la principale différenciation est autour de l'axe monétaire. Ainsi, une mesure ayant un coût est susceptible d'appartenir à la rémunération indirecte.

1.1.2.3. Définition de la rémunération intangible

La rémunération intangible prend plusieurs formes selon les modèles et les définitions recensées. La littérature sur le sujet n'est pas aussi extensive que celle sur la rémunération tangible (Milkovich

et al., 2017; St-Onge & Thériault, 2020). Ainsi, cette section présente différentes définitions selon les grands courants de la littérature.

La première définition constitue le courant majoritaire de la littérature (De Gieter et al., 2008). Celle-ci est une dichotomie basée sur l'axe de la satisfaction des besoins et qui trouve son essence dans la théorie des deux facteurs de Herzberg (1966). Voici la définition mise de l'avant par De Gieter et al. (2008) pour la rémunération intrinsèque : « Les récompenses intrinsèques, p. ex. accomplissement personnel et travail stimulant, sont considérées comme étant générées de manière interne et viennent satisfaire les besoins de haut niveau, p. ex. actualisation de soi » [Traduction libre] (De Gieter et al., 2008, p. 98). Comme souligné par ces auteurs, cette typologie ne se prête pas facilement à la catégorisation de plusieurs mesures de rémunération entre extrinsèque ou intrinsèque. Un point important de cette définition concerne l'endroit de la création de cette récompense. Selon cette approche, l'individu crée la valeur de manière interne ou intrinsèque.

La deuxième définition s'articule autour de l'axe monétaire. Plusieurs auteurs mettent de l'avant le critère pécuniaire comme façon de classifier les différentes composantes de la rémunération, et ce, vis-à-vis du point de vue de l'employé (De Gieter et al., 2008). En effet, la catégorisation se fait sur la base de la valeur monétaire perçue par l'employé. La définition proposée pour la portion non financière est la suivante :

« Non-financial rewards are benefits given to employees for good performance or loyalty. They are not to be confused with incentives, which encourage good performance and loyalty by way of retention, although there is clearly scope for overlap between the two. Examples of non-financial rewards include team events, subsidized meals or services, non-work training or education, additional holiday and reduced hours. » (Whitaker, 2010)

Cette définition soutient que la perception de la valeur n'est pas monétaire pour l'employé. Toutefois, les mesures mentionnées ci-dessus ne sont pas sans coût pour l'employeur. Ainsi, l'appellation récompense non financière ne se rapporte pas à l'absence de coût. Cette définition ne fait pas consensus : plusieurs auteurs classifient les récompenses non monétaires de façon

différente. En effet, la majorité des textes consultés qui mettent de l'avant cette taxonomie (Chiang & Birtch, 2012; De Gieter et al., 2008; Laumer, 2009; Whitaker, 2010) ont différents items inclus ou exclus en fonction des besoins. Par ailleurs, ces auteurs s'alignent sur la classification de la formation et développement et la reconnaissance dans cette catégorie.

La troisième définition de ce concept est celle de revenu relationnel proposée par Milkovich et al. (2017). Cette section du modèle est celle qui s'apparente le plus aux autres définitions proposées et qui vient s'aligner sur le concept.

« The Relational returns (learning opportunities, recognition and status, challenging work, and so on) are the psychological returns people believe they receive in the workplace. » (Milkovich et al., 2017, p. 5)

Cette définition apporte un élément clé : l'aspect de retour psychologique, qui se rapproche de la première définition. La composante intrinsèque des récompenses intangibles est soutenue en soulignant l'aspect psychologique de ces gains. Le revenu relationnel est basé sur la croyance d'un retour psychologique. Ainsi, le fait de croire que l'on reçoit une récompense permet de créer une certaine valeur.

C'est avec ces trois définitions tirées de la littérature qu'on propose une définition du concept de rémunération intangible. La rémunération intangible est l'ensemble des actions prises par un employeur pour créer une plus-value intrinsèque à l'employé et pour lesquelles il peut y avoir un coût monétaire lié à la création de cette valeur. Cette définition inclut des éléments comme la reconnaissance, la formation et développement, la conciliation travail-famille, l'environnement de travail, un travail stimulant et plusieurs autres.

La définition proposée dans cette section s'aligne sur le devis individuel de la présente recherche. Elle permet d'opérationnaliser la rémunération intangible par le biais d'indicateurs concernant la formation et développement et la reconnaissance. Ces deux types de récompenses satisfont aux deux critères de la définition et ont été classifiés comme tels par plusieurs auteurs (Chiang &

Birtch, 2012; De Gieter et al., 2008; Hallée et al., 2021; Laumer, 2009; Milkovich et al., 2017; St-Onge & Thériault, 2020; Whitaker, 2010).

1.1.3. Définition des attentes au travail

Cette section définit le concept des attentes au travail. La sémantique de ce concept peut porter à confusion étant donné son double sens potentiel. Ainsi, ce sont les attentes des individus vis-à-vis de l'employeur que l'on cherche à définir et non l'inverse. Au début de cette section, les attentes au travail et la manière dont celles-ci se forment sont définies. Puis, les différentes catégories d'attentes au travail sont présentées.

Le contrat psychologique (CP) est utilisé comme modèle pour expliquer la création de ces attentes. En effet, ce modèle permet de déterminer ce qui génère les attentes. Celles-ci sont la résultante des obligations contractuelles de l'employeur (Rousseau, 1990). Selon ce même auteur, le CP est basé sur les croyances d'obligations réciproques d'un individu. Ce sont ces croyances qui deviennent contractuelles sur une base mutuelle (Hallée et al., 2021; Rousseau, 1995). Il est ici question plus spécifiquement d'un contrat anticipatoire psychologique (CAP) qui se crée avant même l'embauche (J. (Jessie) Lee et al., 2021). Celui-ci se forme sur la base de la perception des informations disponibles avant l'embauche et vient créer la base des obligations anticipées par l'employé de la part de l'employeur (J. (Jessie) Lee et al., 2021; Rousseau, 1989, 1990, 2001).

Le CAP forme la base des attentes que l'employé cherche à valider en fonction des réponses de l'employeur après son embauche. Par exemple, si une compagnie s'affiche comme un champion de la diversité, ce signal perçu par un futur employé amène la création d'une attente pour ce type d'environnement au sein de l'entreprise. Cette même attente fera partie de son CAP avant son embauche. Une fois en emploi, cet employé cherchera à valider l'alignement sur l'obligation anticipée. Par ailleurs, tous les aspects du CP ne sont pas couverts dans cette section, car celle-ci cherche à préciser comment les attentes de réciprocité d'un employeur se créent chez le futur employé. En effet, le contrat étant basé sur les croyances d'un individu, ses attentes en fonction de ses obligations vis-à-vis de l'employeur sont aussi modulées par ce CP. Cette relation ne sera pas définie dans le cadre de ce mémoire parce que ce n'est pas la relation que l'on cherche à confirmer.

La classification des attentes par Carless & Imber (2007) est la plus à propos pour les besoins de ce mémoire. Elle a été démontrée dans le cadre d'études (Abraham et al., 2013; Fray et al., 2015a; Renaud et al., 2015), soit en partie ou en totalité. Ainsi, Carless & Imber (2007) ont identifié cinq principaux facteurs pour classer et mesurer les différentes attentes qu'un nouvel employé peut entretenir à l'endroit de son employeur. Ces facteurs sont : un travail stimulant, les collègues de travail, la paie et les opportunités de promotion, la réputation et l'espace de travail (Carless & Imber, 2007). La pertinence de ce modèle vient du fait qu'il a été créé en fonction de la perception des candidats et non en fonction d'employés déjà en poste.

En résumé, le concept d'attentes au travail est défini comme étant l'ensemble des croyances d'un candidat générées par l'information disponible avant l'embauche à l'égard des obligations perçues du futur employeur. Une fois l'employé embauché, ce sont ses croyances qui se transforment en attente vis-à-vis de l'employeur.

Dans le contexte du devis, cette définition permet d'opérationnaliser les indicateurs selon les facteurs proposés par la littérature (Carless & Imber, 2007). Comme l'échantillon est composé d'étudiants, l'aspect d'anticipation de ces obligations de la part de l'employeur est pertinent pour le modèle.

1.2. Revue de littérature des déterminants individuels du roulement

Dans cette section, l'état de la littérature concernant les différents déterminants individuels du roulement est présenté. En premier lieu, le lien entre le concept d'intention de quitter et de roulement est exposé. Par la suite, le recensement des déterminants individuels ainsi qu'une synthèse de la littérature résumant les relations trouvées sont effectués.

La recherche documentaire a été réalisée à partir du mois d'octobre de l'année 2020, et ce, sur une période d'environ un an. Différentes bases de données ont été utilisées par l'entremise de Google Scholar, Sofia et les moteurs de recherche natifs à certaines de ces bases de données (Proquest et EBSCO). Les recherches sont orientées vers les trois concepts définis dans la section précédente avec les mots-clés suivants : rémunération, rémunération intangible, récompense non financière,

reconnaissance, formation et développement, intention de quitter, intention de rester, roulement, roulement volontaire, contrat psychologique et attentes au travail. Ces mots-clés ont été utilisés en anglais et en français avec différentes permutations. Pour des raisons de simplicité, ils sont présentés seulement en français et sous forme de liste. Les références pertinentes contenues dans les textes obtenus par ces recherches ont été utilisées, et ce, afin de mieux développer la compréhension de certains aspects des concepts et pour obtenir de nouvelles références. La dernière source de texte provient de références obtenues de professeurs ou collègues qui ont permis de découvrir de nouvelles avenues documentaires.

Dans le cadre de cette recherche documentaire, quatre méta-analyses dénombrant les principaux déterminants du roulement volontaire (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) ont été trouvées. En ce qui concerne la plus récente méta-analyse, Rubenstein et al. (2018), celle-ci classe les différents déterminants en trois catégories : les déterminants individuels, les déterminants organisationnels et les déterminants contextuels. Dans le cadre de ce mémoire, seulement des déterminants individuels dans un contexte organisationnel sont recensés et détaillés. En effet, la nature du devis est individuelle, ce qui rend ce type de déterminants pertinent pour ce mémoire. En outre, en raison de la nature du devis, le contexte organisationnel fait référence au fait que les répondants doivent s'imaginer être dans une situation d'emploi.

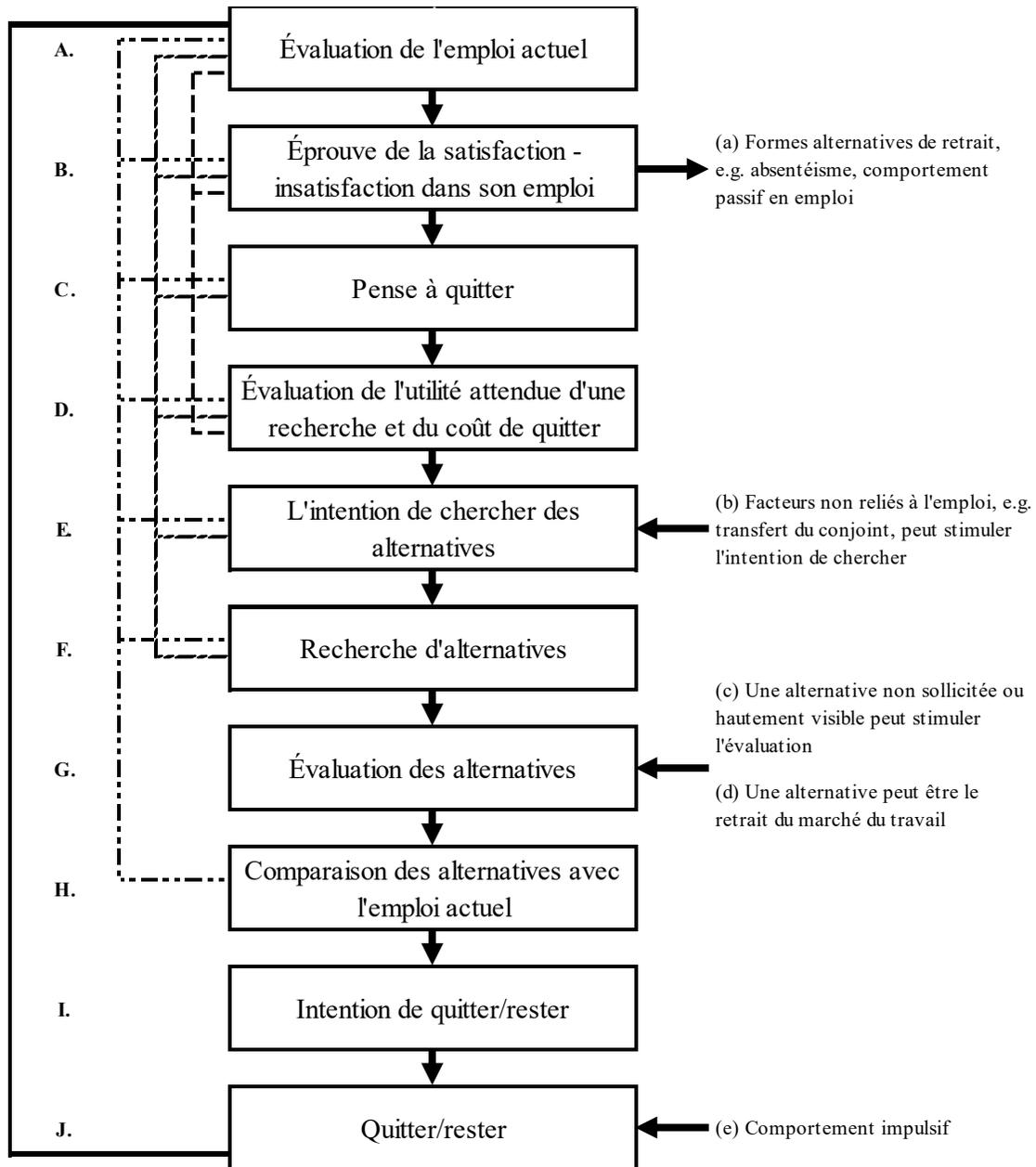
Rubenstein et al. (2018) est une bonne base pour faire le recensement des principaux déterminants individuels du roulement volontaire. En effet, sa pertinence est due à sa publication récente, son dénombrement de plusieurs études (316 articles) sur une longue période (1975 à 2016), au fait qu'elle porte directement sur le roulement volontaire et à son recensement d'un grand nombre de déterminants (57). C'est pourquoi cette méta-analyse vient prendre une place prépondérante dans cette section. La revue de littérature sera bonifiée par l'ajout d'études individuelles afin de tenir compte des développements de la littérature qui ne sont pas couverts par la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018).

1.2.1. La relation entre l'intention de quitter et le roulement : les différents modèles du roulement

La présente section s'intéresse à la relation entre l'intention de quitter (« *intent to quit* » ou « *turnover intention* ») et le roulement (« *turnover* »). La littérature sur le sujet fait mention de plusieurs modèles pour expliquer le processus du roulement (Hom et al., 2017; T. W. Lee & Mitchell, 1994; Mobley, 1977; Price, 2001). Dans une grande majorité de ceux-ci, l'intention de quitter est précurseur à l'acte de quitter l'entreprise (Hom et al., 2017). Pour être en mesure de bien définir cette relation, trois modèles du roulement sont présentés : le modèle de Mobley (1977), le modèle de Price (2001) et le modèle de T. W. Lee & Mitchell (1994). Ceux-ci ont été choisis parce qu'ils représentent la progression sur le plan de la connaissance et figurent parmi les modèles les plus connus de leur époque (Hom et al., 2017). Pour les besoins de cette présente section, les modèles présentés ne sont pas exhaustivement expliqués. L'accent est mis sur la définition de l'intention de quitter et son rôle par rapport au roulement.

1.2.1.1. Le modèle de Mobley

Figure 4 : Le modèle du roulement selon Mobley (1977)

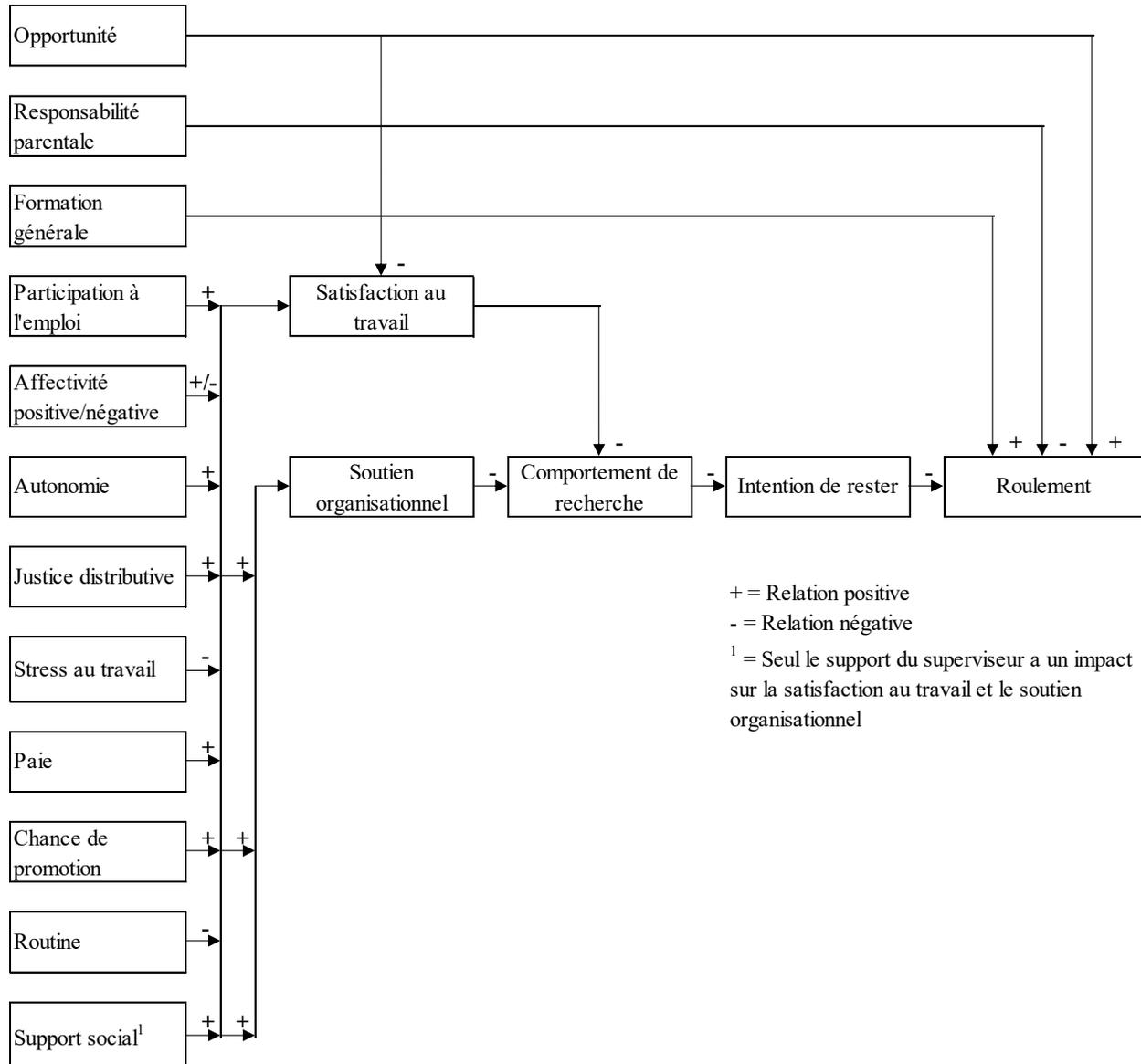


Modèle tiré de *Mobley (1977, p. 238)* [Traduction libre]

Ce modèle met de l'avant la centralité de la satisfaction au travail dans le processus de retrait d'un individu au sein d'une entreprise et de son départ de celle-ci. Ainsi, Mobley (1977) énonce les différentes étapes par lesquelles un individu passe pour en arriver à la décision de quitter l'entreprise. Dans ce modèle, l'auteur aide à définir l'intention de quitter et la relation entre l'intention de quitter et le roulement de deux façons. Premièrement, selon le modèle, la pensée de quitter son emploi (« *thinking of quitting* ») n'est pas la même chose que l'intention de quitter (« *intent to quit/stay* »). Deuxièmement, Mobley (1977) définit l'intention de quitter comme un comportement précurseur à l'action de quitter. L'intention de quitter est conditionnée par l'évaluation entre son emploi présent et les alternatives possibles. Une évaluation démontrant un gain pour une des alternatives considérées amènerait l'intention de quitter.

1.2.1.2. Le modèle de Price

Figure 5 : Le modèle du roulement selon Price (2001)



Modèle tiré de Price (2001, p. 602)[Traduction libre]

Le modèle que présente Price (2001) fait état de deux catégories de déterminants du roulement. La catégorie de déterminants exogènes est représentée à la gauche du modèle. Ce sont des variables

qui se classent en trois types : environnementales, individuelles et structurelles. L'autre catégorie est celle des déterminants endogènes qui inclut : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les comportements de recherche et l'intention de rester (Price, 2001). Selon Price (2001), l'intention de rester est la réciproque de l'intention de quitter. Par ailleurs, ce même auteur fait mention du débat entourant l'ordre entre l'intention de quitter et les comportements de recherche. Ainsi, il est possible qu'une relation causale inverse à celle du modèle existe (T. W. Lee & Mitchell, 1994; Price, 2001). Un employé peut avoir l'intention de quitter avant d'entamer des recherches pour un nouvel emploi. Une dissension entre le modèle de Mobley (1977) et celui-ci concerne la notion de penser à quitter (« *thinking about quitting* » ou « *thinking of quitting* »). Price (2001) regroupe les comportements de recherche d'emploi et l'intention de rester sous l'appellation : « penser à quitter ».

Ce modèle met de l'avant deux points concernant la relation entre l'intention de quitter et le roulement. L'intention de quitter est liée positivement au roulement. L'intention de quitter et les comportements de recherche d'emploi pourraient être interchangeables ou regroupés.

1.2.1.3. Le modèle de Lee et Mitchell

Le modèle de T. W. Lee & Mitchell (1994) prend une forme très différente relativement aux deux autres modèles présentés. En effet, les modèles présentés précédemment sont tous tirés de la même source dans la mesure où la satisfaction au travail demeure centrale et qu'ils ont pour inspiration l'un des premiers modèles conçus par Simon (1958) (T. W. Lee & Mitchell, 1994), tandis que celui de T. W. Lee & Mitchell (1994) se base sur les théories de l'image de Beach (1990) qui présente un modèle général de la prise de décisions.

Ce modèle présente quatre chemins qui peuvent mener à la décision de quitter une organisation. Chaque chemin comporte ses propres caractéristiques, mais la dernière étape est toujours la même : la décision de rester ou de quitter l'entreprise (T. W. Lee & Mitchell, 1994). Par ailleurs, ils font mention de l'intention de quitter comme étant incorporée aux chemins 3 et 4b du modèle et non pour les chemins 1, 2 et 4a. Ceci s'explique par le fait que le chemin 1 est un processus quasi automatique parce qu'il ressemble à un scénario déjà connu (« *matching frame* »). La décision de

quitter ou de rester est automatique dans la mesure où l'individu reproduit une décision antérieure basée sur un choc similaire déjà vécu. Le chemin 2 est sensiblement similaire au chemin 1, mais l'individu ne possède pas de référence antérieure et doit donc évaluer son « fit » (« *Evaluation of images* ») et s'il est satisfait en emploi (« *Relative job dissatisfaction* ») pour décider de son départ à la suite d'un choc. Le chemin 4a décrit une situation où il n'y pas eu de choc, une évaluation du « fit » et de l'insatisfaction au travail menant à une décision de rester ou de quitter l'entreprise. Ce chemin en particulier est généralement le résultat d'affects ou de remises en question périodiques d'un employé (T. W. Lee & Mitchell, 1994).

Figure 6 : Le modèle du roulement selon T. W. Lee & Mitchell (1994)

Étape	Chemin de décision			
	1	2	3	4
Choc	oui	oui	oui	non
Signe du choc	+ 0 -	-	+ 0 -	nd
Cadre identique	oui	non	non	nd
Évaluation des images	non	oui Jugement sur l'adéquation	oui Jugement sur l'adéquation	oui Jugement sur l'adéquation
Insatisfaction relative face à l'emploi	non	oui	oui	oui
Recherche pour un emploi alternatif	non	non	oui	non
Évaluation des emplois alternatifs	non	non	oui Jugement sur l'adéquation et analyse rationnelle	oui Jugement sur l'adéquation et analyse rationnelle
Décision de quitter	Automatique	Contrôlée	Contrôlée	Contrôlée

Tableau tiré de T. W. Lee & Mitchell (1994, p. 60)[Traduction libre]

Les chemins 3 et 4b sont similaires au modèle précédemment présenté dans cette section en ce qui concerne le processus et la présence de recherche d'emploi et d'intention de quitter. La différence entre ces deux chemins réside dans la présence d'un choc pour amorcer ce processus. En effet, T.

W. Lee & Mitchell (1994) mettent de l'avant le processus suivant pour ces chemins : « *l'insatisfaction au travail amène, en séquence, un engagement organisationnel diminué, plus d'activités de recherche d'emploi, une plus grande marge de mouvement, des intentions de quitter plus fortes et une plus grande probabilité de roulement des employés* » [Traduction libre] (T. W. Lee & Mitchell, 1994, p. 69). Ainsi, selon ces auteurs, la recherche d'emploi et l'intention de quitter ne sont pas toujours des précurseurs au roulement.

Ce modèle permet de constater deux éléments importants concernant la relation entre l'intention de quitter et le roulement. En premier lieu, l'intention de quitter n'est pas toujours un précurseur à l'action de quitter une entreprise. En second lieu, l'intention de quitter est conditionnelle à la présence de recherche d'emploi.

1.2.1.4. Conclusion sur la relation entre l'intention de quitter et le roulement

Les six constats qui émergent de la revue des modèles sur le roulement permettent de mieux comprendre la nature de la relation entre l'intention de quitter et le roulement. Deux théories faisant partie du même courant de pensée placent l'intention de quitter comme précurseur au roulement et plusieurs recherches ont rapporté ce lien de manière empirique (Hom et al., 2017). Par ailleurs, l'intention de quitter n'est pas toujours un déterminant du roulement (T. W. Lee & Mitchell, 1994). La relation entre l'intention de quitter et le roulement est positive (Price, 2001). Il y a un débat concernant la nature et l'ordre de la relation entre les déterminants de recherche d'emploi et l'intention de quitter (Price, 2001). Il existe aussi une dissension concernant la définition du concept « penser à quitter ». Pour Mobley (1977), la pensée et l'intention de quitter sont deux choses séparées qui arrivent à des moments distincts. Pour Price (2001), la pensée de quitter est un concept qui englobe les comportements de recherche d'emploi et l'intention de quitter.

En résumé, la présence d'une forte corrélation entre l'intention de quitter et le roulement permet aux chercheurs d'assimiler l'intention de quitter au roulement comme proxy. Ce faisant, l'intention de quitter peut ne pas mener à une démission et une démission peut arriver sans intention de quitter. Le contexte de la recherche ne permet pas toujours de valider le roulement empiriquement et c'est

en raison de cette limitation que l'intention de quitter est pertinente dans le cadre de la revue de littérature qui suit (Hom et al., 2017; T. W. Lee & Mitchell, 1994; Rubenstein et al., 2018).

1.2.2. Les déterminants du roulement volontaire

Cette section présente une liste de déterminants individuels dans un contexte organisationnel. Ceux-ci proviennent de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018). Ces déterminants se rapportent aux caractéristiques des individus au sein d'une organisation et qui exercent une influence sur le roulement. Le tableau suivant présente ces différents déterminants, ainsi qu'une définition de ceux-ci.

Tableau 1 : Définitions des déterminants individuels dans un contexte organisationnel

Déterminants individuels	Définitions	Auteurs
Genre	« Les bases biologiques, soit : 0 = femme, 1 = homme. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.28
Âge	« Nombre chronologique d'années qu'un individu a vécu. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.27
Ancienneté	« Durée d'emploi dans l'organisation actuelle, mesurée en années. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.28
Appartenance à une minorité visible	« Identification d'un individu portant sur les distinctions biologiques (race), soit : 0 = blanc, 1 = non-blanc. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.27
Bris du contrat psychologique	« La perception d'un individu que l'employeur n'a pas réussi à remplir une ou plusieurs obligations de la relation d'emploi »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.31
Engagement organisationnel	« Degré auquel un individu ressent de la loyauté envers l'organisation et le désir de rester. Comprend les trois facettes de l'engagement organisationnel : affectif (désir de rester), normatif (obligation de rester) et l'engagement continu (nécessité de rester). »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.29

Déterminants individuels	Définitions	Auteurs
État matrimonial	« Fait référence à l'état matrimonial de la personne, en tenant compte de l'union libre. » Les différentes catégories sont : marié et non séparé, l'union libre, séparé, divorcé, veuf et célibataire.	Statistique Canada (2015)
Imbrication avec le travail	« Un large éventail de raisons pour lesquelles une personne reste dans son travail. Englobe des liens (liens avec d'autres personnes et activités), l'adéquation (environnement compatible avec les valeurs et les besoins de l'individu) et le sacrifice (ce qu'un individu abandonnerait en quittant). »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.30
Niveau de scolarité	« Niveau d'éducation maximal atteint par un individu. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.27
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
Performance au travail	« Les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation, souvent prescrites par la description d'emploi d'un employé. »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.32
Satisfaction au travail	« La mesure dans laquelle une personne aime son travail, mesurée globalement ou par ses différentes facettes (par exemple : le salaire, le travail lui-même, les pairs, etc.). »	Rubenstein et al. (2018) [Traduction libre], p.29
Soutien organisationnel perçu	« Mesure dans laquelle une personne croit que l'organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être. »	Rubenstein et al. (2016) [Traduction libre], p.29

Déterminants individuels	Définitions	Auteurs
Stress au travail	« Plusieurs variables reliées au bien-être, telles que : la pression liée au travail, le surmenage, la tension liée au travail et l'épuisement émotionnel. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.29

1.2.2.1. Le genre

Selon la méta-analyse de Cotton & Tuttle (1986), les femmes ont une propension plus élevée à quitter que les hommes, c'est-à-dire que les travailleurs de sexe féminin ont une plus grande probabilité de quitter leur emploi que leur contrepartie masculine. Cotton & Tuttle (1986) expliquent cette relation en partie par le fait que les femmes ont des congés de maternité.

Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) notent l'absence de relation significative entre le genre et le roulement. Griffeth et al. (2000) précisent que cette relation a évolué en raison de l'augmentation de la scolarité chez les femmes. Rubenstein et al. (2018) constatent qu'il n'y a pas d'association entre le genre et le roulement volontaire. Ainsi, les deux sexes ont la même probabilité de quitter l'organisation. Par ailleurs, ces mêmes auteurs notent que le sexe est associé à un déterminant modérateur, qui, à son tour, serait lié au roulement. Ce déterminant modérateur est la similarité avec l'organisation ou le « *fit* ». Ainsi, le « *fit* » avec la constitution démographique de l'entreprise a un impact modérateur sur le roulement volontaire. En effet, un employé de sexe masculin dans une entreprise constituée majoritairement d'hommes a moins de chances de quitter cette organisation (Rubenstein et al., 2018). Dans la littérature ultérieure aux méta-analyses, plusieurs auteurs rapportent l'absence de relation significative entre le genre et le roulement ou l'intention de quitter (Chakrabarti & Guha, 2016; DiRenzo et al., 2017; Dubey et al., 2016; Knapp et al., 2017), c'est-à-dire que les femmes ont autant de chances de quitter leur emploi que les hommes.

En résumé, une méta-analyse (Cotton & Tuttle, 1986) rapporte un lien positif significatif entre le genre et le roulement. Toutes les autres sources recensées : trois méta-analyses (Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) et quatre études subséquentes (Chakrabarti

& Guha, 2016; DiRenzo et al., 2017; Dubey et al., 2016; Knapp et al., 2017) font état de l'absence de relation entre le genre et le roulement. La prépondérance de cette littérature permet de conclure que le genre n'est plus associé au roulement. Ainsi, les femmes ont un roulement similaire aux hommes.

1.2.2.2. L'âge

Les méta-analyses de Cotton & Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) notent une relation négative entre l'âge et le roulement. La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) fait état d'une relation similaire entre l'âge et le roulement volontaire, c'est-à-dire que plus une personne est âgée, plus le roulement est faible. Il y a aussi la présence d'une relation modératrice entre l'âge, la similitude avec l'âge moyen de l'entreprise (le « *fit* ») et le roulement volontaire (Rubenstein et al., 2018). Ainsi, un employé dans une organisation avec une moyenne d'âge similaire à la leur a une moins grande chance de quitter l'organisation.

Il existe un consensus similaire aux méta-analyses provenant des études individuelles recensées. Boxall et al. (2019), Chakrabarti & Guha (2016), Jin et al. (2018) et Kim et al. (2017) font état d'une relation négative entre l'âge et l'intention de quitter. Plus l'âge d'une personne est élevé, moins celle-ci aura l'intention de quitter l'organisation. Boxall et al. (2019) expliquent cette relation par le fait qu'une personne plus âgée a atteint une certaine satisfaction ou résignation au travail ce qui réduit son intention de quitter. Inversement, Chakrabarti & Guha (2016) expliquent cette corrélation par le fait qu'un jeune individu est plus ambitieux et recherche des promotions rapides. Il a une plus grande probabilité de quitter l'organisation pour y arriver.

L'étude de Dubey et al. (2016) n'a pas trouvé de relation significative entre l'âge et le roulement. Haque et al. (2019) abondent dans le même sens en n'observant aucune relation entre l'âge et l'intention de quitter. Ces deux auteurs n'offrent pas d'explications pour justifier ces résultats.

Il y a une forte prévalence dans la littérature soutenant une relation négative entre l'âge et le roulement. Les quatre méta-analyses (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) ainsi que quatre études individuelles (Boxall et al., 2019;

Chakrabarti & Guha, 2016; Jin et al., 2018a; S. Kim et al., 2017) sont alignées sur cette conclusion. La raison principale de cette relation fait aussi consensus parmi les auteurs : que ce soit par satisfaction ou par résignation, les employés plus âgés ont obtenu une certaine stabilité. Considérant la prépondérance de littérature en ce sens, l'âge a une relation négative avec le roulement. Ainsi, un individu plus âgé sera moins prompt à quitter son emploi.

1.2.2.3. L'ancienneté

Deux méta-analyses dénotent une relation négative entre l'ancienneté et le roulement (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000). Rubenstein et al. (2018), quant à eux, font état d'une relation négative entre l'ancienneté et le roulement volontaire. Ainsi, un employé qui a plusieurs années d'ancienneté pour une même organisation a un roulement plus faible. Dans la littérature, trois études (Ju & Li, 2019; Knapp et al., 2017; Van der Heijden et al., 2018) concluent que l'ancienneté est liée négativement au roulement. Rombaut & Guerry (2018) observent une relation curvilinéaire entre l'ancienneté et l'intention de quitter. Ces auteurs mentionnent que la relation curvilinéaire est en forme de cloche avec un sommet à cinq années de service. Autrement dit, l'intention de quitter d'un individu augmente durant les cinq premières années. Passé ce seuil, plus l'ancienneté augmente, plus les chances de roulement diminuent.

La méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) fait état de l'absence de lien significatif entre l'ancienneté et le roulement. Il en est de même pour les études d'Abate (2018) et de Haque et al. (2019) qui notent qu'il n'y a pas de lien entre l'ancienneté et le roulement. Ainsi, une personne qui a beaucoup d'années d'ancienneté a autant de chances de quitter l'organisation que celle qui en a peu.

Dans la littérature recensée, trois méta-analyses (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Rubenstein et al., 2018) et trois études individuelles (Ju & Li, 2019; Knapp et al., 2017; Van der Heijden et al., 2018) soutiennent une relation négative entre l'ancienneté et le roulement. Une étude (Rombaut & Guerry, 2018) rapporte une relation curvilinéaire. Ainsi, ces résultats permettent de conclure qu'il y a une relation entre l'ancienneté et le roulement, mais pas de consensus concernant la nature de cette relation.

1.2.2.4. Appartenance à une minorité visible

Dans la littérature, il y a plusieurs façons de représenter ce déterminant, soit avec des catégorisations pour différentes minorités visibles ou une seule catégorie pour toutes les minorités visibles.

Selon deux méta-analyses (Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001), il n'existe pas de relation significative entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement. Griffeth et al. (2000) mentionnent que les caractéristiques de l'organisation et le type de minorités visibles pourraient venir affecter ces résultats. Une partie de son explication pour ce phénomène est rattachée à la sous-représentation du groupe dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Dans la littérature, une étude individuelle fait mention de l'absence de relation significative entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement (Cohen et al., 2016) sans toutefois donner d'explications.

Rubenstein et al. (2018) font état d'une relation positive entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement volontaire. Ainsi, l'appartenance à une minorité visible augmenterait les chances de quitter l'entreprise. Trois études individuelles font mention d'une relation positive entre l'appartenance à une minorité visible et l'intention de quitter/le roulement (Doede, 2017; Snodgrass Rangel, 2018; Stone et al., 2017). Certains auteurs classifient les différents types de minorités visibles pour en extraire des différences (Snodgrass Rangel, 2018). En effet, différents groupes minoritaires n'agissent pas de la même manière dans un contexte similaire.

Au contraire d'autres méta-analyses, Cotton & Tuttle (1986) n'ont pas inclus ce déterminant dans leur méta-analyse.

En conclusion, la prépondérance accordée à Rubenstein et al. (2018) et les trois études individuelles (Doede, 2017; Snodgrass Rangel, 2018; Stone et al., 2017) permet d'affirmer qu'il y a consensus dans la littérature sur l'existence d'une relation positive entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement. En d'autres termes, l'appartenance à une minorité visible augmente la probabilité qu'un individu quitte l'organisation.

1.2.2.5. Le bris du contrat psychologique

Une méta-analyse (Rubenstein et al., 2018) présente le bris du contrat psychologique (BCP) comme déterminant du roulement. Celle-ci remarque une relation positive entre les BCP et le roulement (Rubenstein et al., 2018). Autrement dit, plus il y a de bris du contrat psychologique perçus par un employé, plus la possibilité qu'il quitte volontairement l'entreprise augmente. Trois études individuelles recensées ont observé une relation similaire (Chen & Wu, 2017; Heffernan & Rochford, 2017; Moquin et al., 2019). Heffernan & Rochford (2017) apportent plus de précisions concernant cette relation. Les BCP de nature relationnelle sont associés à l'intention de quitter, mais ce ne serait pas le cas pour les BCP de nature transactionnelle. Les BCP relationnels font référence aux ressources socioémotionnelles qui étaient attendues par l'employé (p. ex., le soutien et la préoccupation mutuelle entre employé et employeur), mais qui n'ont pas été reçues. Ainsi, un employé qui perçoit que son entreprise ne le soutient pas autant que ce à quoi il s'attendait a plus de chances de quitter celle-ci.

Une étude individuelle fait mention de l'absence de relation entre le BCP et le roulement (Abdalla et al., 2021). Les auteurs de ce texte expliquent que les résultats ont été affectés par la crise sanitaire de 2020 de plusieurs façons. En effet, des conditions où il y a peu d'emplois disponibles font en sorte qu'un individu restera en emploi même s'il perçoit un BCP (Abdalla et al., 2021). Une autre raison que ces auteurs mettent de l'avant concerne les attentes des employés dans le secteur hôtelier de Zanzibar. Ainsi, ce secteur n'offre pas de très bonnes conditions de travail à la base, ce qui a eu pour effet de niveler vers le bas les attentes des employés en général. Avec cette prémisse, l'absence de congé sans solde ne serait pas suffisante pour générer un BCP (Abdalla et al., 2021).

De plus, les trois autres méta-analyses utilisées dans cette revue de littérature (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) n'ont pas recensé le bris du contrat psychologique comme déterminant du roulement.

Il y a un consensus provenant de la littérature concernant la relation positive entre le bris du contrat psychologique et le roulement. En effet, une méta-analyse (Rubenstein et al., 2018) et trois études

individuelles (Chen & Wu, 2017; Heffernan & Rochford, 2017; Moquin et al., 2019) font état de cette relation. Ainsi, un BCP augmentera l'intention de quitter d'un individu.

1.2.2.6. Engagement organisationnel

Les quatre méta-analyses soulignent une relation négative entre l'engagement organisationnel et le roulement (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018). Plus un employé est engagé envers son organisation, moins il risque de quitter celle-ci. Cette relation est expliquée par le besoin d'appartenance à une entreprise pour vouloir y rester (Mor Barak et al., 2001). Les quatre études individuelles recensées rapportent l'existence d'une relation similaire à celle des méta-analyses (X. Huang et al., 2019; M. C. C. Lee et al., 2019; Shantz et al., 2016; Zhang et al., 2018). De plus, une étude individuelle fait état de la relation positive entre la perception des programmes de responsabilité sociale de l'entreprise et de marketing interne et l'engagement organisationnel qui, à son tour, a une relation négative avec l'intention de quitter (J. Kim et al., 2016).

Il existe beaucoup de littérature qui documente l'effet modérateur de l'engagement organisationnel entre différents déterminants et l'intention de quitter (Ausar et al., 2016; Mathieu et al., 2016; Nazir et al., 2016). Ces mêmes auteurs concluent qu'il existe un lien négatif pour la relation entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Autrement dit, l'engagement organisationnel est créé de différentes manières chez un employé et il contribue à diminuer les chances que cet employé quitte l'organisation.

Toutes les études recensées (Ausar et al., 2016; Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; X. Huang et al., 2019; J. Kim et al., 2016; J. (Jessie) Lee et al., 2021; M. C. C. Lee et al., 2019; Mathieu et al., 2016; Mor Barak et al., 2001; Nazir et al., 2016; Shantz et al., 2016; Zhang et al., 2018) dans la revue de littérature rapportent le même type de relation. Ce consensus de la littérature permet d'affirmer que l'engagement organisationnel est lié négativement au roulement. Ainsi, un employé avec un engagement organisationnel élevé sera moins à risque de quitter l'organisation.

1.2.2.7. L'état matrimonial

Cotton & Tuttle (1986) et Rubenstein et al. (2018) rapportent une relation négative entre le fait d'être marié et le roulement. Autrement dit, un employé marié a un roulement plus bas que ceux qui sont célibataires. L'étude de Rombaut & Guerry (2018) observe une relation négative entre le fait d'avoir un partenaire et le roulement. Ils expliquent que cette relation émane de la responsabilité de donner une stabilité à son partenaire, ce qui diminue la probabilité de roulement.

Mor Barak et al. (2001), pour leur part, établissent qu'il n'existe aucune relation entre l'état matrimonial et le roulement. Ainsi, un individu a autant de chances de quitter l'organisation s'il est en couple ou non.

En dernier lieu, la méta-analyse de Griffeth et al. (2000) ne fait pas mention de ce déterminant dans la liste recensée par ces auteurs.

Deux méta-analyses (Cotton & Tuttle, 1986; Rubenstein et al., 2018) et une étude individuelle Rombaut & Guerry (2018) soutiennent qu'il existe une relation négative entre l'état matrimonial et le roulement. Il y a donc un consensus dans la littérature qui permet d'affirmer qu'un individu marié ou en couple a un roulement plus faible qu'un individu célibataire.

1.2.2.8. L'imbrication avec le travail

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) rapportent une relation négative entre l'imbrication avec le travail (traduction libre de « *job embeddedness* ») et le roulement volontaire. Plus des employés sont intégrés à leur environnement de travail, plus le roulement est bas. Les études individuelles recensées font aussi état d'une relation négative entre l'imbrication avec le travail et le roulement (DiRenzo et al., 2017; Skelton, 2017) ou l'intention de quitter (Coetzer et al., 2017, 2019; Forrester, 2019).

Ce déterminant n'est pas documenté dans les méta-analyses moins récentes (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001). En effet, celui-ci est relativement nouveau dans la littérature (Rubenstein et al., 2018).

En résumé, la plus récente méta-analyse (Rubenstein et al., 2018) et la littérature ultérieure à celle-ci (Coetzer et al., 2017, 2019; DiRenzo et al., 2017; Forrester, 2019; Skelton, 2017) font état d'une relation négative entre l'imbrication avec le travail et le roulement. Ce consensus de la littérature permet d'affirmer qu'il y a une relation négative entre l'imbrication avec le travail et le roulement. De cette manière, plus un employé d'une organisation est intégré dans son milieu de travail, plus le roulement est bas.

1.2.2.9. Le niveau de scolarité

Selon deux méta-analyses (Cotton & Tuttle, 1986; Mor Barak et al., 2001), le niveau de scolarité est lié positivement au roulement. Autrement dit, plus le nombre d'années de scolarité augmente, plus le roulement diminue. Des études individuelles rapportent cette relation positive (Boxall et al., 2019; Jang et al., 2017) entre le niveau de scolarité et le roulement ou l'intention de quitter. Jang et al. (2017) expliquent que les individus qui possèdent une plus grande scolarité éprouveraient une plus grande insatisfaction envers leurs emplois, ce qui entraînerait une plus grande intention de quitter. Par ailleurs, l'auteur vient mitiger son affirmation par l'hypothèse qu'une discordance entre le niveau de scolarité et le statut social pourrait expliquer ces résultats.

Rubenstein et al. (2018) ne trouvent aucune relation entre le niveau de scolarité et le roulement volontaire. Il en va de même pour Singh et al. (2016) qui ne voient pas de relation entre le niveau de scolarité et l'intention de quitter. Ainsi, un individu avec un haut niveau de scolarité a autant de chances de quitter son emploi que celui qui a un faible niveau de scolarité.

De plus, la méta-analyse de Griffeth et al. (2000) est la seule qui n'a pas recensé ce déterminant parmi les études sélectionnées.

À la lumière du recensement de la littérature, il n'y a pas de consensus clair en ce qui concerne la relation entre le niveau de scolarité et le roulement. En effet, une étude individuelle vient mitiger la relation positive qu'elle met de l'avant et la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) ne trouve aucun lien. Ces éléments s'avèrent suffisants pour mettre en doute la présence d'une relation entre le niveau de scolarité et le roulement.

1.2.2.10. Le nombre de personnes à charge

Ce déterminant est défini comme le nombre d'enfants à charge à la maison. C'est ce critère qui est utilisé le plus fréquemment dans la majorité des études (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) pour quantifier le nombre de personnes à charge d'un individu. Certaines études ne font pas nécessairement cette distinction (Doede, 2017), car un adulte peut aussi être à charge d'un autre adulte.

Trois méta-analyses (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Rubenstein et al., 2018) rapportent une relation négative entre le nombre de personnes à charge et le roulement. Des employés qui ont des personnes à charge ont un roulement plus bas. Deux études individuelles (Cain & Lam, 2021; Doede, 2017) réalisées après la publication de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) ont trouvé un lien similaire entre le nombre de personnes à charge et le roulement. Cain & Lam (2021) mettent en évidence que le type de personne à charge a un effet différent sur l'intention de quitter. Avoir des enfants à charge est négativement associé à l'intention de quitter; ce qui ne serait pas le cas pour des adultes à charge.

La méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) observe un lien positif entre les personnes à charge et le roulement. Ces auteurs mettent de l'avant le fait que ce résultat est basé sur une seule étude, ce qui permet de remettre en question la validité de cette observation.

Une majorité de la littérature trouvée (Cain & Lam, 2021; Cotton & Tuttle, 1986; Doede, 2017; Griffeth et al., 2000; Rubenstein et al., 2018) fait état d'un lien négatif entre le nombre de personnes à charge (enfants) et le roulement. Comme rapporté par Cain & Lam (2021), les enfants à charge sont le type de personnes à charge qui est lié à l'intention de quitter. Ainsi, il est possible d'affirmer que la relation entre le nombre de personnes à charge et le roulement est négative. Autrement dit, plus une personne a d'enfants à charge, plus elle a une faible probabilité de quitter l'organisation.

1.2.2.11. La performance au travail

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) est la seule qui inclut la performance au travail dans ses déterminants. Celle-ci fait état d'une relation négative entre la performance au travail et le roulement. Ainsi, plus un employé est performant, plus son roulement est bas.

L'étude de Becton et al. (2017) rapporte une relation curvilinéaire entre la performance et le roulement. Selon cet auteur, un employé avec une faible performance est plus à risque de quitter l'entreprise étant donné les signaux qu'il reçoit de l'entreprise (moins de bonus, tâches moins intéressantes, peu de chances de promotion et plusieurs autres facteurs). Inversement, un employé très performant a un roulement plus élevé que l'employé qui a une performance moyenne. Cette situation est expliquée par la possibilité d'être recruté par des compétiteurs qui offrent de meilleures conditions de travail (Becton et al., 2017). De plus, cette étude observe aussi un effet modérateur causé par la complexité des tâches de l'emploi. Cet effet modérateur diminue l'intention de quitter des personnes peu performantes quand les tâches sont peu complexes et diminue l'intention de quitter des personnes très performantes quand les tâches sont très complexes (Becton et al., 2017).

Comme mentionné précédemment, les trois méta-analyses restantes (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) ne font pas mention de la performance au travail dans leurs études.

En résumé, l'état de la littérature permet de conclure qu'il y a présence d'une relation entre la performance au travail et le roulement. Rubenstein et al. (2018) rapportent une relation linéaire négative et Becton et al. (2017) font état d'une relation curvilinéaire. Il est donc impossible de statuer la nature des effets que la performance au travail a sur le roulement d'un individu.

1.2.2.12. La satisfaction au travail

Toutes les méta-analyses recensées (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) dénotent une relation négative entre la satisfaction au travail et le

roulement. Ainsi, les employés satisfaits au travail ont un roulement plus faible qu'un employé insatisfait au travail.

Les études individuelles publiées après 2016 abondent dans le même sens (Abou Hashish, 2017; Cronley & Kim, 2017; Flickinger et al., 2016; Y.-H. Huang et al., 2016; Jin et al., 2018a; N. Li et al., 2019; Ma et al., 2016). Autrement dit, des employés satisfaits ont moins de chance de quitter l'organisation.

La prépondérance de la littérature recensée permet d'établir qu'il existe une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement. Ainsi, des employés satisfaits au travail sont moins susceptibles de quitter leur organisation.

1.2.2.13. Le soutien organisationnel perçu

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) fait état d'une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et le roulement volontaire. En effet, les employés qui perçoivent du soutien de leur organisation ont moins de chances de quitter celle-ci. Les études ultérieures aux méta-analyses sur le sujet rapportent aussi une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et le roulement (Buriro et al., 2021; Knapp et al., 2017; Park et al., 2016; Wang & Wang, 2020).

Les trois autres méta-analyses (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) n'ont pas couvert ce déterminant dans leurs résultats. En effet, ce déterminant a été généralement ignoré dans la recherche passée (Hom et al., 2017; Rubenstein et al., 2018)

Selon le recensement effectué (Buriro et al., 2021; Jin et al., 2018a; Knapp et al., 2017; Rubenstein et al., 2018; Wang & Wang, 2020), le soutien organisationnel perçu est lié négativement au roulement. C'est ce consensus dans la littérature qui permet de confirmer l'existence de cette relation. Ainsi, une augmentation de la perception de soutien organisationnel chez un employé diminue le roulement chez celui-ci.

1.2.2.14. Le stress au travail

Rubenstein et al. (2018) établissent que le stress au travail est lié positivement au roulement volontaire. Ainsi, il y a une plus grande chance que des employés qui subissent plus de stress au travail veuillent quitter l'entreprise. Des études subséquentes à cette méta-analyse rapportent une relation similaire où le stress au travail est lié positivement au roulement ou à l'intention de quitter (Liu et al., 2019; Mack et al., 2019; Owusu & Nkyi, 2021). Ainsi, un employé qui vit beaucoup de stress au travail a une intention de quitter l'entreprise plus élevée.

Yang et al. (2021) viennent différencier les types de stress au travail pour explorer les relations entre ceux-ci et le roulement. Le stress lié au défi (« *challenge stress* ») a une relation négative avec le roulement. Ce type de stress est généré par des pressions que l'individu peut surmonter par lui-même et qui l'aident à s'épanouir (T. Yang et al., 2021). Ainsi, plus un employé vit un stress provenant des défis que son emploi lui apporte, plus son intention de quitter diminue. Ceci s'explique par le désir d'un employé de performer et son enthousiasme pour son travail. Le stress lié aux contraintes de l'emploi (« *hindrance stress* ») a une relation positive avec le roulement. Le stress lié aux contraintes de l'emploi est défini comme des exigences excessives provenant de l'emploi qui créent une pression sur l'employé (T. Yang et al., 2021). Ainsi, il y a une plus grande chance qu'un employé qui a un niveau élevé de stress lié aux contraintes d'un emploi quitte l'organisation.

Par ailleurs, les trois autres méta-analyse dans le recensement (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) ne couvrent pas ce déterminant.

Selon la revue de littérature, le stress au travail a une relation positive avec le roulement. En effet, une méta-analyse (Rubenstein et al., 2018) et trois études individuelles (Liu et al., 2019; Mack et al., 2019; Owusu & Nkyi, 2021) rapportent cette relation. Ainsi, ce consensus provenant de la littérature permet d'affirmer que plus un employé subit du stress au travail, plus il aura de chances de quitter l'organisation.

1.2.2.15. Conclusion sur les déterminants individuels

Pour conclure cette section, le Tableau 2 présente le résumé des études recensées portant sur les différents déterminants individuels du roulement. Rubenstein et al. (2018) est la seule méta-analyse qui recense tous les déterminants présentés dans la revue de littérature. Ainsi, cette étude permet de classer les déterminants recensés en matière d'impact sur le roulement volontaire.

Tableau 2 : Classification de l'impact des déterminants individuels sur le roulement volontaire

Déterminants individuels	Rhô (ρ)*	Sens de la relation	Impact sur le roulement
Engagement organisationnel	-0.29	Négative	Fort
Satisfaction au travail	-0.28	Négative	Fort
Imbrication avec le travail	-0.26	Négative	Fort
Âge	-0.21	Négative	Fort
Stress au travail	0.21	Positive	Fort
Ancienneté	-0.2	Négative	Fort
Nombre de personnes à charge	-0.2	Négative	Fort
Soutien organisationnel perçu	-0.2	Négative	Fort
Bris du contrat psychologique	0.18	Positive	Moyen
État matrimonial	-0.1	Négative	Moyen
Performance au travail	-0.08	Négative	Faible
Niveau de scolarité	0.04	Positive	Faible
Appartenance à une minorité visible	0.02	Positive	Faible
Genre	0	Neutre	Aucun

**Résultat présenté par Rubenstein et al. (2018, p. 33-36)*

Parmi les déterminants qui ont un fort impact sur le roulement, une majorité de ceux-ci sont liés directement au rapport entre l'individu et l'emploi ou l'organisation. En effet, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, l'imbrication avec le travail, le stress au travail et le soutien organisationnel perçu sont tous des déterminants qui se rapportent à la relation entre un employé et son employeur. Ce sont des déterminants qu'un employeur peut influencer directement en modifiant l'environnement ou le travail lui-même. Les autres déterminants ayant un fort impact

sur le roulement sont des caractéristiques temporelles (Âge et Ancienneté) ou démographiques (Nombre de personnes à charge) sur lesquelles un employeur n'a pas de contrôle direct.

Les déterminants avec un impact moyen ou faible, à l'exception de la performance au travail et du bris du contrat psychologique, font partie de la sphère personnelle d'un individu. L'employeur a peu ou pas de contrôle sur ceux-ci autre que le fait de recruter du personnel qui a les caractéristiques désirées.

Tableau 3 : 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 & Tuttle (1986)	Absence de relation significative
	Le genre n'a pas d'impact sur le roulement.	Absence de relation significative	DiRenzo et al. (2017) Dubey et al. (2016) Griffeth et al. (2000) Knapp et al. (2017) Mor Barak et al. (2001)	
	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	Chakrabarti & Guha (2016)	

Déterminants individuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
Âge	Plus l'âge augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	Cotton & Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Rubenstein et al. (2018)	Relation négative
	Plus l'âge augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Boxall et al. (2019) Chakrabarti & Guha (2016) Jin et al. (2018a) S. Kim et al. (2017)	
	L'âge n'a pas d'impact sur le roulement.	Absence de relation significative	Dubey et al. (2016) Haque et al. (2019)	
Ancienneté	Plus l'ancienneté augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	Cotton & Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Ju & Li (2019) Knapp et al. (2017) Rubenstein et al. (2018) Van der Heijden et al. (2018)	Absence de consensus sur la nature de la relation
	Jusqu'à cinq années d'ancienneté : plus l'ancienneté augmente, plus l'intention de quitter augmente. Après cinq années d'ancienneté : plus l'ancienneté augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation curvilinéaire	Rombaut & Guerry (2018)	

Déterminants individuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
	L'ancienneté n'a pas d'impact sur le roulement.	Absence de relation significative	Abate (2018) Haque et al. (2019) Mor Barak et al. (2001)	
Appartenance à une minorité visible	L'appartenance à une minorité visible augmente le roulement volontaire.	Relation positive	Rubenstein et al. (2018)	Relation positive
	L'appartenance à une minorité visible augmente l'intention de quitter.	Relation positive	Stone et al. (2017)	
	L'appartenance à une minorité visible augmente le roulement.	Relation positive	Doede (2017) Snodgrass Rangel (2018)	
	L'appartenance à une minorité visible n'a pas d'impact sur le roulement.	Absence de relation significative	Cohen et al. (2016) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)	
Bris du contrat psychologique	La perception d'un bris du contrat psychologique augmente le roulement.	Relation positive	Chen & Wu (2017) Heffernan & Rochford (2017) Moquin et al. (2019) Rubenstein et al. (2018)	Relation positive
	La perception d'un bris du contrat psychologique n'a aucun effet sur le roulement.	Absence de relation significative	Abdalla et al. (2021)	

Déterminants individuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
Engagement organisationnel	Plus l'engagement organisationnel est élevé, plus le roulement est faible.	Relation négative	Cotton & 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	X. Huang et al. (2019) M. C. C. Lee et al. (2019) Shantz et al. (2016) Zhang et al. (2018)	
	Plus l'engagement organisationnel (en tant que variable modératrice) est élevé, plus l'intention de quitter est faible.	Relation négative	Ausar et al. (2016) Mathieu et al. (2016) Nazir et al. (2016)	
	Plus l'engagement organisationnel (en tant que variable médiatrice) est élevé, plus l'intention de quitter est faible.	Relation négative	J. Kim et al. (2016)	
État matrimonial	Les employés mariés ont un roulement plus faible que les autres employés.	Relation négative	Cotton & 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 & Guerry (2018)	
	L'état matrimonial n'a pas d'impact sur le roulement.	Absence de relation significative	Mor Barak et al. (2001)	

Déterminants individuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
Imbrication avec le travail	Plus les employés sont imbriqués à leur milieu de travail, plus ils ont un roulement volontaire bas.	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)	Relation négative
	Plus les employés sont imbriqués à leur milieu de travail, plus leur roulement est bas.	Relation négative	DiRenzo et al. (2017) Skelton (2017)	
	Plus les employés sont imbriqués à leur milieu de travail, plus leur intention de quitter est basse.	Relation négative	Coetzer et al. (2017) Coetzer et al. (2019) Forrester (2019)	
Niveau de scolarité	Plus le niveau de scolarité est élevé, plus le roulement augmente.	Relation positive	Cotton & 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	Boxall et al. (2019) Jang et al. (2017)	
	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)	
Nombre de personnes à charge	Plus le nombre de personnes à charge augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	Cotton & Tuttle (1986) Doede (2017) Griffeth et al. (2000) 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 le nombre d'enfants à charge augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Cain & Lam (2021)	
	Plus le nombre de personnes à charge augmente, plus le roulement augmente.	Relation positive	Mor Barak et al. (2001)	
Performance au travail	Plus un employé est performant, plus le roulement volontaire diminue.	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)	Absence de consensus sur la nature de la relation
	Des employés peu ou très performants ont un plus haut roulement que des employés avec une performance moyenne.	Relation curvilinéaire	Becton et al. (2017)	
Satisfaction au travail	Plus la satisfaction au travail augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	Cotton & Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Rubenstein et al. (2018) Y.-H. Huang et al. (2016)	Relation négative

Déterminants individuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
	Plus la satisfaction au travail augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Abou Hashish (2017) Cronley & Kim (2017) Flickinger et al. (2016) <u>Huang et al. (2016)</u> Jin et al. (2018a) N. Li et al. (2019) Ma et al. (2016)	
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	Buriro et al. (2021) Knapp et al. (2017) Park et al. (2016) Wang & Wang (2020)	
Stress au travail	Plus le stress au travail augmente, plus le roulement augmente.	Relation positive	Liu et al. (2019) Mack et al. (2019) Owusu & Nkyi (2021) Rubenstein et al. (2018)	Relation positive
	Plus le stress lié aux contraintes de l'emploi augmente, plus le roulement augmente.	Relation positive	T. Yang et al. (2021)	
	Plus le stress lié aux défis d'un emploi augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	T. Yang et al. (2021)	

1.3. Le lien entre la rémunération intangible et le roulement

Cette section porte sur le lien entre différentes composantes de rémunération intangible et le roulement. Telle que définie dans la section 1.1.2.3, la rémunération intangible comprend plusieurs mesures de gestion des ressources humaines (GRH) (p. ex., la formation, les horaires de travail, le développement de carrière, et plus) et certaines qui ne sont pas directement sous l'égide de la GRH (p. ex., climat de travail, le type de leadership du supérieur, un travail stimulant, et plus). La définition adoptée permet un cadre large pour inclure toutes les activités qui génèrent une valeur intrinsèque, peu importe le coût encouru.

Pour les besoins de ce mémoire, la reconnaissance et la formation et développement sont les composantes qui sont définies et mises en lien avec le roulement dans cette section. De plus, le recensement de la littérature ne s'attarde pas à la classification que les auteurs effectuent de ces composantes. En effet, la grande majorité de la littérature n'est pas faite en fonction du concept de rémunération intangible, mais en fonction des mesures de GRH. À ce jour, il existe peu de littérature qui traite directement de ces composantes en tant que rémunération intangible (Hallée et al., 2021; St-Onge & Thériault, 2020).

1.3.1. La reconnaissance

La reconnaissance est quelque chose qui touche à beaucoup d'aspects de la relation entre les employés et les employeurs (Hallée et al., 2021). En ce sens, la définition qui est proposée dans cette section s'aligne sur les besoins du devis individuel.

« La reconnaissance est avant tout une réponse constructive ; c'est aussi un jugement porté sur la contribution d'une personne, non seulement sa performance au travail, mais aussi son dévouement et engagement personnel. Enfin, la reconnaissance est faite sur une base régulière ou ad hoc et exprimée de manière formelle ou informelle, individuelle ou collective, intime ou publique et monétaire ou non monétaire. » [Traduction libre] (Brun & Dugas, 2008, p. 727)

Dans le cadre de ce mémoire, la focalisation est mise sur les actions qui créent un affect positif et non le sentiment qui est généré par une action. Plus spécifiquement, l'accent est mis sur les récompenses non financières qu'un employeur peut utiliser pour reconnaître les bons comportements ou la performance de ses employés (Brun & Dugas, 2008; Hallée et al., 2021). En ce sens, la reconnaissance fait partie de la rémunération intangible telle que définie précédemment (Section 1.1.2.3).

Plusieurs études remarquent une relation négative entre la reconnaissance et le roulement. En effet, des études portant sur les récompenses et la reconnaissance en lien avec le roulement font état de cette relation (Bhatnagar, 2014a; Langove & Isha, 2017; Moncarz et al., 2009). De plus, les études de Walk et al. (2019) et Frey & Gallus (2017) observent une relation similaire dans le cadre d'organisations qui emploient des bénévoles. Chênevert et al. (2021), quant à eux, rapportent que la relation entre la reconnaissance distale/proximale et le roulement est négative.

Par ailleurs, les méta-analyses présentées dans cette revue de littérature (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) ne font pas mention directement de la reconnaissance dans les déterminants recensés.

Ainsi, il y a consensus dans la littérature concernant la relation négative entre la reconnaissance et le roulement. En effet, six études individuelles (Bhatnagar, 2014a; Chênevert et al., 2021; Frey & Gallus, 2017; Langove & Isha, 2017; Moncarz et al., 2009; Walk et al., 2019) abondent en ce sens, ce qui permet d'affirmer que plus un employé reçoit de la reconnaissance pour son travail, plus son roulement est bas.

1.3.2. La formation et développement

La formation et le développement des employés dans son ensemble constituent une pléthore de mesures à la disposition d'un employeur pour augmenter la productivité et les capacités de sa main-d'œuvre (Brander-Peetz et al., 2021; Walk et al., 2019). Dans cette optique, la formation et développement est conforme à la définition de la rémunération intangible présentée dans la section 1.1.2.3 en créant une valeur intrinsèque à l'individu.

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) fait mention du temps de formation dans le déterminant récompenses offertes (« *rewards offered* »). Selon les auteurs, ce déterminant a une relation négative avec le roulement volontaire. Plusieurs études individuelles rapportent une relation similaire entre la formation et développement et le roulement (Brander-Peetz et al., 2021; Ju & Li, 2019; Osborne et al., 2020; Walk et al., 2019). Ainsi, plus un individu reçoit de la formation et des opportunités de développement, plus son intention de quitter l'organisation diminue.

Toutefois, les trois autres méta-analyses présentées dans la revue de littérature (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) n'ont pas recensé la formation et développement parmi leur liste de déterminants.

Il y a donc une prépondérance de littérature faisant état d'une relation négative entre la formation et développement et le roulement. Ceci permet d'affirmer qu'il y a de plus grandes chances qu'un individu recevant de la formation et du développement demeure à l'emploi de l'organisation.

1.3.3. Conclusion sur la relation entre la rémunération intangible et le roulement

La relation entre la rémunération intangible et le roulement est difficile à définir dans son ensemble. En effet, le concept de rémunération intangible, tel que défini précédemment, permet d'inclure beaucoup plus de composantes que celles abordées dans le présent mémoire. De plus, les disparités de classifications et les différentes interprétations d'un concept encore émergent dans la littérature (Hallée et al., 2021; St-Onge & Thériault, 2020) ne permettent pas toujours de comparer avec certitude toute la littérature disponible. C'est sur cette base que la reconnaissance et la formation et développement ont été définis plus haut.

Ces deux composantes comportent des points en commun. Elles possèdent des liens forts avec des déterminants individuels du roulement qui, eux aussi, possèdent des liens forts avec le roulement (Section 1.2.2.15) : le soutien organisationnel perçu (Walk et al., 2019) et la satisfaction au travail (Chênevert et al., 2021; Osborne et al., 2020). Ces traits communs sont alignés sur le concept de

rémunération intangible que ces composantes représentent. Dans cette optique, la définition de rémunération intangible (Section 1.1.2) renvoie à la création de valeur intrinsèque chez un individu. Les deux déterminants sont tous deux créés de manière intrinsèque : la perception du soutien organisationnel et la satisfaction au travail sont tous deux subjectifs par leur nature. *Ceteris paribus sic stantibus*, deux individus n'ont pas les mêmes réactions envers la même rémunération intangible (Hallée et al., 2021). Ces similarités soulèvent la possibilité d'une interaction entre ces deux mesures. Dans le cadre de la revue de littérature, aucun article qui fait état de l'interaction entre ces deux mesures de rémunération n'a été trouvé. Walk et al. (2019) mentionnent que les effets de ces mesures seraient additifs. De cette manière, l'utilisation conjointe de deux mesures a un plus grand effet que si une seule de ces mesures est utilisée. Par ailleurs, ces auteurs ne testent pas directement cette affirmation dans leur article.

À la lumière du recensement effectué, la relation entre la reconnaissance et le roulement est négative, tout comme la relation entre la formation et développement et le roulement. Ainsi, la reconnaissance et la formation et développement se trouvant être de la rémunération intangible, il est possible d'affirmer que plus une personne reçoit de la rémunération intangible, plus son roulement est bas.

Tableau 4 : Synthèse des études portant sur les déterminants sur le plan individuel du roulement liés aux composantes de la rémunération intangible

Composantes de la rémunération intangible	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
Reconnaissance	Les récompenses et la reconnaissance (R&R) diminuent le roulement	Relation négative	Bhatnagar (2014b) Langove & Isha (2017) Moncarz et al. (2009)	Relation négative
	La reconnaissance faite par l'entremise de récompenses discrétionnaires diminue le roulement	Relation négative	Walk et al. (2019) Frey & Gallus (2017)	
	La reconnaissance distale diminue le roulement	Relation négative	Chênevert et al. (2021)	
	La reconnaissance proximale provenant d'un superviseur diminue le roulement	Relation négative	Chênevert et al. (2021)	
Formation et développement	La formation diminue l'intention de quitter	Relation négative	Ju & Li (2019) Osborne et al. (2020)	Relation négative
	La formation générale diminue l'intention de quitter	Relation négative	Koster et al. (2011)	

Composantes de la rémunération intangible	Influence sur le roulement	Nature de la relation	Études recensées (auteurs et années)	Conclusion sur la relation
	La perception que de la formation est disponible diminue l'intention de quitter	Relation négative	Walk et al. (2019)	
	La formation adéquate diminue l'intention de quitter	Relation négative	Brander-Peetz et al. (2021)	
	Plus le nombre d'heures de formation est élevé, plus le roulement volontaire diminue	Relation négative	Rubenstein et al. (2018)	
	La formation augmente le roulement sur le plan organisationnel	Relation positive	Haines et al. (2010a)	

1.4. Le lien entre les attentes au travail et le roulement

Cette section présente la revue de littérature concernant la relation entre les attentes au travail et le roulement. Comme défini précédemment dans la section 1.1.3, les attentes au travail sont créées de manière interne à l'individu qui postule un emploi par l'entremise du contrat anticipatoire psychologique (CAP) et une fois embauché par l'entremise du contrat psychologique (CP). De cette manière, la prémisse pour la revue de littérature est basée sur le respect ou le bris du CAP ou CP qui est le récipient des attentes au travail de l'individu.

Ainsi, la recension de la littérature effectuée à la section 1.2.2.5 concernant les bris de CAP et CP rapporte que plus un individu perçoit des bris de CP, plus ses chances de roulement augmentent. Par ailleurs, plusieurs études font aussi état d'une relation positive entre les attentes professionnelles non satisfaites (« *unmet job expectations* ») et le roulement (Bernthal, 2020; Maden et al., 2016; W.-N. Yang et al., 2018). Ainsi, plus les attentes professionnelles d'un employé ne sont pas comblées, plus son intention de quitter augmentera.

Dans le cadre de ce mémoire, les attentes au travail constituent une variable modératrice entre la rémunération intangible et le roulement. Aucune étude individuelle n'a été trouvée concernant cette relation spécifique. Cependant, l'étude de W.-N. Yang et al. (2018) signale que les attentes professionnelles non satisfaites sont un modérateur entre un plateau sur le plan hiérarchique et le roulement ou entre un plateau sur le plan du contenu du travail et le roulement. De cette manière, un individu qui a atteint un plateau hiérarchique et dont les attentes professionnelles sont non satisfaites a plus de chances de quitter son organisation, ou encore, un individu qui a atteint un plateau au niveau de la diversité de sa tâche et dont les attentes professionnelles sont non satisfaites a de plus grandes chances de quitter l'organisation.

Les méta-analyses précédemment citées (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Rubenstein et al., 2018) n'ont pas répertorié les attentes au travail ou des corollaires de ce concept dans leurs études.

Il existe un consensus dans la littérature recensée qui permet d'affirmer qu'il y a une relation entre les attentes au travail et le roulement. Cette relation est négative dans la mesure où plus les attentes d'un individu sont satisfaites, plus le roulement de celui-ci sera bas. Par ailleurs, il n'est pas possible de statuer sur l'effet modérateur des attentes au travail entre la rémunération intangible et le roulement vu l'absence de littérature à ce sujet.

1.5. La problématique

La dernière section de ce chapitre vise à souligner les lacunes de la littérature recensée dans les sections précédentes et elle se termine par la présentation de la question de recherche. L'accent est mis sur les trois principaux concepts auxquels ce mémoire s'attarde, soit : la rémunération intangible, les attentes au travail et le roulement.

Le concept de rémunération intangible est un concept émergent dans la littérature (Hallée et al., 2021; St-Onge & Thériault, 2020). Ce concept n'est pas fréquemment utilisé dans le cadre de la recherche sur le roulement. En effet, la section 1.3 révèle que la plupart des composantes de la rémunération intangible ne sont pas considérées comme telles dans la littérature. C'est souvent sous l'égide des mesures de gestion des ressources humaines que ces composantes sont étudiées, et ce, fréquemment en silo. La mise en commun des composantes, telles que la formation et développement et la reconnaissance pour ramener au concept de rémunération intangible, permet de soutenir et développer la littérature sur les modèles actuels de la rémunération.

La provenance de l'échantillon et les spécificités de la société de laquelle il émane ont un impact sur les résultats d'une étude et sa capacité à être adaptable à d'autres sociétés. La grande majorité des études présentées dans la revue de littérature proviennent de divers endroits autres que le Canada (voir Appendice A). Ainsi, la population de l'échantillon de ce mémoire est constituée d'étudiants universitaires, ce qui permet d'actualiser les informations concernant les besoins de cette nouvelle génération de travailleurs. En effet, les attentes au travail et la valeur associée aux différentes composantes de rémunération varient en fonction des générations (Rubenstein et al., 2018 ; Section 1.1.2 ; Section 1.1.3). Les données utilisées dans le présent mémoire proviennent d'une population récente d'étudiants universitaires canadiens et permettent de faire avancer et de mettre à jour la compréhension de la réalité de la nouvelle main-d'œuvre professionnelle du Canada.

La relation entre la rémunération intangible et le roulement a été documentée dans une section précédente (Section 1.3). Par ailleurs, la recension des écrits n'a pas permis de trouver d'études faisant état de présence ou d'absence d'un lien modérateur des attentes au travail entre la

rémunération intangible et le roulement. Cette relation étant inexplorée dans la littérature, ce mémoire permettra de faire avancer l'état des connaissances académiques dans ce domaine.

Une autre particularité de ce mémoire réside dans le devis individuel utilisé. En effet, la majorité des études portant sur le roulement en tant que variable dépendante utilisent des données transversales en deux temps. Ce modèle de recherche est typique pour le roulement (Hom et al., 2017; Rubenstein et al., 2018), mais comme le roulement est mesuré quelque temps après la collecte d'informations, des biais peuvent s'insérer. Les situations changent entre la mesure des déterminants et le roulement. Le lien de causalité est dès lors impossible à prouver, car il reste toujours la possibilité qu'un événement postérieur à la mesure des déterminants soit la cause du roulement. Le modèle de recherche qui est utilisé dans cette étude est quasi expérimental. Il permet d'isoler et de contrôler les changements pour être en mesure de mieux comprendre les relations, et possiblement les liens causaux, entre certains déterminants et le roulement.

Avec ces prémisses, il est possible d'énoncer la question de recherche suivante :

Quels sont les impacts de la rémunération intangible et des attentes au travail sur l'intention de quitter ?

Chapitre 2 : Modèle conceptuel, cadre théorique et hypothèses

Ce chapitre présente trois aspects importants du mémoire, soit : le modèle conceptuel, les cadres théoriques et les hypothèses de recherche. La première section présente le modèle conceptuel proposé pour soutenir les hypothèses qui seront mises de l'avant. Il en est de même pour la deuxième section, le cadre théorique, qui permettra de formuler les hypothèses.

2.1. Le modèle conceptuel

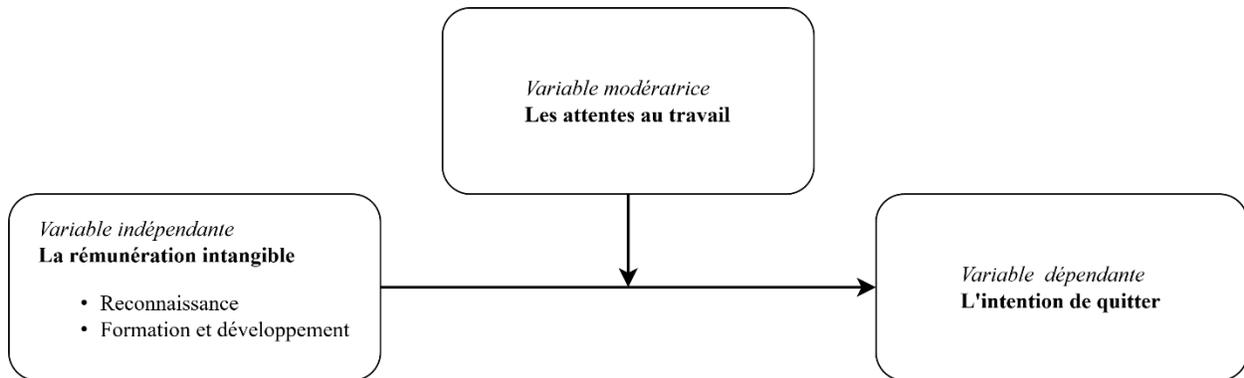
Cette section met de l'avant le modèle conceptuel qui sera utilisé dans le cadre de ce mémoire. C'est en s'alignant sur la recension des écrits effectuée au chapitre précédent que celui-ci a été constitué.

La variable indépendante du modèle renvoie à la rémunération intangible (section 1.1.2.3) telle que définie précédemment. Ce concept est soutenu par la présence de deux indicateurs que sont la reconnaissance et la formation et développement. La variable dépendante de notre modèle est l'intention de quitter telle que définie à la section 1.2.1. Le modèle indique que les attentes au travail ont un effet modérateur sur la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante.

La relation négative entre la rémunération intangible et l'intention de quitter a été démontrée dans la section 1.3, et ce, pour les deux indicateurs présents dans le modèle. L'effet modérateur, quant à lui, n'a pas été distinctement soutenu par la littérature (section 1.4).

En dernier lieu, tous les indicateurs dans le modèle sont de nature individuelle. En effet, les indicateurs utilisés sont mesurés pour chaque individu qui a répondu au questionnaire.

Figure 7 : Le modèle conceptuel de la relation modératrice des attentes au travail entre la rémunération intangible et l'intention de quitter



2.2. Cadre théorique

Dans cette section, les deux cadres théoriques qui sont utilisés pour soutenir les hypothèses présentées sont : la théorie des deux facteurs d'Herzberg (1966) et la théorie de l'échange social de Blau (1964). Celles-ci seront détaillées et expliquées en fonction des besoins du mémoire, puis les hypothèses qui s'y rattachent seront énoncées.

2.2.1. La théorie motivation-hygiène de Herzberg

Cette section aborde la théorie motivation-hygiène de Herzberg (1966), aussi nommée théorie des deux facteurs d'Herzberg. Premièrement, les préceptes de base sur la dualité des besoins humains sont présentés. Deuxièmement, les caractéristiques des facteurs sont exposées. Troisièmement, les critiques recensées à l'endroit de cette théorie sont discutées. Quatrièmement, l'application de la théorie au contexte du mémoire et les hypothèses qui en découlent sont énoncées.

2.2.1.1. La dualité des besoins humains

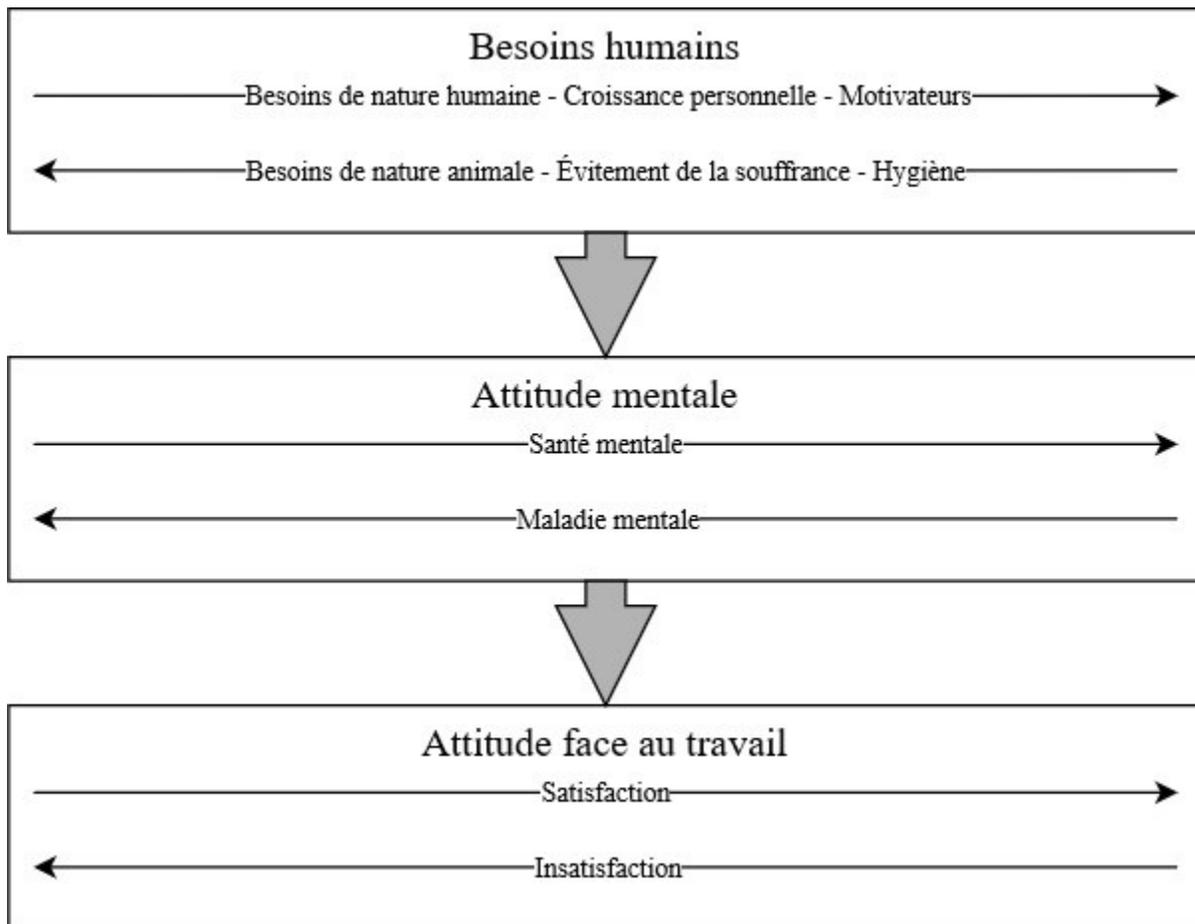
La théorie motivation-hygiène de Herzberg (1966) est basée sur la dualité des besoins de l'être humain. De cette façon, un individu exprime et tente de combler des besoins provenant de sa nature animale ou humaine. La nature animale fait référence aux besoins d'éviter la souffrance provenant

de l'environnement, tandis que les besoins de nature humaine sont associés aux besoins de croissance psychologique provenant de tâches accomplies. L'auteur crée une nomenclature pour ces deux besoins en fonction de ce qu'ils représentent. Ainsi, les besoins de nature animale sont nommés facteurs d'hygiène pour désigner la définition médicale de ce terme : préventif et environnemental. En ce qui concerne les besoins de nature humaine, l'auteur ramène à la caractéristique commune de ces besoins pour les nommer facteurs motivateurs (« *motivators* »).

S'appuyant sur la prémisse de cette dualité des besoins, Herzberg (1966) met en lumière l'unipolarité de ces deux facteurs. Ainsi, chaque facteur possède son propre continuum et les deux facteurs ne sont pas opposés l'un à l'autre. De cette manière, un individu peut combler ses besoins humains même en n'ayant pas comblé complètement ceux de nature animale et vice-versa.

La théorie motivation-hygiène (Herzberg, 1966) prend son sens quand l'auteur utilise cette dualité des besoins en lui juxtaposant des concepts comme : l'attitude mentale et l'attitude envers le travail. Ces deux concepts ont les mêmes propriétés que la dualité précédemment discutée. Ainsi, le concept d'attitude mentale s'exprime avec les continuums de la santé mentale (besoins de nature animale - hygiène) et de la maladie mentale (besoins de nature humaine - motivateurs). Une similarité est observée pour le concept d'attitude envers le travail qui s'exprime selon les continuums de l'insatisfaction (besoins de nature animale - hygiène) et celui de la satisfaction (besoins de nature humaine - motivateurs). De plus, le concept d'attitude envers le travail découle de l'attitude mentale qui, elle-même, provient de la dualité des besoins (Herzberg, 1966).

Figure 8 : Les continuums selon la théorie motivation-hygiène de **Herzberg (1966)**



Tiré et inspiré de Herzberg (1966, p. 76) [Traduction libre]

Par ailleurs, une portion de cette théorie s'attarde à catégoriser différents types de personnalités qui ont des besoins différents en utilisant le concept d'attitude mentale. Ce faisant, l'auteur reconnaît la subjectivité possible dans la valeur que des individus peuvent donner à différentes catégories. Ainsi, ce ne serait pas tous les humains qui recherchent la santé mentale pour être en mesure de croître psychologiquement (Herzberg, 1966). En effet, certains individus cumulent par expérience des préjudices envers ce type de besoins et ces mêmes individus cherchent à combler les besoins de nature animale de manière systématique sans égard à ceux de nature humaine. Cette

attitude est vue par Herzberg (1966) comme une forme neurotique de comportement qu'il nomme « chercheur d'hygiène » (« *hygiene seeker* »).

Pour les besoins de ce mémoire, la prochaine section traitera uniquement de la théorie avec l'approche concernant le concept des attitudes au travail, soit l'insatisfaction et la satisfaction.

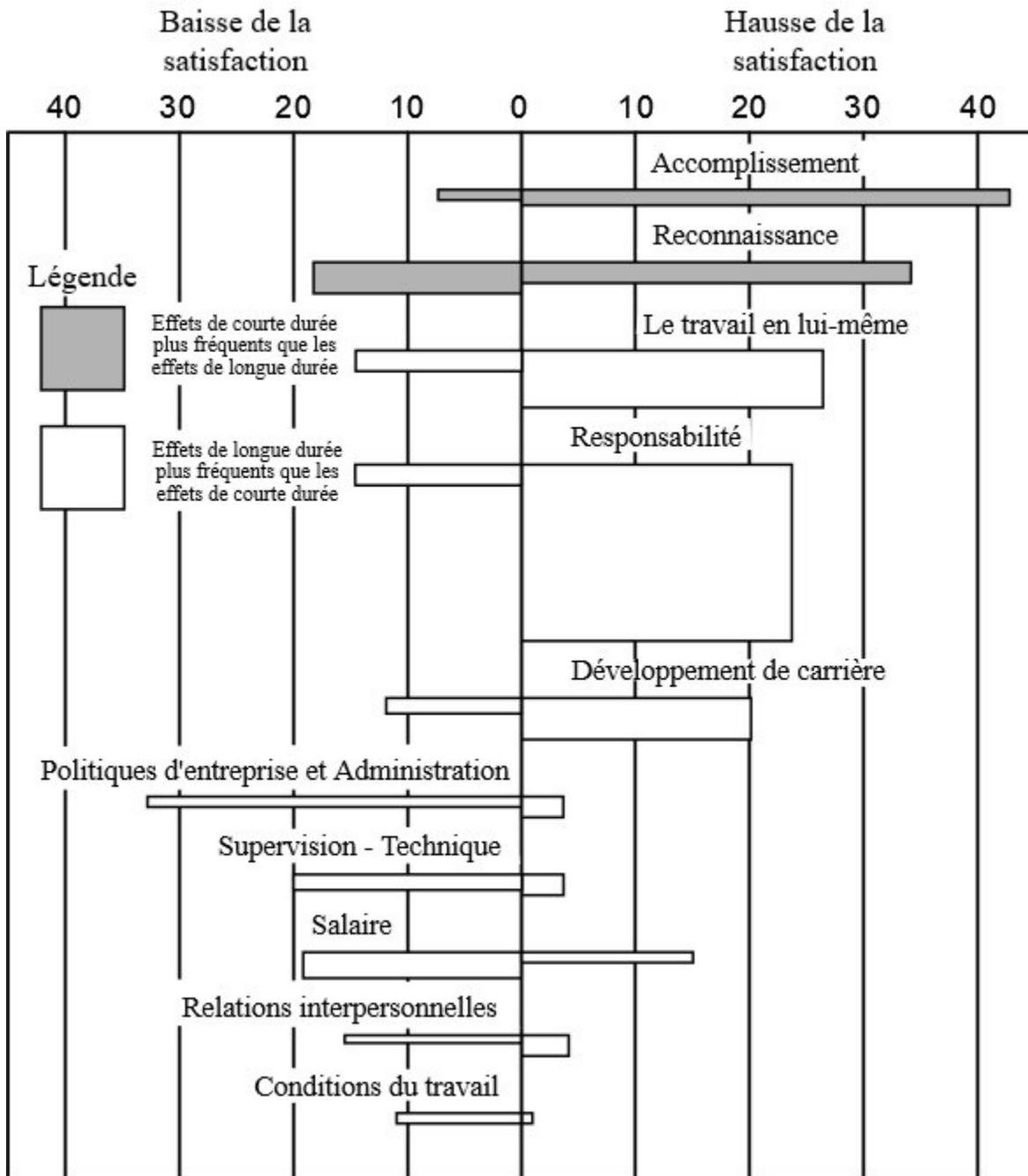
2.2.1.2. Les caractéristiques des facteurs d'hygiène et de motivation

Les facteurs d'hygiène sont liés à l'environnement d'un individu et mettent en cause des inconforts ou de la souffrance (Herzberg, 1966). Ainsi, un individu cherche activement à supprimer ou diminuer cette souffrance en lien avec l'environnement. Par ailleurs, Herzberg (1966) note que toutes les démarches entreprises en ce sens ont un effet temporaire pour diminuer ces inconforts. Le dernier élément concernant les facteurs d'hygiène fait référence à l'absence de possibilité de croissance personnelle quand on comble un besoin de cette nature. En effet, pour pouvoir créer une croissance, cela prend un accomplissement associé à la réussite d'une tâche de quelconque nature.

Les facteurs de motivation sont ceux liés à la capacité d'accomplir une tâche (Herzberg, 1966). La réussite de celle-ci et l'expérience gagnée permettent une réalisation de soi autant qu'une croissance psychologique pour un individu. De plus, l'accomplissement d'une tâche a aussi pour effet de motiver l'individu à faire plus d'efforts et à réaliser une performance accrue.

Les expériences effectuées par Herzberg (1966) sur la motivation au travail lui ont permis de présenter un modèle qui classifie les principaux facteurs de sa théorie. La Figure 8 est une reproduction des résultats de ces études.

Figure 9 : La comparaison entre les facteurs d'hygiène et de motivation



Reproduit à partir de Herzberg (1966, p. 73) [Traduction libre]

De cette manière, Herzberg (1966) repère 10 facteurs qui agissent comme déterminants de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail. De ces 10 déterminants, 5 sont liés à l'augmentation de la satisfaction et se regroupent sous l'égide des facteurs de motivation; ce sont : les accomplissements, la reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités et le développement de carrière. Par élimination, les cinq autres facteurs restants : les politiques d'entreprise et l'administration, la supervision – technique, le salaire, les relations interpersonnelles et les conditions du travail font partie des facteurs d'hygiène.

Chaque barre contient trois indicateurs : la longueur représente la fréquence à laquelle ce facteur a été mentionné dans les entrevues, la hauteur représente la durée du changement d'attitude de l'individu et la couleur indique la prévalence d'une durée longue ou courte des effets. Par exemple, une barre longue, mince et blanche signifie que ce facteur est mentionné fréquemment et que l'attitude d'un individu a changé durant une courte durée à la suite de ce facteur. L'auteur précise qu'un changement d'attitude de courte durée est de moins de deux semaines et qu'une longue durée peut perdurer jusqu'à plusieurs années (Herzberg, 1966).

L'analyse du graphique permet à Herzberg (1966) de conclure sur plusieurs points. Comme mentionné précédemment, tous les facteurs d'hygiène ont une courte durée dans leur effet alors que les facteurs de motivation ont une longue durée. Par ailleurs, les accomplissements et la reconnaissance amènent des changements d'attitude de courte durée plus fréquemment. Il note aussi que la reconnaissance est un cas particulier. Celle-ci serait liée à un accomplissement quand elle se situe du côté motivation, tandis qu'elle serait liée à la relation humaine sans considération pour un accomplissement dans le cas du côté hygiène. Le facteur du salaire est un cas qui permet de voir que les facteurs ne sont ultimement pas des absolus dans leur effet sur un axe ou l'autre. Selon la figure 8, le salaire est un facteur d'hygiène : il a comme fonction de réduire l'insatisfaction envers l'environnement, mais peut aussi procurer de la satisfaction. Cette affirmation prend son sens une fois contextualisé : il est vrai que le salaire sert majoritairement à combler des besoins de base (logement, nourriture, vêtements, etc.) qui réduisent l'inconfort lié à l'environnement, mais une augmentation de salaire apporte aussi une satisfaction. La durée de cet effet sur chacun de ces axes est ce qui justifie le classement du salaire dans les facteurs d'hygiène. Ainsi, la satisfaction

due à l'augmentation de salaire durera moins longtemps que l'effet de la diminution des inconforts dus au salaire perçu.

2.2.1.3. Critique de la théorie motivation-hygiène

Des auteurs critiquent la théorie motivation-hygiène sur plusieurs points : la classification des facteurs, la présence de deux axes, la transférabilité de la recherche, l'indépendance des facteurs entre eux et la méthodologie utilisée (Gawel, 1997; Sanjeev & Surya, 2016). De plus, Sanjeev & Surya (2016) notent que les facteurs d'hygiène sont de nature extrinsèque et ceux de motivation sont de nature intrinsèque, mais que, même selon cette classification, certains facteurs extrinsèques ont un lien avec la satisfaction, ce qui les classe comme motivateurs. De ce fait, les auteurs soulignent que la classification des facteurs change en fonction de la profession ou de la personne. Par ailleurs, ils démontrent l'existence de deux principaux facteurs et que les facteurs de motivation sont liés à la satisfaction. La majorité des déterminants ont des impacts dans les deux facteurs (« *cross loading* ») et une covariance significative existe entre les deux principaux facteurs. Cela fait ressortir l'ambivalence des déterminants quant à leur classement dans chacun des facteurs. La question de la méthodologie est soulevée par plusieurs auteurs (Farr, 1977; Gawel, 1997; King, 1970; Sanjeev & Surya, 2016) qui mentionnent deux points principaux : les techniques utilisées constituent une source de biais parce que les participants ont donné des réponses socialement désirables et la perception de deux axes est une conséquence de la méthodologie utilisée. De plus, King (1970) affirme que c'est une caractéristique humaine que d'attribuer la satisfaction à des causes intrinsèques et de l'insatisfaction à des causes extrinsèques.

2.2.1.4. Application de la théorie motivation-hygiène

Cette théorie se prête aux besoins de ce mémoire, puisque les deux indicateurs de notre variable dépendante sont classés dans les facteurs de motivation. De plus, ces facteurs ont comme caractéristique d'augmenter la satisfaction. Celle-ci est un déterminant important du roulement, comme les trois modèles présentés en font état (Section 1.2.1). Il est aussi possible d'affirmer, selon la revue de littérature (Section 1.2.2.12), que le lien entre la satisfaction au travail et le roulement est négatif. Ainsi, par le biais de ce cadre théorique, il est possible d'établir un

rapprochement entre les facteurs de motivation et le roulement, de sorte que la satisfaction des besoins de motivation entraîne une baisse du roulement.

Dans la section 1.3.1, le lien entre la reconnaissance et le roulement a été soutenu par plusieurs auteurs. Ainsi, cette relation négative va dans le sens prévu par la théorie motivation-hygiène qui stipule que la reconnaissance augmente la satisfaction d'un individu. Il y a un effet similaire concernant la formation et développement (développement de carrière selon Herzberg (1966)). Comme discuté à la section 1.3.2, cette mesure de rémunération intangible a un lien négatif avec le roulement, ce qui est aligné sur la classification du développement de carrière dans les facteurs de motivation et le lien négatif entre la satisfaction et le roulement.

Avec ces prémisses, il est possible de formuler les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La reconnaissance fait diminuer l'intention de quitter.

Hypothèse 2 : La formation et développement fait diminuer l'intention de quitter.

2.2.2. La théorie de l'échange social de Blau

La présente section résume la théorie de l'échange social de Peter M. Blau (1964) qui se base sur le principe d'association entre les humains, tel que proposé par Simmel (1908), et y incorpore la norme de réciprocité définie par Gouldner (1960). En premier lieu, la définition des concepts d'association et de force d'attraction sociale est présentée. En deuxième lieu, la nature des échanges sociaux et des récompenses qui en découlent est expliquée. En troisième lieu, les critiques à l'endroit de cette théorie sont brièvement discutées. En dernier lieu, l'application de la théorie dans le contexte de ce mémoire et les hypothèses qui en résultent sont énoncées.

2.2.2.1. Les associations sociales et la force d'attraction sociale

Chaque humain cherche à s'associer avec d'autres et ce sont ces relations sociales qui unissent les individus pour former des groupes, des communautés et des sociétés. Ces associations s'organisent en structures sociales complexes qui peuvent devenir une institution et se maintenir au-delà d'une

vie humaine normale. En effet, une association qui s'institutionnalise peut transcender les humains qui l'ont originalement créée et, selon certains critères, peut se perpétuer tant qu'elle apporte quelque chose au groupe.

Les associations sociales se créent sur la base de la force d'attraction sociale qui vient stimuler les transactions d'échange (Blau, 1964). Cette force d'attraction est ce qui rend désirable l'association avec un individu ou une organisation. Plusieurs facteurs contribuent à augmenter la force d'attraction; la réputation et les récompenses possibles dont peut bénéficier cette personne en font partie. De cette manière, il est avantageux pour un employé junior de vouloir entrer en association avec un employé sénior, car celui-ci peut aider l'employé junior dans plusieurs facettes de son travail. C'est sur la base de cette force d'attraction qu'un individu va être tenté de s'associer à un autre.

Pour entamer cette association, une des parties doit voir dans celle-ci un potentiel de gain. C'est pourquoi la première transaction est basée sur la croyance d'une réciprocité future de l'autre personne. Ainsi, cette réciprocité est au cœur de la théorie de l'échange social, car elle conditionne la nature du rapport entre les parties. Dans l'exemple précédemment cité, l'employé junior pourrait tenter d'amorcer cette association en proposant à l'employé sénior de réaliser certaines tâches pour lui. L'employé sénior qui reçoit cette faveur peut exprimer sa gratitude, qui est une forme de récompense sociale, ou bien prendre du temps avec l'employé junior pour faire du mentorat. De cette manière, une association vient d'être créée entre ces deux employés. Cette relation va se bâtir au fur et à mesure que ceux-ci continuent de faire des échanges sociaux. Par ailleurs, une différenciation de pouvoir peut finir par s'établir dans une association sociale par le fait qu'une partie participe plus activement à ces échanges ou force l'autre à devoir réciproquer plus qu'elle en avait l'intention.

2.2.2.2. La nature des échanges sociaux et des récompenses qui en découlent

Blau (1964) définit un échange social comme suit : « les actions volontaires d'individus qui sont motivés par les retours qu'ils s'attendent à recevoir et qui, typiquement, sont donnés par l'autre parti » (Blau, 1964, p. 91) [Traduction libre]. Ainsi, un échange social existe dès la première

transaction entre deux parties. Par ailleurs, la nature de ce retour ou de cette récompense varie en fonction des contextes, mais elle doit tout de même correspondre aux normes sociales en vigueur. Une partie serait à risque de s'aliéner une portion de la communauté plus large si elle n'y répond pas adéquatement.

L'auteur différencie les types de récompenses entre celles qui sont intrinsèques et celles qui sont extrinsèques. Les récompenses intrinsèques sont définies comme non dissociables de l'humain qui les donne ou les reçoit. Par extension, les récompenses extrinsèques ne sont pas associées à une partie qui le donne ou le reçoit. Par exemple, un affect comme la gratitude est une récompense intrinsèque; ce qui lui donne sa valeur est la personne qui le donne et celle qui le reçoit¹. Le salaire est une récompense extrinsèque, car un dollar reste un dollar peu importe qui le donne ou le reçoit. De plus, par opposition à un échange économique, les normes et les récompenses qui émanent de l'échange social ne sont pas définies à l'avance. Ainsi, l'employé junior qui rend service au sénior sait ce qu'il cherche à obtenir comme récompense, mais il ne sait pas à quoi s'attendre de la part de l'employé sénior. Il n'y a pas de contrat explicite ou d'obligation spécifique qui dicte exactement la récompense que l'employé junior va potentiellement recevoir en échange de sa faveur.

Blau (1964) établit une distinction entre un échange purement économique et un échange social. Ainsi, pour avoir lieu, un échange social doit être orienté vers un but commun qui ne peut pas être atteint seul et il doit chercher à adapter des moyens de progresser vers l'accomplissement du but commun. De plus, un échange social contient toujours une partie intrinsèque. L'absence de celle-ci réduit la transaction à un échange purement économique. Une autre particularité de ces échanges est que plus la fréquence ou la durée des transactions augmente, plus le retour marginal d'utilités

¹ Un parallèle peut être établi avec la théorie motivation-hygiène concernant la nature des récompenses et les deux types de besoins. En effet, Herzberg (1966) mentionne que les besoins d'hygiène sont de nature extrinsèque et les besoins de motivation sont de nature intrinsèque.

diminue. En contextualisant, au-delà d'une certaine durée, l'employé junior retire de moins en moins de bénéfices du mentorat d'un employé. Là où trente minutes par jour sont efficaces et permettent à l'employé junior de continuer de progresser, huit heures de mentorat seraient contre-productives pour les deux employés. Par ailleurs, un échange social cesse d'exister au moment où il n'y a pas d'actions faites qui sont contingentes à la réception d'une récompense ou que la récompense n'est pas obtenue.

2.2.2.3. Critique de la théorie de l'échange social

Il existe plusieurs critiques à l'endroit de la théorie de l'échange social. En effet, Cropanzano & Mitchell (2005) effectuent une analyse de plusieurs concepts qui, selon eux, méritent une meilleure définition : les règles et les normes des échanges, les types de ressources échangées et les relations qui ressortent des échanges sociaux. Un autre auteur (Zafirovski, 2005) émet des critiques concernant deux points : le traitement des comportements humains ou la vie sociale en général comme des échanges et la réduction des interactions sociales en transaction économique ou processus psychologique. Ainsi, la théorie de l'échange social reste une théorie prévalente dans le monde des sciences sociales, mais aurait besoin d'être actualisée avec l'apport d'approches plus récentes (Zafirovski, 2005). Par ailleurs, celle-ci est encore fréquemment utilisée dans la littérature pour soutenir les recherches de nature comportementale, la nature humaine n'ayant pas changé assez au point d'invalider les mécanismes sociaux mis en place par cette théorie.

2.2.2.4. Application de la théorie à la relation d'emploi

La relation entre un employé et son employeur est une forme d'échange social qui vient avec une attente de réciprocité des deux côtés. Dans le cadre de ce mémoire, l'accent est mis sur l'attente de réciprocité de l'employé. Selon la théorie de Blau (1964), il y a une composante intrinsèque à toutes les associations sociales, c'est-à-dire que l'employé qui fournit une prestation de travail cherche à obtenir quelque chose en échange de cette transaction, qui va au-delà du simple fait économique. L'absence de soutien contractuel empirique concernant ces récompenses intrinsèques présuppose que l'employé sait ce qu'il veut, mais ignore ce qu'il va recevoir. Cette attente de réciprocité se manifeste chez l'employé par une attente de retour sous différentes formes. Le fait,

pour un employeur, de ne pas répondre à ces attentes peut mener à la fin de cette relation d'échange. C'est le contrat psychologique (Section 1.1.3) qui contient le quantum des attentes d'un individu et le fait de ne pas répondre à celles-ci constitue une rupture de contrat. À la lumière de la relation entre les composantes de rémunération intangible et l'intention de quitter (Section 1.31.3.1) et les effets d'une rupture de contrat psychologique (Section 1.2.2.5), il est possible d'énoncer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3 : Les attentes au travail viennent modérer le lien négatif entre la reconnaissance et l'intention de quitter chez un individu.

Hypothèse 4 : Les attentes au travail viennent modérer le lien négatif entre la formation et développement et l'intention de quitter chez un individu.

Ainsi, la reconnaissance et la formation et développement offerts aux employés diminuent l'intention de quitter (Section 1.3). De plus, selon la théorie de l'échange social, le fait de répondre aux attentes de réciprocité permet de perpétuer et d'améliorer l'association sociale entre ces deux parties pour soutenir l'échange social qui existe. De cette façon, l'effet modérateur des attentes au travail issues de l'attente de réciprocité d'un individu augmente les effets des variables indépendantes sur la variable dépendante. Autrement dit, la rémunération intangible (reconnaissance et formation et développement) a un plus grand effet négatif sur l'intention de quitter des employés ayant des attentes élevées envers le travail. Il est aussi possible pour une variable modératrice d'inverser la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Par ailleurs, dans le contexte de ce mémoire, cette éventualité est peu probable considérant la littérature sur le sujet.

Chapitre 3 : Méthodologie

Dans ce chapitre, la méthodologie qui est utilisée dans le cadre de ce mémoire est explicitée. Dans la première partie, les données qui seront utilisées sont présentées. La deuxième partie constitue l'inventaire des mesures utilisées pour les variables à l'étude. La troisième partie se concentre sur les analyses statistiques qui sont utilisées pour vérifier les hypothèses mises de l'avant au chapitre précédent.

3.1. Les données

Les données utilisées dans ce mémoire ont été colligées à l'automne 2019 dans le cadre d'une enquête par questionnaire effectuée par une équipe de recherche sous la direction du professeur Stéphane Renaud de l'Université de Montréal en partenariat avec deux co-chercheurs : Lucie Morin, professeure à l'Université du Québec à Montréal, et Sylvie St-Onge, professeure à HEC Montréal. Cette recherche a été financée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH). Le CRSH a pour mission d'encourager la formation et la recherche dans le domaine des sciences humaines².

La recherche a été effectuée au sein d'une université canadienne parmi les futurs diplômés inscrits dans un programme de gestion au premier cycle. Le recours à des étudiants universitaires dans le cadre de recherches en sciences humaines est reconnu comme étant une bonne source d'informations (Highhouse et al., 2003; L. Li & Roloff, 2007). De plus, dans le contexte universitaire canadien, la majorité des étudiants ont une expérience du marché du travail (Gouvernement du Canada, 2021). Cette expérience n'est souvent pas de nature professionnelle, mais elle permet de former la base des attentes à l'endroit d'une organisation dans un contexte plus professionnel. Elle s'avère aussi pertinente pour la capacité à se projeter dans un futur rôle de professionnel qui est nécessaire pour remplir le questionnaire.

Le devis de cette recherche est quasi-expérimental. Dans ce type de devis, les conditions auxquelles sont soumis les participants ne sont pas dues au hasard. Ce design permet l'inférence

² https://www.sshrc-crsh.gc.ca/about-au_sujet/index-fra.aspx, consulté le 10 novembre 2021

causale entre les variables (Cook et al., 2002). Erez et al. (2002) mentionnent notamment que ce type de devis est capable de mettre un participant en situation de réalisme psychologique adéquat. Le présent devis comporte deux facteurs : 1- la reconnaissance et, 2- la formation et développement. Ces deux facteurs sont dichotomiques et suivent une nomenclature semblable (peu ou beaucoup), ce qui donne un total de quatre scénarios distincts. Le Tableau 5 présente ces quatre scénarios. Le scénario 1 correspond aux modalités « Peu de reconnaissance » et « Peu d’opportunité d’apprendre ». Le scénario 2 correspond aux modalités « Beaucoup de reconnaissance » et « Peu d’opportunité d’apprendre ». Le scénario 3 correspond aux modalités « Peu de reconnaissance » et « Beaucoup d’opportunité d’apprendre ». Le scénario 4 correspond aux modalités « Beaucoup de reconnaissance » et « Beaucoup d’opportunité d’apprendre ». Le Scénario 2, « Peu d’opportunité d’apprendre » et « Beaucoup de reconnaissance », est présenté en appendice B.

Tableau 5 : Distribution des scénarios dans l’échantillon

		Reconnaissance		Total
		Peu de reconnaissance	Beaucoup de reconnaissance	
Formation et développement	Peu d’opportunité d’apprendre	79 (1)	80 (2)	159
	Beaucoup d’opportunité d’apprendre	80 (3)	79 (4)	159
Total		159	159	318

Pour permettre des scénarios réalistes, une démarche en trois temps a été utilisée. Premièrement, un recensement de la littérature scientifique a été effectué pour repérer les éléments importants à contrôler afin de limiter les effets aux variables désirées. Deuxièmement, une revue de la littérature populaire a été réalisée pour identifier les mots-clés liés aux concepts étudiés. Troisièmement, les scénarios ont été écrits par l’équipe de recherche en fonction des deux étapes précédentes. Le

paragraphe d'introduction pour chacun des scénarios est identique. Il met le participant en contexte et attire son attention sur les conditions principales.

Le questionnaire contient aussi une série de questions concernant la perception des individus vis-à-vis leurs attentes au travail en général. Un paragraphe à la fin de la section concernant le scénario mentionne que celui-ci ne s'applique plus pour les questions suivantes.

Le questionnaire a été distribué dans 7 classes en suivant un ordre séquentiel parmi les quatre permutations des scénarios (1,2,3,4,1,2, etc.). Auparavant, ce questionnaire a fait l'objet d'un pré-test sur un sous-groupe d'étudiants qui n'était pas inclus dans l'échantillon. Les étudiants ont été informés de l'intention de l'étude, de la confidentialité des résultats et de l'aspect volontaire de la participation. Un total de 318 questionnaires en format papier a été remis aux participants avec un taux de réponse de 97 % (n=308).

3.2. Les mesures

Dans cette section, les différentes mesures des variables qui seront étudiées sont présentées. Pour commencer, la mesure utilisée pour l'intention de quitter, la variable dépendante, est exposée. Ensuite, les mesures concernant les deux indicateurs qui opérationnalisent la rémunération intangible, la variable indépendante, sont présentées. Puis, les mesures pour les facteurs qui opérationnalisent les attentes au travail, la variable modératrice, sont exposées.

3.2.1. L'intention de quitter

L'« **Intention de quitter** » a été mesurée par une question avec cinq items. La question était : « En considérant ce que vous offre votre employeur dans le scénario que vous venez de lire, S.V.P. indiquez à quel point vous êtes en désaccord/accord avec chacun des items suivants : ». Les cinq items étaient les suivants : « Si une occasion se présente, je vais quitter cette organisation. », « J'aimerais quitter cette organisation. », « Je pense à quitter cette organisation. », « Si j'avais des alternatives, je voudrais quitter cette organisation. » et « Je planifie quitter cette organisation. ». Une échelle de type Likert à six ancrs a été utilisée pour mesurer l'accord du participant avec ces items. Les six ancrs de l'échelle sont libellés comme suit : « Tout à fait en désaccord », « Assez en désaccord », « Un peu en désaccord », « Un peu en accord », « Assez en accord » et « Tout à

fait en accord ». Les réponses ont ensuite été agrégées sous une seule variable en utilisant une moyenne arithmétique. Celle-ci a été calculée même si des valeurs étaient manquantes pour certaines questions afin de préserver le plus de répondants. La variable résultante est sur une échelle continue. L'index d'intention de quitter présente une excellente consistance interne (α de Cronbach = 0,955) (Ho, 2013).

3.2.2. La rémunération intangible

La rémunération intangible a été mesurée à partir des deux conditions expérimentales constituant les scénarios. Dans tous les scénarios, le paragraphe d'introduction était identique : « Vous avez terminé vos études. Le marché de l'emploi est excellent et offre plusieurs opportunités. Vous occupez présentement un emploi dans votre domaine d'intérêt. Votre employeur est situé dans une région qui vous convient parfaitement. Vous êtes performant au travail. ». Ces deux variables se présentent selon une matrice 2x2.

Tableau 6 : Grille des scénarios du questionnaire

	Formation et développement (peu ou beaucoup)	
Reconnaissance (peu ou beaucoup)	Peu d'opportunité d'apprendre Peu de reconnaissance	Beaucoup d'opportunité d'apprendre Peu de reconnaissance
	Peu de formation et développement Beaucoup de reconnaissance	Beaucoup de formation et développement Beaucoup de reconnaissance

La « **Reconnaissance** » est mesurée à l'aide d'une échelle dichotomique. Les deux choix sont « peu de reconnaissance » et « beaucoup de reconnaissance » qui ont été codifiés respectivement avec zéro et un. La « **Formation et développement** » est mesurée à l'aide d'une échelle dichotomique. Les deux choix sont « peu d'opportunités d'apprendre » et « beaucoup d'opportunités d'apprendre » qui ont été codifiés respectivement avec zéro et un.

3.2.3. Les attentes au travail

Les attentes au travail ont été mesurées par une question qui comprend huit items. La question était la suivante : « Nous voulons ici connaître vos préférences au travail. Ne pensez pas à votre emploi actuel si vous en occupez un. En pensant à ce que vous aimeriez avoir en général, S.V.P. indiquez dans quelle mesure les éléments suivants sont importants pour vous dans un emploi. ». Une échelle de type Likert à six ancres a été utilisée pour mesurer l'importance de ces items pour le participant. Les libellés des ancres sont les suivants : « Pas du tout important », « Très peu important », « Peu important », « Important », « Assez important » et « Extrêmement important ».

À la suite d'une analyse factorielle exploratoire, les huit items ont été séparés en deux variables : l'Accomplissement au travail et la Conciliation vie personnelle et vie professionnelle³. Les six items se rapportant à la variable « **Accomplissement au travail** » sont les suivants : « Faire un travail qui a un IMPACT IMPORTANT sur l'organisation. », « Avoir le POUVOIR de diriger et d'organiser le travail des autres. », « Faire un travail INTÉRESSANT, stimulant et engageant. », « Faire un travail qui fournit de la VARIÉTÉ dans mes tâches. », « Faire un travail qui me procure un sentiment d'ACCOMPLISSEMENT personnel à travers mes réalisations. » et « Avoir l'opportunité d'INFLUENCER les résultats organisationnels. ». L'alpha de Cronbach a été utilisé pour s'assurer de la fiabilité et de la consistance interne des mesures utilisées. Un score est jugé satisfaisant quand il est supérieur à la valeur recommandée de 0.8 (Ho, 2013). Cette variable possède une consistance interne satisfaisante ($\alpha=0.757$), ce qui est très proche de la valeur recommandée. Une moyenne arithmétique a été utilisée pour former une variable continue. La moyenne a été calculée même dans le cas où des valeurs étaient manquantes pour certaines questions afin de préserver le plus grand nombre de répondants.

³ Une analyse factorielle qui utilise la méthode des composantes principales avec rotation oblimin a été utilisée pour confirmer que les items sont séparés de la manière attendue et ne se confondent pas entre eux. L'analyse a été concluante avec des valeurs *Eigen* supérieures à un.

Les deux items se rapportant à la variable « **Conciliation vie personnelle et vie professionnelle** » sont les suivants : « Avoir un HORAIRE DE TRAVAIL qui convient à ma vie personnelle. » et « Travailler dans un environnement qui me permet d'ÉQUILIBRER ma vie professionnelle et ma vie privée ainsi que mes responsabilités familiales. ». L'alpha de Cronbach a été utilisé pour s'assurer de la fiabilité et de la consistance interne des mesures utilisées. Cette variable possède une consistance interne relativement satisfaisante ($\alpha=0.742$). Une moyenne arithmétique a été utilisée pour former une variable continue. La moyenne a été calculée même dans le cas où des valeurs étaient manquantes pour certains items afin de préserver le plus grand nombre de répondants.

3.3. Les analyses statistiques

Cette section vient détailler les différentes procédures statistiques qui seront utilisées pour vérifier les hypothèses énoncées au deuxième chapitre. Ainsi, la démarche statistique se fera en trois étapes : une analyse univariée descriptive, des analyses bivariées et des analyses de type ANOVA.

En premier lieu, des analyses univariées descriptives seront effectuées sur toutes les variables précédemment mentionnées. Celles-ci permettront de décrire l'échantillon et de vérifier que les variables possèdent les qualités requises pour les analyses ANOVA subséquentes. Les mesures de dispersion (i.e. les écarts types) et de tendance centrale (i.e. la moyenne) seront utilisées pour mesurer la dispersion et la concentration des données pour chaque variable.

En deuxième lieu, des analyses bivariées seront réalisées pour comparer les moyennes et écarts types de la variable dépendante en fonction des variables indépendantes et modératrices. Ces analyses donnent une première impression du sens de la relation potentielle entre les variables et l'Intention de quitter.

En troisième lieu, la procédure ANOVA sera utilisée pour déterminer la présence de lien entre les variables indépendantes, modératrices et dépendantes. Cette procédure est appropriée lorsqu'en présence de données quasi expérimentales (Corbière, 2014; Ho, 2013). En effet, elle permet de vérifier les effets principaux des variables indépendantes sur la variable dépendante. De plus, elle permet de tester l'effet modérateur des attentes au travail en incluant des interactions entre les attentes et les deux variables de rémunération intangible à l'étude. La procédure ANOVA permet

de déterminer si un effet principal ou d'interaction est significatif selon un test F normalisé avec une valeur inférieure à $p=0.05$. Enfin, l'ANOVA calcule une mesure de l'effet de taille des variables à l'aide du coefficient η^2 partiel. Des valeurs plus grandes que $\eta^2_{\text{partiel}}=0.25$ sont considérées comme ayant de grands effets sur la variable dépendante (Corbière, 2014).

Chapitre 4 : Résultats et discussion

Ce chapitre présente et discute des résultats des analyses statistiques. Ces résultats servent à vérifier les hypothèses énoncées au chapitre 2 (Section 2.2.1.4 et 2.2.2.4). Le chapitre est séparé en trois sections : les résultats et la discussion portant sur les analyses univariées, les résultats et la discussion portant sur les analyses bivariées et les résultats et la discussion portant sur les analyses multivariées. Toutes les analyses statistiques présentées dans ce chapitre ont été effectuées avec le logiciel SPSS version 27.

4.1. Les analyses univariées

Cette section s'intéresse aux analyses univariées des variables d'intérêt dans ce mémoire. À cette fin, l'utilisation de la moyenne et de l'écart type permet de qualifier la distribution de l'échantillon pour chacune des variables.

Tableau 7 : Statistiques descriptives des variables

		Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum	N
Variable dépendante	Intention de quitter	3,95	1,56	1,00	6,00	308
Variables indépendantes	Reconnaissance	0,50	--	0	1,00	318
	Formation et développement	0,50	--	0	1,00	318
Variables modératrices	Accomplissement au travail	4,99	0,58	3,00	6,00	308
	Conciliation vie personnelle et vie professionnelle	5,54	0,63	3,50	6,00	308
N Valide (<i>listwise</i>) : 308						

La moyenne de l'Intention de quitter ($\mu=3,95$) indique que la majorité des participants sont « Un peu en accord » avec les cinq items de la question portant sur l'Intention de quitter. La moyenne de la variable Reconnaissance ($\mu=0,50$) fait état que la moitié des participants ont été présentés avec le scénario « Peu de reconnaissance et l'autre moitié avec « Beaucoup de reconnaissance ». Une situation similaire s'applique à la moyenne de la variable Formation et développement ($\mu=0,50$) qui indique que la moitié des répondants ont été présentés avec le scénario « Peu d'opportunités d'apprendre » et l'autre moitié « Beaucoup d'opportunités d'apprendre ». La moyenne pour la variable modératrice de l'Accomplissement au travail ($\mu=4,99$) indique qu'une majorité des participants ont trouvé « Assez important » les items présentés. La moyenne de la

variable Conciliation vie personnelle et vie professionnelle ($\mu=5,54$) indique que la majorité des participants sont près de trouver « Extrêmement important » les items qui leur ont été présentés.

4.2. Les analyses bivariées

Dans cette section, les moyennes de l'Intention de quitter sont présentées en fonction des modalités des variables indépendantes et des variables modératrices. Pour les fins des analyses bivariées, les variables modératrices ont été dichotomisées en fonction de la valeur médiane. Ces analyses bivariées permettront de comprendre les résultats des analyses ANOVA dans la prochaine section.

Tableau 8 : Analyses bivariées de l'Intention de quitter en fonction des variables indépendantes

		Reconnaissance		Total
		Peu de reconnaissance	Beaucoup de reconnaissance	
Formation et développement	Peu d'opportunités d'apprendre	M : 4,80 N : 79	M : 3,84 N : 80	M : 4,31 N : 159
	Beaucoup d'opportunités d'apprendre	M : 4,49 N : 80	M : 2,67 N : 79	M : 3,57 N : 159
Total		M : 4,65 N : 159	M : 3,26 N : 159	M : 3,95 N : 318

Les résultats du Tableau 8 indiquent que peu importe la quantité d'opportunités d'apprendre, l'utilisation de beaucoup de reconnaissance fera baisser l'Intention de quitter d'un individu. En effet, la moyenne de l'Intention de quitter pour le scénario « Peu de reconnaissance » ($\mu=4,65$) est plus élevée que celle du scénario « Beaucoup de reconnaissance » ($\mu=3,26$). Ce constat est aussi valide pour la Formation et développement. La moyenne de l'Intention de quitter pour le scénario « Peu d'opportunité d'apprendre » ($\mu=4,31$) est supérieure à celle du scénario « Beaucoup d'opportunités d'apprendre » ($\mu=3,57$). Par ailleurs, la combinaison de beaucoup de reconnaissance et de beaucoup d'opportunités d'apprendre possède la moyenne d'Intention de quitter ($\mu=2,67$) la plus basse. Une autre particularité intéressante est le fait que la Reconnaissance semble avoir plus d'impact sur l'Intention de quitter que la Formation et développement. En effet, la différence entre les deux modalités de la Reconnaissance (1,39) est plus grande que celle pour

les deux modalités de la Formation et développement (0,74). La relation entre les variables indépendantes et l'Intention de quitter est testée avec une ANOVA dans la section suivante.

Tableau 9 : Analyses bivariées de l'Intention de quitter en fonction des variables modératrices

		Conciliation vie personnelle et vie professionnelle		Total
		Niveau d'attente faible	Niveau d'attente fort	
Accomplissement au travail	Niveau d'attente faible	M : 3,92 N : 69	M : 3,62 N : 62	M : 3,78 N : 131
	Niveau d'attente fort	M : 4,00 N : 67	M : 4,12 N : 110	M : 4,07 N : 177
Total		M : 3,96 N : 136	M : 3,94 N : 172	M : 3,95 N : 308

La différence entre les moyennes (0,02) des deux niveaux d'attentes de la variable Conciliation vie personnelle et vie professionnelle indique que celle-ci a peu d'effet sur l'Intention de quitter. Le niveau d'attentes de la variable Accomplissement au travail semble avoir un effet sur l'Intention de quitter. En effet, la moyenne du faible niveau d'attente ($\mu=3,78$) est inférieure de 0,29 à la moyenne d'un fort niveau d'attente. L'effet de modération sur la relation entre la rémunération intangible et l'Intention de quitter est testé avec des ANOVA dans la section suivante.

4.3. Les analyses multivariées

Cette section présente les analyses multivariées qui permettent de vérifier les hypothèses. Ainsi, la première partie comprend l'analyse ANOVA qui permet de tester les hypothèses 1 et 2 de ce mémoire. La seconde partie s'attarde aux analyses ANOVA qui permettent de vérifier les hypothèses 3 et 4 du mémoire.

4.3.1. Le lien entre la Rémunération intangible et l'Intention de quitter

Les résultats du Tableau 10 révèlent que la Reconnaissance a un impact sur l'Intention de quitter. En effet, le résultat significatif ($F=83,38$, $p<0,01$) indique que les participants qui ont été attribués au scénario dans lequel l'employeur offre beaucoup de reconnaissance rapportent un niveau d'intention de quitter plus bas que ceux qui ont reçu un scénario dans lequel l'employeur offre peu de reconnaissance. Ce résultat permet de confirmer l'Hypothèse 1 qui stipule l'existence d'une relation négative entre la Reconnaissance et l'Intention de quitter. Ce constat est aligné sur la recension des écrits concernant le lien négatif entre la Reconnaissance et l'Intention de quitter (Bhatnagar, 2014a; Langove & Isha, 2017) et la relation négative entre la Reconnaissance et le Roulement volontaire (Chênevert et al., 2021; Frey & Gallus, 2017; Moncarz et al., 2009; Walk et al., 2019).

En ce qui concerne la Formation et développement, le résultat significatif ($F=23,36$, $p<0,01$) indique que les participants qui ont reçu un scénario dans lequel l'employeur offre plus d'opportunités d'apprendre ont une intention de quitter plus basse que ceux qui ont eu le scénario dans lequel l'employeur offre peu d'opportunités d'apprendre. Cette analyse permet de confirmer l'Hypothèse 2 qui fait état qu'il existe une relation négative entre la Formation et développement et l'Intention de quitter. Ce constat est aligné sur la littérature concernant la relation négative entre la Formation et développement et le Roulement volontaire (Osborne et al., 2020; Rubenstein et al., 2018; Walk et al., 2019) et la relation entre la Formation et développement et l'Intention de quitter (Brander-Petz et al., 2021; Ju & Li, 2019).

Enfin, l'examen des effets de taille indique que la Reconnaissance ($\eta^2=0,215$) réduit davantage l'Intention de quitter que la Formation et développement ($\eta^2=0,071$). Cette différence entre les deux variables indépendantes pourrait s'expliquer par les caractéristiques de l'échantillon. Le fait que celui-ci soit constitué de jeunes adultes en cours de formation avec peu ou pas d'expérience sur le marché du travail expliquerait pourquoi la Formation et développement a moins d'impact sur l'Intention de quitter. Ainsi, des personnes qui sont présentement en formation pourraient accorder moins d'importance à cet aspect de la rémunération intangible. Par ailleurs, si une entreprise tente de recruter de jeunes professionnels, ces résultats indiquent que la reconnaissance serait avant tout à prioriser.

Tableau 10 : Résultats de l'ANOVA avec l'Intention de quitter comme variable dépendante

	F	η^2
Effets principaux		
Reconnaissance	83,38 *	0,215
Formation et développement	23,36 *	0,071

* p < 0,01, ** p < 0,05, R² = 0,274

4.3.2. L'effet modérateur des attentes au travail

Les résultats du Tableau 11 indiquent que l'Accomplissement au travail ne modère pas l'impact négatif de la Reconnaissance sur l'Intention de quitter. En effet, l'interaction entre la Reconnaissance et l'Accomplissement au travail (F=15,48, n.s.) n'est pas significative. Ainsi, la relation négative entre la Reconnaissance et l'Intention de quitter ne varie pas selon le niveau d'attente d'Accomplissement au travail.

Tableau 11 : Résultats de l'ANOVA pour l'effet d'interaction entre l'Accomplissement au travail et la Reconnaissance avec l'Intention de quitter

	F	η^2
Effets principaux		
Reconnaissance	41,47 *	0,078
Formation et développement	47,10 *	0,087
Accomplissement au travail	48,27	0,089
Effet d'interaction		
Reconnaissance X Accomplissement au travail	15,48	0,030

* p < 0,01, ** p < 0,05, R² = 0,343

Les résultats du Tableau 12 indiquent que la Conciliation vie personnelle et vie professionnelle ne modère pas l'impact négatif de la Reconnaissance sur l'Intention de quitter. En effet, l'interaction entre la Reconnaissance et la Conciliation vie personnelle et vie professionnelle (F=9,33, n.s.) n'est pas significatif. La Conciliation vie personnelle et vie professionnelle ne modère pas l'impact négatif de la Reconnaissance sur l'Intention de quitter. Conséquemment, la relation négative entre la Reconnaissance et l'Intention de quitter ne varie pas selon le niveau d'attente de Conciliation vie personnelle et vie professionnelle.

Tableau 12 : Résultats de l'ANOVA pour l'effet d'interaction entre la Conciliation vie personnelle et vie professionnelle et la Reconnaissance avec l'Intention de quitter

	F	η^2
Effets principaux		
Reconnaissance	21,42 *	0,038
Formation et développement	40,87 *	0,070
Conciliation vie pers. et vie prof.	11,32	0,020
Effet d'interaction		
Reconnaissance X Conciliation vie pers. et vie prof.	9,33	0,017

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, $R^2 = 0,279$

Ces résultats permettent d'infirmar l'Hypothèse 3, selon laquelle les attentes au travail ont un effet modérateur sur la relation négative entre la Reconnaissance et l'Intention de quitter. Quand la Reconnaissance interagit avec l'Accomplissement au travail ou la Conciliation vie personnelle et vie professionnelle, il n'y a pas de relation significative avec l'Intention de quitter. Aucune littérature n'a été recensée concernant cette modération. Le fait que l'échantillon soit constitué d'étudiants avec peu ou pas d'expérience dans un contexte professionnel pourrait causer un biais de perception lié à l'importance des attentes au travail. Ainsi, il est difficile de pouvoir étendre ces résultats à toute la population active, car les attentes pourraient être modulées par certaines des caractéristiques qui ne sont pas présentes dans notre échantillon (p. ex. : travailleurs plus âgés, responsabilités parentales, expérience sur le marché et autres).

Les résultats présentés dans le Tableau 13 indiquent que l'interaction entre la Formation et développement et l'Accomplissement au travail a un impact significatif sur l'Intention de quitter ($F=42,81$, $p<0.05$). Ainsi, le niveau d'attente pour l'Accomplissement au travail modère la relation négative de la Formation et développement sur l'Intention de quitter. Plus les attentes d'Accomplissement au travail augmentent, plus l'effet bénéfique de la Formation et développement sur l'Intention de quitter est augmenté. Plus précisément, la relation négative entre la Rémunération intangible et l'Intention de quitter est plus forte chez les participants ayant des attentes élevées d'Accomplissement au travail.

Tableau 13 : Résultats de l'ANOVA pour l'effet d'interaction entre l'Accomplissement au travail et la Formation et développement avec l'Intention de quitter

	F	η^2
Effets principaux		
Reconnaissance	130,52 *	0,219
Formation et développement	16,61 *	0,034
Accomplissement au travail	46,69	0,091
Effet d'interaction		
Formation et développement X Accomplissement au travail	42,81 **	0,084

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, $R^2 = 0,379$.

Le résultat pour l'effet d'interaction entre la Formation et développement et la Conciliation vie personnelle et vie professionnelle n'est pas significatif ($F=10,26$, n.s.). Le niveau d'attente pour la Conciliation vie personnelle et vie professionnelle n'a pas d'effet sur la relation entre la Formation et développement et l'Intention de quitter.

Tableau 14 : Résultats de l'ANOVA pour l'effet d'interaction entre la Conciliation vie personnelle et vie professionnelle et la Formation et développement avec l'Intention de quitter

	F	η^2
Effets principaux		
Reconnaissance	147,70 *	0,215
Formation et développement	12,78 *	0,023
Conciliation vie pers. et vie prof.	7,51	0,014
Effet d'interaction		
Formation et développement X Conciliation vie pers. et vie prof.	10,26	0,019

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, $R^2 = 0,280$

Les résultats des Tableaux 13 et 14 permettent de confirmer partiellement l'hypothèse 4, selon laquelle il y a un effet modérateur des attentes au travail sur la relation entre la Formation et développement et l'Intention de quitter. Il n'y a pas de littérature recensée concernant cette relation. Ces résultats tendent à indiquer qu'il serait pertinent, par le biais d'études ultérieures, d'examiner davantage l'effet des attentes au travail sur l'intention de quitter. La variable

Accomplissement au travail est la seule qui a un effet significatif sur l'Intention de quitter quand elle interagit avec la Formation et développement. L'échantillon utilisé dans cette recherche est constitué d'étudiants qui ont peu ou pas d'expérience professionnelle et qui présentent des caractéristiques démographiques limitées. Ainsi, les réponses des individus dans cette étude sont conditionnées en partie par une perception de leur futur sur le marché du travail et de leur situation d'étudiant au moment de répondre. Il est possible que des individus avec plus d'expérience et des caractéristiques démographiques plus variées aient des réponses qui modifient les impacts constatés dans le cadre des présentes analyses. L'analyse de l'impact de la Conciliation vie personnelle et vie professionnelle pourrait notamment mener à des résultats différents quand des obligations parentales seraient plus présentes dans l'échantillon. Comme ces facteurs n'ont pas été pris en compte dans cette étude, il est impossible de quantifier leur impact. Ces facteurs sont davantage présents dans la population et pourraient influencer les relations présentées dans ce mémoire. Par ailleurs, cette situation représente aussi une opportunité de mieux comprendre les aspirations d'une population plus spécifique, soit les futurs professionnels sur le marché du travail canadien.

Conclusion

Ce mémoire a pour but d'étudier les impacts de la rémunération intangible et du niveau des attentes au travail sur l'intention de quitter. Pour ce faire, la question de recherche : « Quels sont les impacts de la rémunération intangible et des attentes au travail sur le roulement ? » est énoncée à la suite d'une revue de littérature. Cette revue de littérature permet de définir les concepts à l'étude et les relations entre ceux-ci. Ensuite, le cadre théorique du mémoire constitué de deux théories est présenté. La combinaison de la recension des écrits avec ces théories permet de poser quatre hypothèses. La théorie motivation-hygiène de Herzberg (1966) soutient le lien entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. De cette approche émanent deux hypothèses cherchant à vérifier le lien entre les variables indépendantes et la variable dépendante. La théorie de l'échange social de Blau (1964), quant à elle, comporte deux hypothèses proposant un effet modérateur des attentes au travail dans la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. La validation de ces hypothèses est réalisée par l'entremise d'une collecte de données auprès d'étudiants universitaires du premier cycle dans une université canadienne. Les données collectées ont ensuite été analysées à l'aide de différentes méthodes statistiques.

Les résultats obtenus à la suite des analyses statistiques ont permis de se prononcer sur la validité des hypothèses posées. Les deux hypothèses (1 et 2) concernant la rémunération intangible ont été confirmées, le constat étant que la rémunération intangible a une relation négative avec l'intention de quitter d'un individu. De plus, la reconnaissance serait plus efficace que la formation et développement pour la rétention de jeunes talents. Les deux hypothèses concernant l'effet modérateur des attentes au travail ont obtenu des résultats différents. En effet, l'Hypothèse 3 est infirmée et l'Hypothèse 4 est partiellement confirmée. Ainsi, il n'y a pas d'effet modérateur provenant des attentes au travail sur la relation entre la reconnaissance et l'intention de quitter. L'Hypothèse 4 est celle qui concerne l'effet modérateur des attentes au travail sur la relation entre la formation et développement et l'intention de quitter. Le facteur accomplissement au travail des attentes au travail a un effet modérateur avec la composante formation et développement de la rémunération intangible. Cet effet pourrait s'expliquer par le fait qu'un individu ayant un fort niveau d'attente pour s'accomplir dans son travail disposerait de plus de moyens pour atteindre ses attentes s'il a plus d'occasions pour se former et se développer. Ce faisant, la réduction de l'Intention de quitter due à une augmentation des opportunités de formation et développement

serait plus importante chez les individus qui ont des attentes élevées en matière d'Accomplissement au travail.

Pour les entreprises, l'importance de bien cibler les besoins de ses employés demeure d'actualité, surtout dans le présent contexte de pénurie de main-d'œuvre (Bellavance, 2019; Government of Canada, 2020; Stephenson, 2021). Les différences générationnelles et personnelles concernant les attentes au travail vis-à-vis de l'employeur font en sorte que la rétention d'employés n'est pas une simple recette qui s'applique universellement. Dans cette optique, l'efficacité de la rémunération intangible pour réduire l'intention de quitter est un sujet important. En effet, tout ce qui peut améliorer ou réduire son potentiel de rétention face à certains types de travailleurs doit être compris pour que les entreprises puissent en retirer les meilleurs bénéfices au meilleur coût. Les jeunes travailleurs sont plus mobiles et ont une vision différente de leur lien d'emploi (Fray et al., 2015b). Ils désirent retirer de cette relation plus qu'un simple salaire et cherchent l'alignement sur leurs convictions (Renaud et al., 2017). Ils ont des niveaux d'attentes « assez important » en matière d'accomplissement au travail et « extrêmement important » en matière de conciliation vie personnelle et vie professionnelle. La reconnaissance et, dans une plus petite mesure, la formation et développement réduisent l'intention de quitter de ces individus. Ainsi, ils ne sont pas prêts à sacrifier certains aspects de leur vie personnelle au profit de leur employeur, mais désirent quand même que leur contribution à l'entreprise soit significative et reconnue. Cela soulève des questions fondamentales concernant la place de la rémunération intangible dans l'offre de rémunération globale et, surtout, comment la moduler pour en retirer les plus grands bénéfices.

Ce mémoire comporte différentes limites qui doivent être énoncées pour en comprendre sa portée effective. La population visée est celle de jeunes professionnels, ce qui limite la généralisation de ses résultats à la population générale. Chaque groupe d'âge possède des caractéristiques différentes (Fray et al., 2015b; Montambeault, 2020). Les participants à cette étude sont de jeunes adultes qui ont une expérience limitée du marché du travail professionnel. La mise en contexte et les scénarios ont permis de mesurer les attentes de ces personnes. Par ailleurs, il serait de mise de refaire cette étude sur une base plus large avec des participants de différents groupes d'âge pour être en mesure de généraliser ces résultats. Le traitement fait à certaines variables pour être en mesure d'effectuer certaines des analyses statistiques constitue aussi une limitation de ce mémoire. En effet, dans le cadre des analyses bivariées, la dichotomisation des facteurs des attentes au travail peut réduire

leur fiabilité pour démontrer le sens d'une relation. Un échantillon plus grand et un devis plus spécifique pourraient aider à mieux étudier ces relations. Les variables utilisées dans ce mémoire ont permis de mesurer les concepts de rémunération intangible et des attentes au travail. Par ailleurs, ces concepts ne sont pas seulement bidimensionnels. La simplicité du modèle conceptuel ne rend pas complètement justice à la complexité des concepts qu'il cherche à expliquer. À terme, il faudrait élargir le modèle pour y inclure plus de composantes pour pouvoir mieux se pencher sur ces concepts. Par la suite, la création d'un devis standardisé pour tester ceux-ci sur une plus grande échelle représenterait une solution. Ce point amène le suivant, soit le manque de définitions permettant de bien cibler ces concepts. La communauté scientifique n'est pas encore arrivée à un consensus quant à la nature exacte de la rémunération intangible. Il est donc difficile de bâtir des outils d'évaluation consistants tant qu'il n'y a pas de définition fixe. De plus, les résultats des études sur la rémunération intangible sont toujours difficiles à mettre en commun en raison de ce flottement. Ce mémoire tente d'aborder cette limitation en proposant une définition de la rémunération intangible qui prend en compte les différents courants littéraires recensés.

En conclusion, les résultats mitigés de la présente recherche permettent d'entrevoir la complexité de la rémunération intangible et de ce qui pourrait affecter son efficacité et son efficacie. Ainsi, il existe toujours un besoin de mieux comprendre ce qui module l'efficacité de ce type de rémunération. Au-delà de la portion tangible de l'offre de rémunération globale, il existe plusieurs mesures qu'un employeur peut déployer pour fidéliser et maximiser le potentiel de sa main-d'œuvre. Chacune est plus ou moins effective en fonction des caractéristiques de chaque employé. Le contexte actuel du marché du travail et les événements récents exacerbent le besoin des employeurs d'ajuster leurs offres de rémunération globale pour s'assurer de leur pérennité. Ceci vient renforcer la nécessité de bien comprendre le volet intangible de la rémunération globale. Une bonne compréhension de ce concept pourrait permettre un meilleur écosystème qui serait viable à long terme pour des relations d'emploi profitables pour tous les acteurs du marché du travail. En effet, la portion tangible est importante, mais elle ne semble pas créer autant de valeur intrinsèque durable que ce qui est créé par la portion intangible. Ainsi, l'entreprise moderne a tout intérêt à valoriser ses employés, même si cette valeur ne se comptabilise pas facilement sur un bilan financier.

Bibliographie

- Abate, J., Thomas;Pavone, Theresa. (2018). UNDERSTANDING GENERATIONAL IDENTITY, JOB BURNOUT, JOB SATISFACTION, JOB TENURE AND TURNOVER INTENTION. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22(1), 1. /z-wcorg/.
- Abdalla, M. J., Said, H., Ali, L., Ali, F., & Chen, X. (2021). COVID-19 and unpaid leave : Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100854. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100854>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0969733015594667>
- Abraham, J., Morin, L., Renaud, S., Saulquin, J.-Y., & Soparnot, R. (2013). *What Do Experts Expect from Human Resource Practices* (SSRN Scholarly Paper ID 2239393). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2239393>
- Ausar, K., 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. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Beach, L. R. (1990). *Image theory : Decision making in personal and organizational contexts*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Becton, J. B., Carr, J. C., Mossholder, K. W., & Walker, H. J. (2017). Differential Effects of Task Performance, Organizational Citizenship Behavior, and Job Complexity on Voluntary Turnover. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 495-508. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9461-x>
- Bellavance, J.-D. (2019, juin 23). Pénurie de main-d'œuvre : Les défis d'une économie en feu. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2019-06-23/penurie-de-main-d-oeuvre-les-defis-d-une-economie-en-feu>
- Bernthal, J. P. (2020). A Qualitative Descriptive Study of Job Expectations, Job Satisfaction, and Retention among Fixed-Wing Marine Pilots [Ph.D., Grand Canyon University]. Dans *ProQuest Dissertations and Theses* (2478088593). ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/qualitative-descriptive-study-job-expectations/docview/2478088593/se-2?accountid=12543>
- Bhatnagar, J. (2014a). Mediator analysis in the management of innovation in Indian knowledge workers : The role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1395-1416. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870312>

- Bhatnagar, J. (2014b). Mediator analysis in the management of innovation in Indian knowledge workers : The role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1395-1416. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870312>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley; WorldCat.org. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb329261350>
- Bluedorn, A. C. (1978). A Taxonomy of Turnover. *Academy of Management Review*, 3(3), 647-651. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305918>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0022185618819169>
- Brander-Peetz, N., Peetz, D., & Brough, P. (2021). Turnover intentions, training and motivations among Australian union staff. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X211017216. <https://doi.org/10.1177/0143831X211017216>
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition : Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Buriro, T. Z., Anand, V., Qureshi, M. N., & Shah, S. S. A. (2021). The Role of Perceived Organizational Support : Evidences from the Horizontal and Vertical Workplace Bullying. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09378-y>
- Cain, C. L., & Lam, J. (2021). Integrating work and home when patients are dying : A mixed-methods study of hospice care workers and work-family conflict in the US. *International Journal of Care and Caring*, 5(1), 27-44. <https://doi.org/10.1332/239788220X15980339608133>
- Carless, S. A., & Imber, A. (2007). Job and Organizational Characteristics : A Construct Evaluation of Applicant Perceptions. *Educational and Psychological Measurement*, 67(2), 328-341. <https://doi.org/10.1177/0013164406292040>
- Chakrabarti, S., & Guha, S. (2016). Differentials in Information Technology Professional Category and Turnover Propensity : A Study. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 90S-106S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631086>
- Chen, T.-J., & Wu, C.-M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees : Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1914-1936. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0490>
- Chênevert, D., Hill, K., & Kilroy, S. (2021). Employees perceptions of non-monetary recognition practice and turnover : Does recognition source alignment and contrast matter? *Human Resource Management Journal*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12354>

- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards : An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- Coetzer, A., Inma, C., & Poisat, P. (2017). The job embeddedness-turnover relationship : Effects of organisation size and work group cohesion. *Personnel Review*, 46(6), 1070-1088. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0312>
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2019). Does job embeddedness predict turnover intentions in SMEs? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 340-361. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0108>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Conference Board of Canada, T. (2021, novembre 16). *Seeking Support : The Future of Employee Health*. The Conference Board of Canada. https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=11360&utm_source=hr&utm_medium=email&utm_campaign=ISS21RATBNOV19&mkt_tok=MDk0LUVHRi02MzkAAAGA13dFjrW7rl-IDTux9FNmRDYUZIXsxuUFguqeygJ1f3g72iRCHM7pPHRTvsvRv9mMSkm4nVC9MVLcwXup9Y0AQ6fY7ULw4JHwGXqBG8ktObU
- Cook, T. D., Campbell, D. T., & Shadish, W. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin Boston, MA.
- Corbière, M. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Les Presses de l'Université du Québec. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/umontreal-ebooks/detail.action?docID=4797068>
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover : A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>
- Cronley, C., & Kim, Y. kyoung. (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. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0227>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- CSN. (2018). *État de situation et perspectives : Pénurie de main-d'oeuvre*.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover Overstated : The Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117-123. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285499>

- De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., & Jegers, M. (2008). Manage through rewards, not only through pay : Establishing the Psychological Reward Satisfaction Scale (PRESS). *Reward management: Facts and trends in Europe*, 97-117.
- Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail* (2e éd.). Presses de l'Université Laval; WorldCat.org. <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/14094029>
- DiRenzo, M., Aten, K., Rosikiewicz, B., Barnes, J., Brown, C., Shapiro, A., & Volkmann, B. (2017). Embeddedness and turnover intentions in extra roles : A mixed-methods analysis of the United States Marine Corp Reserve. *Career Development International*, 22(3), 260-279. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2016-0152>
- Doede, M. (2017). Race as a predictor of job satisfaction and turnover in US nurses. *Journal of Nursing Management*, 25(3), 207-214. <https://doi.org/10.1111/jonm.12460>
- 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. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2015-0067>
- Erez, A., Lepine, J. A., & Elms, H. (2002). Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams : A Quasi-Experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), 929-948. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00135.x>
- Farr, R. M. (1977). On the nature of attributional artifacts in qualitative research : Herzberg's two-factor theory of work motivation. *Journal of Occupational Psychology*, 50(1), 3-14. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1977.tb00353.x>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12091>
- Forrester, W. A., III. (2019). Relationship between Job Embeddedness and Turnover Intentions among Municipal Law Enforcement Officers [Ph.D., Walden University]. Dans *ProQuest Dissertations and Theses* (2284212909). ProQuest Dissertations & Theses Global; Worldwide Political Science Abstracts. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/relationship-between-job-embeddedness-turnover/docview/2284212909/se-2?accountid=12543>
- Fray, A.-M., Morin, L., & Renaud, S. (2015a). L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste. *Gestion 2000, Volume 32*(1), 117-132.
- Fray, A.-M., Morin, L., & Renaud, S. (2015b). The attractiveness of HRM practices : Analysis of expectations of Gen Y employees by gender. *Gestion 2000*, 32(1), 117-132.
- Frey, B. S., & Gallus, J. (2017). Volunteer Organizations : Motivating with Awards. Dans *Economic Psychology* (p. 273-286). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118926352.ch17>

Gawel, J. E. (1997). *Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierachy of Needs*. <https://doi.org/10.7275/31QY-EA53>

Gieter, S. D., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance : An individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12072>

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

Gouvernement du Canada, S. C. (2021, novembre 1). *Tableau 37-10-0104-01 Proportion des étudiants âgés de 15 à 29 ans qui allient travail et études, selon l'âge et le type d'institution fréquentée*. <https://doi.org/10.25318/3710010401-fra>

Government of Canada, S. C. (2020, septembre 29). *Le Quotidien — Estimations de la population du Canada : Âge et sexe, 1er juillet 2020*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200929/dq200929b-fra.htm>

Greenhalgh, C., & Mavrotas, G. (1996). Job Training, New Technology and Labour Turnover. *British Journal of Industrial Relations*, 34(1), 131-150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1996.tb00474.x>

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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

Guthrie, J. P. (2000). Alternative Pay Practices and Employee Turnover : An Organization Economics Perspective. *Group & Organization Management*, 25(4), 419-439. <https://doi.org/10.1177/1059601100254006>

Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity : Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190. <https://doi.org/10.5465/3069345>

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

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

Hallée, Y. 1963-, Michaud, R. 1974-, & Jalette, P. 1966-. (2021). *La rémunération dans tous ses états*. Presses de l'Université Laval; WorldCat.org.

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. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>
- Heffernan, M., & Rochford, E. (2017). Psychological contract breach and turnover intention : The moderating effects of social status and local ties. *The Irish Journal of Management*, 36(2), 99-115.
- Herzberg, Frederick. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing; WorldCat.org.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Ho, R. (2013). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis with IBM SPSS* (2^e éd.). Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/b15605>
- Hom, P. W., & Griffeth, R. E. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Publ.; WorldCat.org.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- 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. <https://doi.org/10.1111/jocn.15031>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- ICI.Radio-Canada.ca, Z. S.-. (2018, avril 16). *Le difficile ajustement du marché du travail à la génération du millénaire*. Radio-Canada.ca; Radio-Canada.ca. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1095046/generations-travail-milléniaux-baby-boomers-entreprise>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0733464815586059>
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018a). 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. <https://doi.org/10.1177/0734371X16658334>
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018b). 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. <https://doi.org/10.1177/0734371X16658334>
- Ju, B., & Li, J. (2019). Exploring the impact of training, job tenure, and education-job and skills-job matches on employee turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 214-231. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2018-0045>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- 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. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2016-0074>
- King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74(1), 18-31. <https://doi.org/10.1037/h0029444>
- Knapp, J. R., Smith, B. R., & Sprinkle, T. A. (2017). Is It the Job or the Support? Examining Structural and Relational Predictors of Job Satisfaction and Turnover Intention for Nonprofit Employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 652-671. <https://doi.org/10.1177/0899764016685859>
- Koster, F., de Grip, A., & Fouarge, D. (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2403-2418. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.584404>
- Langove, N., & Isha, A. S. N. (2017). Impact of Rewards and Recognition on Malaysian IT Executives Well-being and Turnover Intention : A Conceptual Framework. *Global Business & Management Research*, 9, 153-161.
- Laumer, S. (2009). Non-Monetary Solutions for Retaining the IT Workforce. *AMCIS 2009 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/720>
- Lee, J. (Jessie), Waung, M., & Beatty, J. E. (2021). Internships and promises of diversity : How anticipatory psychological contracts shape employment intentions in the U.S. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1-31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1916775>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>

- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach : The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>
- Li, L., & Roloff, M. E. (2007). Organizational culture and compensation systems : An examination of job applicants' attraction to organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 210-230. <https://doi.org/10.1108/19348830710880910>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.02.001>
- Liu, J., Zhu, B., Wu, J., & Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers : A cross-sectional study in 11 western provinces of China. *BMC Family Practice*, 20(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s12875-019-0904-0>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052535>
- Mack, J. C., Johnson, A., Jones-Rincon, A., Tsatenawa, V., & Howard, K. (2019). Why do teachers leave? A comprehensive occupational health study evaluating intent-to-quit in public school teachers. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 24(1), e12160. <https://doi.org/10.1111/jabr.12160>
- Maden, C., Ozcelik, H., & Karacay, G. (2016). Exploring employees' responses to unmet job expectations : The moderating role of future job expectations and efficacy beliefs. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2014-0156>
- 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. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., Gerhart, B. A., & Yap, M. (2017). *Compensation* (Fifth Canadian edition.). McGraw-Hill Ryerson Limited; WorldCat.org.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437-458. <https://doi.org/10.1108/09596110910955695>

- Montambeault, C. (2020, février 11). *Comment mieux intégrer les jeunes des nouvelles générations dans les entreprises?* Academos. <https://academos.qc.ca/blogue-corporatif/comment-mieux-integrer-les-jeunes-nouvelles-generations-dans-entreprises/>
- Moquin, R., K. Riemenschneider, C., & L. Wakefield, R. (2019). Psychological Contract and Turnover Intention in the Information Technology Profession. *Information Systems Management*, 36(2), 111-125. <https://doi.org/10.1080/10580530.2019.1587574>
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. 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. <https://doi.org/10.1086/323166>
- Morin, L., & Renaud, S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération : État des lieux de la littérature nord-américaine en GRH, psychologie et économie du travail. *Actes du 20e congrès de l'AGRH, Toulouse*.
- 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. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
- Olsen, K. M., Sverdrup, T. E., & Kalleberg, A. L. (2019). Turnover and transferable skills in a professional service firm. *Journal of Professions and Organization*, 6(1), 2-16. <https://doi.org/10.1093/jpo/joy022>
- Osborne, C., Huffman, J., Caldera, S., & Lipton Galbraith, A. (2020). The influence of field-based training on caseworker turnover. *Children and Youth Services Review*, 108, 104645. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104645>
- Owusu, D., & Nkyi, A. K. (2021). Impact of Occupational Stress and Burnout on Turnover Intentions among Senior High School Teachers in the Cape Coast Metropolis, Ghana. *Journal of Education and Practice*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.47941/jep.524>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1062038>
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State Press.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>
- Renaud, S., & Morin, L. (2010). *L'apport des pratiques de rémunération variable et de formation structurée à la fidélisation des talents, 20ème Congrès de l'AGRH*. St-Malo.

- 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), 91-103. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000180>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2014-0078>
- Riekhoff, A.-J. (2020). Labour market reforms in times of globalisation. *Shaping and re-shaping the boundaries of working life*, 141.
- Rombaut, E., & Guerry, M.-A. (2018). Predicting voluntary turnover through human resources database analysis. *Management Research Review, 41*(1), 96-112. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2017-0098>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11*(5), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*. Sage; WorldCat.org. http://digitool.hbz-nrw.de:1801/webclient/DeliveryManager?pid=1537819&custom_att_2=simple_viewer
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 511-541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest : A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology, 71*(1), 23-65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Rubenstein, A. L., Kammeyer-Mueller, J. D., Wang, M., & Thundiyil, T. G. (2019). "Embedded" at hire? Predicting the voluntary and involuntary turnover of new employees. *Journal of Organizational Behavior, 40*(3), 342-359. <https://doi.org/10.1002/job.2335>
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction : An Empirical Verification. *Annals of Data Science, 3*(2), 155-173. <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>
- Schwab, K., & Davis, N. (2018). *Shaping the future of the fourth industrial revolution*. Currency.
- 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. <https://doi.org/10.1002/hrm.21653>

- Simmel, G. 1858-1918. (1908). *Soziologie*. Duncan und Humblot; WorldCat.org.
- Simon, J. G. M. H. A. (1958). *Organizations*.
- 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. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2014-0154>
- Skelton, A. R. (2017). *Job Satisfaction and Job Embeddedness as Predictors of Manufacturing Employee Turnover Intentions*. 151.
- Snodgrass Rangel, V. (2018). A Review of the Literature on Principal Turnover. *Review of Educational Research*, 88(1), 87-124. <https://doi.org/10.3102/0034654317743197>
- Stephenson, A. (2021, septembre 29). Banque de développement du Canada : La pénurie de main-d'œuvre est là pour rester. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2021-09-29/banque-de-developpement-du-canada/la-penurie-de-main-d-oeuvre-est-la-pour-rester.php>
- 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. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw075>
- St-Onge, S., & Thériault, R., 1946-2014. (2020). *Gestion de la rémunération* (4e édition.). Chenelière éducation; WorldCat.org.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.008>
- Wagar, T. H., & Rondeau, K. V. (2006). Retaining Employees in Small and Medium-Sized Firms : Examining the Link with Human Resource Management. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 3. /z-wcorg/.
- Waite, S. (2020). Should I Stay or Should I Go? Employment Discrimination and Workplace Harassment against Transgender and Other Minority Employees in Canada's Federal Public Service. *Journal of Homosexuality*, 0(0), 1-27. <https://doi.org/10.1080/00918369.2020.1712140>
- 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. <https://doi.org/10.1002/nml.21344>
- Wang, Q., & Wang, C. (2020). Reducing turnover intention : Perceived organizational support for frontline employees. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00074-6>

- Whitaker, P. (2010). What non-financial rewards are successful motivators? *Strategic HR Review*, 9(1). <https://doi.org/10.1108/shr.2010.37209aab.005>
- Yang, T., Jin, X., Shi, H., Liu, Y., Guo, Y., Gao, Y., & Deng, J. (2021). Occupational stress, Distributive Justice and Turnover Intention among Public Hospital Nurses in China : A Cross-Sectional Study. *Applied Nursing Research*, 151481. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151481>
- Yang, W.-N., Johnson, S., & Niven, K. (2018). “That’s not what I signed up for!” A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 71-85. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.006>
- Zafirovski, M. (2005). *Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations*. 40.
- Zhang, W., Meng, H., Yang, S., & Liu, D. (2018). The Influence of Professional Identity, Job Satisfaction, and Work Engagement on Turnover Intention among Township Health Inspectors in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 988. <https://doi.org/10.3390/ijerph15050988>

Appendices

Appendice A : Recensement de l'origine des échantillons des études individuelles provenant de la revue de littérature des déterminants du roulement

Pays	Études individuelles
États-Unis	Ausar et al. (2016) Cain & Lam (2021) Cohen et al. (2016) Cronley & Kim (2017) DiRenzo et al. (2017) Doede (2017) Forrester (2019) Jang et al. (2017) Jin et al. (2018b) Mack et al. (2019) Moncarz et al. (2009) Osborne et al. (2020) Skelton (2017) Stone et al. (2017) Walk et al. (2019)
Chine	X. Huang et al. (2019) N. Li et al. (2019) Liu et al. (2019) Ma et al. (2016) Nazir et al. (2016) Park et al. (2016) Wang & Wang (2020) T. Yang et al. (2021) Zhang et al. (2018)
Canada	Chênevert et al. (2021) Haines et al. (2010b) Mathieu et al. (2016) Singh et al. (2016) Waite (2020)
Inde	Bhatnagar (2014a) Chakrabarti & Guha (2016) Dubey et al. (2016)

Pays	Études individuelles
Australie	Brander-Peetz et al. (2021) Coetzer et al. (2019) Haque et al. (2019)
Corée du sud	Ju & Li (2019) J. Kim et al. (2016) S. Kim et al. (2017)
Afrique du sud	Coetzer et al. (2017) Coetzer et al. (2019)
Malaisie	Langove & Isha (2017) M. C. C. Lee et al. (2019)
Égypte	Abou Hashish (2017)
Irlande	Heffernan & Rochford (2017)
Allemagne	Flickinger et al. (2016)
Royaume-Unis	Shantz et al. (2016)
Angleterre	Greenhalgh & Mavrotas (1996)
Tanzanie	Abdalla et al. (2021)
Taiwan	Chen & Wu (2017)
Pakistan	Buriro et al. (2021)
Pays-Bas	Koster et al. (2011)
Norvège	Olsen et al. (2019)
Ghana	Owusu & Nkyi (2021)
Nouvelle-Zélande	Boxall et al. (2019)
Belgique	Rombaut & Guerry (2018)
Europe	Van der Heijden et al. (2018)
International	Knapp et al. (2017) Moquin et al. (2019)

Appendice B : Exemple de scénario présenté aux participants

INSTRUCTIONS

Vous avez ci-dessous un scénario. Lisez-le en vous imaginant que vous avez terminé votre baccalauréat et que l'organisation décrite est votre employeur depuis quelques temps.

- 1) Bien lire la description de l'organisation et le contenu des boîtes explicatives**
- 2) Répondre aux questions des pages suivantes**

SCÉNARIO

Vous avez terminé vos études. Le marché de l'emploi est excellent et offre plusieurs opportunités. Vous occupez présentement un emploi dans votre domaine d'intérêt. Votre employeur est situé dans une région qui vous convient parfaitement. Vous êtes performant au travail.

Cet employeur vous offre :

- **beaucoup** d'opportunités d'apprendre
- **Peu** de reconnaissance

Cet employeur (ex: la direction, votre supérieur, vos collègues) reconnaît rarement vos efforts et votre performance. Chez cet employeur, vous êtes habituellement **peu** écouté, respecté, considéré, et inclus.

Cet employeur vous offre **souvent** de participer à des projets stimulants, vous lance fréquemment des défis, vous offre beaucoup d'activités de formation et d'occasions de vous développer.