

Université de Montréal

**L'impact de la rémunération intangible sur l'intention de quitter: Effet modérateur du genre**

Par  
Aristide Nely Nouwou

École des relations industrielles  
Faculté des arts et sciences

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

Avril 2022

© Aristide Nely Nouwou, 2022

## Résumé

Cette étude a deux objectifs principaux. Le premier objectif est d'étudier l'impact de la rémunération intangible sur l'intention de quitter. Le second objectif est d'examiner le rôle modérateur du genre sur la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. En s'appuyant sur un recensement des écrits et sur plusieurs théories, il est postulé que la rémunération intangible diminue l'intention de quitter et que le genre pourrait modérer cette relation. Les données utilisées proviennent d'une étude, quasi-expérimentale à deux facteurs, menée auprès de 318 étudiants au premier cycle d'une école de gestion d'une grande université canadienne. Ainsi, la rémunération intangible est mesurée par deux facteurs, à savoir 1- la formation et le développement, et 2- la reconnaissance. L'intention de quitter est une dimension du roulement en général et plus particulièrement du roulement volontaire. Les résultats indiquent que la rémunération intangible a un impact significatif sur l'intention de quitter. Spécifiquement, les participants exposés à un employeur qui offre beaucoup de formation et de développement rapportent un niveau d'intention de quitter inférieur comparativement aux participants exposés à un employeur qui offre peu de formation et de développement. Similairement, les participants exposés à un employeur qui procure peu de reconnaissance rapportent un niveau d'intention de quitter supérieur comparativement aux participants exposés à un employeur qui procure beaucoup de reconnaissance. Cependant, contrairement à ce qui est postulé, la force des relations entre respectivement la formation et le développement, la reconnaissance et l'intention de quitter des répondants est similaire chez les hommes et chez les femmes. Ce dernier résultat indique que le genre ne modère pas la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. Cette étude se termine en discutant les résultats, ses implications managériales et propose des pistes de recherches futures.

**Mots-clés :** Rémunération intangible, formation et développement, reconnaissance, genre, intention de quitter, roulement volontaire.

## **Abstract**

This study has two main objectives. The first objective is to investigate the impact of intangible rewards in the intention to quit. The second objective is to examine the moderating role of gender in the relationship between intangible rewards and the intention to quit. Based on a review of the literature and several theories, it is postulated that intangible rewards diminish the intention to quit and that gender may moderate this relationship. The data used comes from a two-factor quasi-experimental study of 318 undergraduate students in a business school of a major Canadian university. Thus, intangible rewards are measured by two factors, namely 1- training and development, and 2- recognition. The intention to quit is a dimension of turnover in general and, particularly, of voluntary turnover. The results indicate that intangible rewards have a significant impact on the intention to quit. Specifically, participants exposed to an employer that offers a lot of training and development have a lower level of intention of quitting compared to participants exposed to an employer that offers little training and development. Similarly, participants exposed to an employer that provides little recognition have a higher level of intention of quitting compared to participants exposed to an employer that provides a lot of recognition. However, contrary to what is postulated, the strength of the relationships between training and development, recognition, and respondents' intention to quit, respectively, is similar for men and women. This last result indicates that gender does not moderate the relationship between intangible rewards and the intention to quit. This study concludes by discussing the results, its managerial implications, and suggests avenues for future research.

**Keywords:** Intangible rewards, training and development, recognition, gender, intent to quit, voluntary turnover.

## Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>2</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>6</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>DÉFINITIONS, CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES</b> .....	<b>12</b>
DÉFINITIONS .....	12
<i>Roulement et intention de quitter</i> .....	12
<i>La rémunération intangible</i> .....	15
<i>Le genre</i> .....	19
CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES .....	21
<i>Le modèle de Price (2001)</i> .....	21
<i>La théorie de l'équité d'Adams (1963)</i> .....	24
<i>La théorie de l'échange social de Blau (1964)</i> .....	25
<i>Les théories explicatives de différences de genre</i> .....	26
<i>Liens empiriques entre la formation et le développement et l'intention de quitter</i> .....	31
<i>Liens empiriques entre la reconnaissance et l'intention de quitter</i> .....	34
<i>Rôle modérateur du genre sur la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter</i> .....	36
<b>MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>44</b>
PARTICIPANTS .....	44
DEVIS .....	44
COLLECTE DES DONNÉES .....	46
MESURES .....	46
<b>RÉSULTATS</b> .....	<b>50</b>
<b>DISCUSSION ET CONCLUSION</b> .....	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>58</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Nombre de répondants par condition quasi-expérimentale .....	466
Tableau 2 : Statistiques descriptives des variables à l'étude .....	48
Tableau 3 : Intention de quitter par conditions et le genre .....	50
Tableau 4: Résultats de l'ANOVA.....	52

## Liste des figures

Figure 1 : Les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre.....	15
Figure 2 : Modèle conceptuel de Price (2001).....	24
Figure 3 : Scénario peu d'opportunité d'apprendre et beaucoup de reconnaissance.....	45

## Introduction

La mondialisation des marchés a favorisé les déplacements des travailleurs et accru de ce fait la concurrence inter- et extra-organisationnelle. Ce phénomène est venu exacerber le roulement du personnel. Le roulement du personnel est un sujet de recherche dont la littérature s'attelle à expliciter depuis plusieurs années. La ferveur pour ce sujet est due notamment aux conséquences importantes qu'entraîne un taux de roulement élevé au sein d'une entreprise. Le modèle théorique de Price (2001) et les résultats des méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000), Heavey et al. (2013) et Rubenstein et al. (2018) suggèrent que la rémunération peut être un déterminant important du roulement volontaire des employés.

Le roulement volontaire est également causé par la transformation des attentes de la main-d'œuvre de la génération X et Y en particulier. En effet, contrairement aux générations précédentes, ces derniers ont tendance à changer régulièrement d'entreprises, de métiers, de missions et de formations (Humaines, 2015). Outre le fait d'être prompts à vivre plusieurs vies professionnelles, ils mesurent la valeur d'un emploi en termes de qualité de mission, d'équilibre travail-vie personnelle, de confort et d'adéquation aux valeurs d'une équipe (Ibid.). De ce fait, les entreprises de tous secteurs confondus doivent redoubler d'efforts et de créativité pour devancer leurs concurrents et attirer les meilleurs talents. Afin de survivre, se développer et rester concurrentielles, elles doivent mettre en œuvre des politiques concrètes pour non seulement attirer ces talents, mais également gérer adéquatement leur roulement. Ce paramètre est important, car le taux de roulement est intrinsèquement lié à une hausse des coûts en matière de recrutement, de sélection, d'embauche, d'intégration et de formation (Bluedorn, 1978; Dalton et al., 1981; Park et al., 1994; Price, 1977).



Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI, 2021), 67 % des petites et moyennes entreprises (PME) au Québec peinent à recruter des employés et 26 % doivent refuser les ventes ou les contrats, faute de personnel. La plus récente édition du Baromètre RH indique que le taux de roulement moyen des entreprises au Québec est de 24,4%. Les conséquences inhérentes au roulement de personnel emmènent les organisations à chercher à comprendre les causes du roulement et à les contrôler afin de retenir stratégiquement leur main-d'œuvre, car la capacité à retenir les employés représente un important avantage compétitif (Wingreen et al., 2017). En effet, en considération des coûts liés à l'embauche et à la formation, les employeurs gagnent à investir dans une stratégie efficace qui leur permettra de se démarquer de la concurrence (Hallée et al., 2021). La rémunération intangible est considérée comme un moyen rentable et efficace de rémunérer les employés (Abdullah et Wan, 2013).

En 2017, 63,5 % des PME appartenaient en majorité à des hommes et 15,6 % à des femmes, tandis que 20,9 % étaient détenues à parts égales par des hommes et des femmes (Huang, 2020). D'autre part, le marché du travail comprend une plus grande proportion de femmes et de jeunes qu'auparavant (Gu et al., 2002). Ces types de travailleurs amènent de nouveaux besoins avec lesquels les entreprises doivent composer pour rester compétitives (Tews et al., 2012). En outre, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à cet enjeu (Aiman-Smith et al., 2001; Chapman et al., 2005; Highhouse et al., 2003; Lievens et al., 2005; Newburry et al., 2006; Swider et al., 2015). La littérature indique que l'intention de quitter des hommes diffère de celle des femmes (Bradley et al., 2004; Cotton et Tuttle, 1986; Petrongolo, 2001; Shields et Ward, 2001). De ce fait, le genre serait susceptible d'influencer les préférences d'un employé quand vient le moment de quitter une organisation. Il est alors question de l'effet modérateur du genre sur la relation entre la

rémunération intangible et l'intention de quitter. Les résultats permettront d'expliquer comment le genre affecte éventuellement l'intention de quitter.

Les données utilisées proviennent d'une étude quasi-expérimentale. En effet, cette étude repose sur une expérience dans laquelle les participants ne sont pas assignés aux conditions de manière aléatoire (Shadish et al., 2002, p. 511). L'impact de la rémunération intangible sur l'intention de quitter un employeur est étudié. Le rôle modérateur du genre sur la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter a été examiné. La formation et le développement, et la reconnaissance sont les deux dimensions de la rémunération intangible étudiées, car elles sont de plus en plus attendues par les employés dans le monde entier (O.C. Tanner Institut, 2019 ; Strack et al., 2014).

La variable dépendante utilisée est l'intention de quitter, la variable indépendante est la rémunération intangible en l'occurrence la formation et le développement, et la reconnaissance, et la variable modératrice est le genre. Fray et al. (2013) et Schlechter et al (2015) indiquent que les attributs comme les opportunités de formation, le développement de carrière, les horaires flexibles et la rémunération directe optimisent la rétention. Il est alors question de savoir s'il y a un lien existant entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. D'autre part, est-ce que le genre aurait un impact sur cette relation?

Cette étude contribue à l'avancement des connaissances concernant l'impact relatif de la rémunération intangible sur l'intention de quitter avec pour rôle modérateur le genre. Du point de vue pratique, elle permettra de mieux outiller les gestionnaires dans leur stratégie de rétention de la main-d'œuvre afin de faire face à la guerre des talents. De plus, en examinant le rôle du genre dans la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter, les résultats pourraient

aider les gestionnaires dans leur prise de décision particulièrement en matière d'égalité en emploi dans ce contexte de compétitivité accrue. Par ailleurs, elle répond à la question de recherche suivante : le genre, modère-t-il la relation existante entre la rémunération intangible et l'intention de quitter ? Pour y répondre, une revue de la littérature sur le sujet a été réalisée afin de définir les principaux concepts soit, le roulement volontaire, la rémunération intangible (formation et développement, et reconnaissance) et le genre. L'étude est divisée en cinq parties. La première présente les définitions, le cadre conceptuel, les théories et les hypothèses de recherche. La deuxième partie porte sur la méthodologie de recherche. La troisième partie est consacrée aux résultats. La quatrième partie s'attelle à la discussion et conclusion. Finalement, la cinquième partie est consacrée à la bibliographie.

## **Définitions, cadre conceptuel et hypothèses**

Cette étude porte sur l'impact de la rémunération intangible sur le roulement volontaire tout en examinant l'effet modérateur potentiel du genre. Afin de mieux comprendre les liens entre ces concepts, il est essentiel de définir le roulement volontaire, qui est la variable dépendante, la rémunération intangible qui est la variable indépendante et le genre qui est la variable modératrice.

### **Définitions**

#### **Roulement et intention de quitter**

L'intention de quitter étant intrinsèquement liée au roulement volontaire, il est opportun de définir le roulement et le roulement volontaire pour mieux comprendre l'intention de quitter.

Le roulement ou encore turnover fait partie intégrante de toute organisation. Il réfère à la notion de roulement des employés et est analysé depuis des décennies par la communauté scientifique (Rubenstein et al., 2018). Dans la littérature, le roulement volontaire peut être mesuré au niveau individuel ou organisationnel, et la mesure la plus souvent utilisée est l'intention de quitter (Morin, 2020). C'est cet aspect spécifique qui sera analysé dans cette étude.

Price (1977) représente le roulement comme étant le mouvement des individus à travers les frontières d'une organisation, et ce, par le biais d'embauches ou de départs des travailleurs. Cette représentation exclut les différents comportements organisationnels des membres d'une organisation, tels que l'absentéisme, les retards et la basse performance en entreprise. Il distingue le roulement volontaire et involontaire de la part des employés. Le roulement volontaire étant initié

par l'employé et représente la situation où l'employé quitte l'entreprise de son plein gré. De son côté, le roulement involontaire représente les mises à pied, les mises à la retraite ainsi que des départs pour des causes familiales ou de santé. Il est initié en général par l'entreprise. Le roulement volontaire individuel est défini comme la cessation volontaire de l'adhésion à une organisation, par une personne qui reçoit une compensation monétaire pour sa participation à cette organisation (Hom et Griffeth, 1995).

Selon Bluedorn (1978), la représentation du roulement proposée par Price (1977) est incomplète. Pour pallier ce manquement, il introduit le concept de la direction du mouvement, qui peut être soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, et le concept d'initiateur du mouvement, qui est soit volontaire ou involontaire. Les mouvements vers l'intérieur de l'organisation sont appelés les accessions et les mouvements vers l'extérieur de l'organisation sont appelés les séparations. Ces mouvements vers l'intérieur ou vers l'extérieur de l'organisation peuvent tous les deux être volontaires ou involontaires. Il définit donc quatre nouveaux types de roulements : les accessions volontaires, les accessions involontaires, les séparations volontaires et les séparations involontaires.

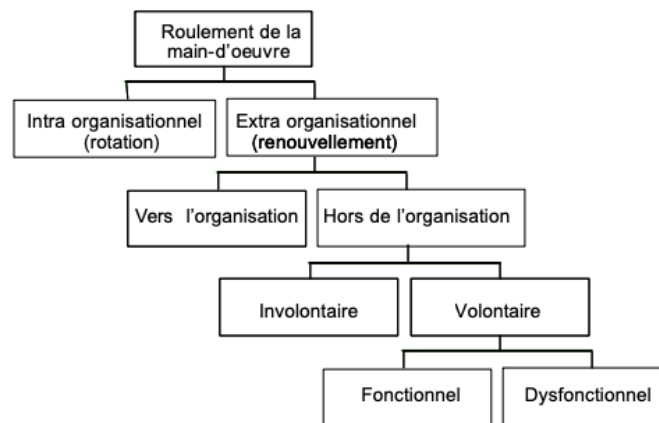
Pour Renaud et Morin (2009), le roulement de la main-d'œuvre comprend deux dimensions distinctes: la dimension intra-organisationnelle et la dimension extra-organisationnelle. La dimension intra-organisationnelle réfère au roulement du personnel et les changements de poste, d'emploi ou de tâches au sein d'une même organisation. La dimension extra-organisationnelle représente plutôt l'entrée de travailleurs potentiels (embauche d'un nouvel employé) et la sortie de travailleurs actuels (départ d'un employé) au sein d'une organisation. Il s'agit du roulement hors

de l'organisation. Selon eux, le roulement hors de l'organisation peut être divisé en deux catégories : le roulement volontaire, qui se manifeste lorsque la décision prise émane de l'employé et le roulement involontaire qui se manifeste lorsque la décision est prise par l'employeur. Cette particularité est semblable à la représentation de Bluedorn (1978). Renaud et Morin (2009) vont plus loin en subdivisant le roulement volontaire en deux catégories: le roulement fonctionnel et le roulement dysfonctionnel. Le roulement fonctionnel est relatif au départ volontaire d'un employé qui est bénéfique pour l'entreprise. Il s'agit par exemple de la perte d'un employé dont la performance est négative. Le roulement dysfonctionnel symbolise le départ volontaire d'un employé qui est désavantageux pour l'organisation. Il s'agit par exemple de la perte d'un employé très performant ou à haut potentiel. Les deux dimensions sont représentées à la Figure 1.

L'intention de quitter est souvent associée aux comportements : penser, planifier et désirer quitter son emploi (Lambert et Ouédraogo, 2010). Il existe un consensus dans la recherche disant que l'intention de quitter est le facteur ayant le plus de chance de mener aux comportements associés aux roulements (Byrne, 2005; Campbell et al., 2013; Flint et al., 2013; Griffeth et al., 2000). L'intention de quitter est reconnue dans la littérature des ressources humaines comme étant une bonne mesure du roulement, car elle correspond à l'état psychologique dans lequel se trouve un individu avant de quitter l'entreprise (Bennett Thatcher et al., 2003; Firth et al., 2003; Hart, 2005; Irvine et Evans, 1995; Lambert et al., 2001; Lum et al., 1998; Morrell et al., 2001; Singh et Loncar, 2010; Sousa- Poza et Henneberger, 2002). En effet, les résultats des méta-analyses ont montré que de nombreuses études empiriques ont opérationnalisé le roulement volontaire en utilisant l'intention de quitter (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000 ; Heavey et al., 2013 ; Hom et Griffeth, 1995 ; Rubenstein et al., 2018).

La définition de Renaud et Morin (2009) sera retenue dans le cadre de cette étude, car toutes les dimensions et les concepts du roulement volontaire y sont détaillés. Dans le prochain segment, la rémunération sera définie.

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



Tiré de Morin et Renaud, 2009, p.3

## La rémunération intangible

La variable indépendante de cette étude étant la rémunération intangible, il est essentiel de la définir. Avant, il est important de définir au préalable la rémunération.

Pour Martocchio (2001), la rémunération représente l'ensemble de la rétribution intrinsèque et extrinsèque qu'un employé reçoit en retour de sa prestation de travail. La rétribution intrinsèque ou intangible réfère aux avantages à incidence psychologique offerts dans le cadre d'une relation

de travail, alors que la rémunération extrinsèque ou tangible inclut toute forme de rétribution pécuniaire et non pécuniaire.

En somme, la gestion de la rémunération souligne l'importance de compléter les récompenses financières par des récompenses non financières (Milkovich et al., 2017). Les récompenses dans les milieux organisationnels peuvent être définies comme une politique stratégique de gestion des ressources humaines qui vise à reconnaître les contributions des employés à l'entreprise (Ibid.).

Selon St-Onge (2014), la rémunération est l'ensemble des conditions de travail qu'offre une organisation, notamment la rémunération directe, les avantages sociaux, les possibilités d'avancement et les récompenses. St-Onge (2014) mentionne que la rémunération globale comporte des récompenses transactionnelles, représentées par la rémunération extrinsèque ou tangible, et des récompenses relationnelles, représentées par la rémunération intrinsèque ou intangible. Ainsi, la rémunération intrinsèque ou intangible représente les effets bénéfiques qu'un travail peut avoir sur l'autonomie, la confiance en soi et sur l'estime du travailleur. La rémunération extrinsèque quant à elle, est divisée en deux composantes. La première composante est la rémunération directe, qui peut être fixe ou variable. Il s'agit des salaires, des primes, des allocations ainsi que la rémunération variable. La seconde composante est la rémunération indirecte, qui inclut les avantages sociaux, le temps chômé, les avantages complémentaires, les régimes de retraite et les conditions de travail. L'auteur va plus loin en affirmant que la rémunération intangible fait aussi référence au plaisir au travail, à la satisfaction de se développer, à relever des défis variés sur le plan professionnel, à la reconnaissance exprimée par son superviseur ou ses collègues, à la qualité des relations interpersonnelles au travail, etc.



Dans le livre intitulé « La rémunération dans tous ses états », les auteurs Hallée et al. (2021), indiquent que la rémunération intangible peut être considérée comme étant la rémunération dite « non financière », « non pécuniaire » ou encore « intrinsèque ». Elle se caractérise par des récompenses offertes aux employés ayant une valeur qualitative en opposition à une valeur quantitative ou financière. La rémunération intangible répond à des besoins, des préférences ou des aspirations de chaque employé individuellement, à des degrés divers, touchant la réalisation de soi, la responsabilité, l'autonomie et la croissance personnelle (Armstrong et Brown, 2019). Les auteurs indiquent que la rémunération intangible est particulièrement subjective, puisqu'elle est appréciée par les employés selon leurs propres valeurs et leurs objectifs personnels. Cependant, elle présente l'avantage d'être personnalisée en permettant aux récompenses d'être adaptées et flexibles afin de répondre aux besoins des employés, à leur mode de vie et à leur stade de vie (Perkins et Jones, 2020).

Pour Renaud et al. (2016), la rémunération intangible représente les récompenses relationnelles bénéfiques non pécuniaires qu'un salarié peut obtenir contre une prestation de travail. Celles-ci comprennent l'horaire de travail, la reconnaissance, l'autonomie, les promotions, les défis, les bonnes relations avec les collègues et le supérieur immédiat, la communication, le bonheur au travail et toute autre forme de récompense relationnelle bénéfique non pécuniaire.

Dans le cadre de ce travail, les définitions de St-Onge (2014) et Renaud et al. (2016) seront retenues. La formation et le développement, et la reconnaissance sont les deux indicateurs de la rémunération intangible dont les employés accordent le plus d'importance dans le monde entier

(Strack et al., 2014). Le focus sera donc porté spécifiquement sur ces derniers. Afin de mieux comprendre leur essence, ces indicateurs seront définis et le choix de la définition retenue dans le cadre de cette étude sera effectué.

### *La formation et le développement*

Les pratiques de formation et de développement font référence aux efforts planifiés par une entreprise pour augmenter les performances actuelles et futures des employés (Noe et Kodwani, 2018). Dépendamment des auteurs, la formation et le développement peuvent être définis conjointement (Goldstein et Ford, 2002) ou uniquement formation (Saks et Haccoun, 2012; Schlechter et al., 2015; St-Onge et al., 2009; Wexley et Latham, 2002) dans la littérature.

Pour Goldstein et al. (2002), la formation et développement est un ensemble d'approches inhérentes à l'apprentissage et au développement d'un individu ou d'un groupe d'individus avec pour optique l'amélioration de la performance individuelle, la performance du groupe d'individus et celle de l'organisation. La pluralité des paradigmes est prise en compte : la performance et le rendement, l'individu et son développement.

La formation réfère aux activités d'acquisition de compétences visant à améliorer la performance d'un employé dans son poste actuel ainsi qu'à plus long terme au sein de l'organisation (Saks et Haccoun, 2012; Wexley et Latham, 2002). Dans le cadre de cette étude, cette définition sera retenue.

Pour Kim (2005), on parle de développement de carrière lorsque l'entreprise offre des opportunités de développement de carrière à ses employés. La formation en fait partie.

La formation englobe toutes activités consciemment et systématiquement organisées dans l'optique d'acquérir une information, une connaissance ou une aptitude nouvelle. Elle est à la fois un acte d'apprentissage et de communication (Beckers, 2007).

Selon St-Onge et al. (2009), la formation est une activité qui permet aux individus d'acquérir du savoir et du savoir-faire. Dans le cadre de cette étude, cette définition sera retenue.

### *La reconnaissance*

La reconnaissance des employés peut être définie comme la reconnaissance ou la confirmation générale d'une occurrence ou d'une performance donnée (Milkovich et al., 2017). Brun et Dugas (2008) développent davantage en segmentant la reconnaissance sous quatre formes distinctes : personnelle, pratique professionnelle, efforts et résultats. La reconnaissance peut être formelle ou informelle et elle impacte considérablement sur la motivation des employés.

La reconnaissance est avant tout une réponse constructive, un jugement porté sur la contribution d'une personne, qui reflète non seulement la performance au travail, mais aussi le dévouement et l'engagement personnel (Brun et Dugas, 2008). Dans le cadre de cette étude, cette définition sera considérée.

Dans la prochaine section, le genre qui est la variable modératrice de cette étude sera traité et son opérationnalisation sera explicitée.

### **Le genre**

Dans cette étude, le genre est la variable modératrice et il est important de le définir. Le genre sera utilisé pour mieux étudier son rôle modérateur sur le lien entre la rémunération intangible et le roulement volontaire.

Le genre ou gender est le fait ou la condition d'être d'un individu masculin ou féminin (Tissier-Desbordes et Kimmel, 2002).

Les auteurs Bereni et al. (2012) définissent le genre comme étant un « système de bicatégorisation hiérarchisée entre les genres (hommes/femmes) et les valeurs et représentations qui leur sont associées (féminin/masculin) ».

Pour Burr (1998), le genre fait référence à l'ensemble des caractéristiques et des comportements qu'une société donnée associe et attend de façon différente des femmes et des hommes. Il s'agit de la notion de féminité et de masculinité communément adoptée.

Selon Acker (1992), le genre est une catégorisation des individus produite par la société. Il est construit par les activités quotidiennes de l'individu, par sa manière de penser et par son interaction avec les autres. En somme, le genre est une différenciation d'individus socialement construite. Dans cette étude, le genre est considéré comme étant un ensemble d'attributs biologiques féminin ou masculin et qui sera mesuré par une variable dichotomique.

## **Cadre conceptuel et hypothèses**

Dans cette section, sont présentés les modèles d'analyses, le cadre théorique et les hypothèses formulées qui expliquent les liens entre le genre, la rémunération intangible et le roulement volontaire : le modèle conceptuel de Price (2001), la théorie de l'équité d'Adams (1963), l'échange social de Blau (1964) et les théories explicatives de différences de genre, en l'occurrence le rôle social et les stéréotypes de genre, le conflit de rôle et la théorie de la privation relative.

### **Le modèle de Price (2001)**

Le modèle de Price (2001) permet de mieux comprendre et d'expliquer théoriquement les principaux déterminants du roulement volontaire. La Figure 2 illustre parfaitement ce modèle. Price (2001) regroupe les diverses variables colligées dans trois grandes catégories soit, les déterminants de l'environnement externe (les opportunités d'emplois alternatifs et les responsabilités parentales), les déterminants individuels (la formation générale, l'engagement professionnel, l'affectivité positive/négative) et les déterminants de l'environnement interne (l'autonomie, la justice distributive, le stress, le salaire, les promotions, la routinisation, le support social) (Renaud et Morin, 2009). L'intention de rester est souvent assimilée à l'intention de quitter. Le comportement de recherche d'emploi et l'intention de rester sont parfois regroupés et considérés comme des pensées de départ. Le comportement de recherche d'emploi et l'intention de rester sont considérés ensemble (Price, 2001).

Selon ce modèle, les opportunités d'emplois alternatifs, les responsabilités parentales et la formation générale ont des liens directs avec le roulement. Les déterminants tels que : l'autonomie, la justice distributive, le stress, le salaire, les promotions, la routinisation, le support social,

l'engagement professionnel et l'affectivité positive/négative sont directement liés à la satisfaction au travail et/ou à l'engagement organisationnel. Ces déterminants, à l'instar d'un domino, agissent sur le comportement de recherche d'emploi. Le comportement de recherche d'emploi vient influencer l'intention de rester et l'indicateur du roulement est l'intention de quitter (Price, 2001). Or, il existe un consensus dans la littérature à l'effet que l'intention de quitter est un excellent prédicteur du roulement volontaire (Byrne, 2005 ; Campbell et al., 2013 ; Flint et al., 2013 ; Griffeth et al., 2000).

Dans le cadre de cette étude, le modèle conceptuel de Price (2001) est pertinent, car il y a une similitude entre les déterminants du roulement mentionnés. Parmi les trois grandes catégories de déterminants que l'auteur mentionne, un déterminant individuel en l'occurrence la formation générale et un déterminant de l'environnement interne, soit le salaire retiendront l'attention.

Price (2001), dans son modèle conceptuel, définit la formation générale comme étant la mesure dans laquelle les connaissances et les compétences requises pour un emploi sont transférables d'un employeur à l'autre. Il est question de la transférabilité des connaissances et des compétences dans d'autres domaines ou organisation dépendamment de leur nature. La formation générale est un exemple de l'approche du capital humain appliquée à la recherche sur le roulement (Becker, 1975). Fort de ces informations et de la définition de la formation et le développement susmentionnées, il est possible d'assimiler la formation générale à la formation et le développement dans cette étude. De ce qui précède, il est probable de prétendre que la formation et le développement, soit liée négativement au roulement.

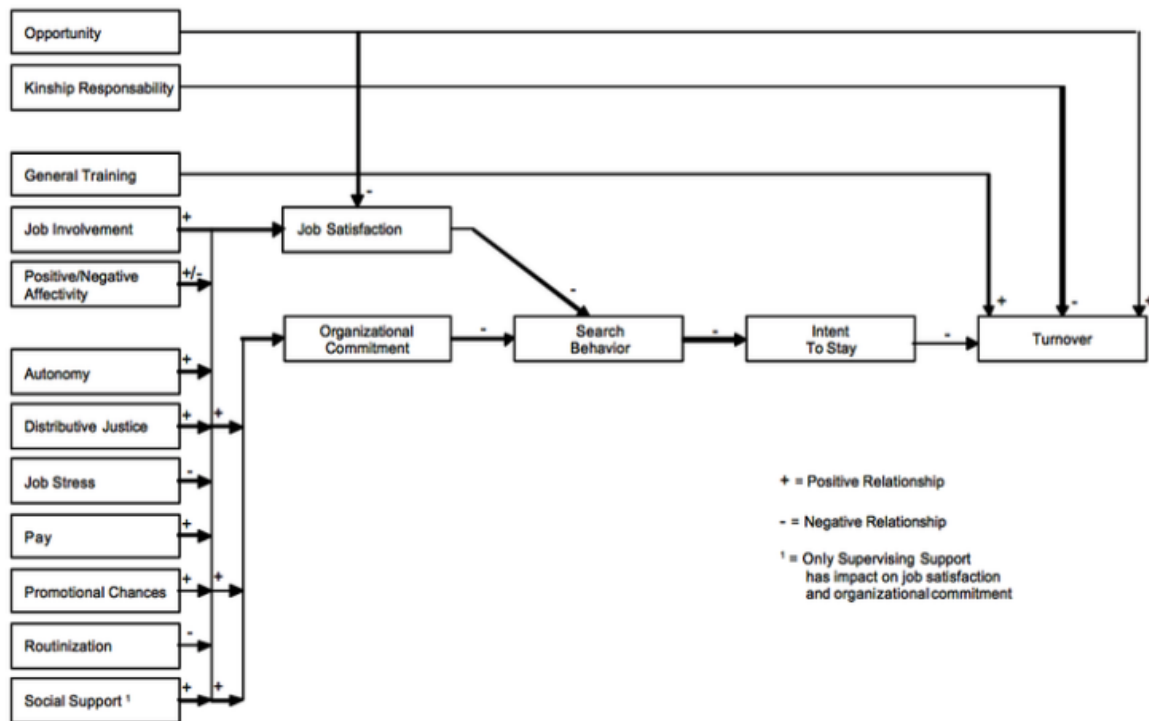
Dans le modèle conceptuel de Price (2001), le salaire et les avantages sont utilisés de manière interchangeable avec les punitions et les récompenses, respectivement. L'auteur définit le salaire

comme étant l'argent et ses équivalents que les employés reçoivent en échange de leurs services à l'employeur. Ces équivalents peuvent sous-entendre qu'il s'agit de l'aspect intangible de la rémunération. De ce fait, il est opportun d'assimiler le salaire comme étant la rémunération intangible de cette étude. Price (2001) pense que la rémunération réduit le roulement et les variables intermédiaires telles que : l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, le comportement de recherche et l'intention de rester jouent un rôle entre la rémunération et le taux de roulement. Eu égard à cette analyse, il est possible de supposer que la rémunération intangible a un lien positif sur la satisfaction au travail, ce qui agit négativement sur le comportement de recherche d'emploi. Le comportement de recherche d'emploi est lié négativement à l'intention de rester et donc au roulement volontaire. Ainsi, il est susceptible d'envisager que la rémunération intangible serait liée négativement au roulement.

Pour St-Onge (2014), la rémunération globale comporte deux composantes principales : la reconnaissance intrinsèque et extrinsèque. La reconnaissance intrinsèque est connexe aux bénéfices psychologiques qu'un salarié peut obtenir de son emploi tel que l'estime de soi et l'épanouissement professionnel (St-Onge et al., 2006). Elle est également inhérente à la reconnaissance exprimée par un superviseur, l'autonomie et la latitude accordée à un individu dans son poste de travail. La rémunération extrinsèque quant à elle, comporte la rémunération directe et indirecte. La rémunération indirecte qui n'est pas versée directement au salarié équivaut en quelque sorte à une forme de reconnaissance intangible. Pour Price (2001), la reconnaissance influence positivement la satisfaction au travail ainsi que l'engagement organisationnel. La satisfaction au travail est un vecteur du roulement et ses effets se manifestent via l'engagement organisationnel et l'intention de quitter (Arnold et Kate, 1999; Krausz et al., 1998; Price et Mueller,

1986; Rhodes et al., 1990; Taunton et al., 1997). En conséquence, il est possible de déduire que la reconnaissance pourrait diminuer le roulement volontaire.

**Figure 2 : Modèle conceptuel de Price (2001)**



Tirée de Price (2001), page 602.

### La théorie de l'équité d'Adams (1963)

La théorie d'Adams (1963) est fondée sur les travaux de Festinger (1957) portant sur l'écart entre les attentes et la réalité perçue (la dissonance cognitive). Employeur et travailleurs entrevoient leurs relations sociales comme une correspondance d'échanges formels et tangibles (Renaud et al., 2014). Ces relations s'expriment selon le ratio contributions/rétributions. Les contributions réfèrent aux efforts fournis par un individu et les rétributions font référence aux bénéfices émanant des efforts fournis. De ce postulat, un individu s'attend à recevoir les rétributions en adéquation avec les contributions qu'il a fournies. Il analyse et identifie un ratio et le compare à celui des



collègues ou d'autres personnes de la société, encore appelées « référents » afin de savoir si l'allocation des ressources est équitable (Ibid.). Un ratio supérieur se traduira par une perception d'injustice distributive du travailleur et réciproquement (Adams, 1963). Si le ratio est supérieur, le travailleur peut utiliser une stratégie pour diminuer ses contributions notamment en termes d'engagement organisationnel. Selon le modèle conceptuel de Price (2001), la justice distributive a un lien positif avec l'engagement organisationnel. Cette baisse de l'engagement face à l'entreprise s'accompagnera logiquement d'une forte intention de quitter (Renaud et al., 2014). La reconnaissance étant l'une des formes de rémunérations intangibles à l'étude, il est possible de supposer qu'elle serait liée de façon négative au roulement (Price, 2001).

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

À l'instar de la théorie d'Adams (1963), la théorie de Blau (1964) considère le travail comme une relation de réciprocité entre l'employé et l'employeur. Elle est souvent utilisée dans des études empiriques pour expliquer comment les récompenses non financières incitent les employés à rester dans leur entreprise, au-delà de l'effet des récompenses financières (Bhatnagar, 2014). Cette théorie s'appuie sur la notion d'un processus bidimensionnel d'échanges et de récompenses mutuelles entre un employeur et ses employés (Renaud et Morin, 2009).

Blau (1964) met en exergue deux principes fondamentaux: l'échange volontaire des ressources et la norme de réciprocité. L'échange volontaire des ressources fait référence aux avantages offerts aux employés par l'organisation en contrepartie d'un service. La particularité de ces ressources est qu'elles peuvent être tangibles ou intangibles. Ces deux ressources qui constituent des avantages sont offertes en échange du travail effectué par l'employé. Lorsque ce dernier estime avoir reçu une rémunération équitable, soit une ressource qu'il estime impartiale, il se sent tributaire de son

entreprise et donc par ricochet reconnaissant. Cette redevabilité et cette reconnaissance envers l'entreprise accroissent son engagement et amenuisent son intention de quitter. Aselage et Eisenberger, (2003) et Eisenberger et al., (2002) sous-tendent que la perception par les employés qu'ils reçoivent des récompenses non financières équitables en échange des services qu'ils ont rendus, conduit à un sentiment d'obligation envers l'employeur. Ce sentiment d'obligation se traduit par un engagement accru envers l'organisation, ce qui diminue l'intention de quitter (Renaud et Morin, 2009).

Les employés veulent plus qu'une relation économique avec leur employeur (Hom et al., 2009). Les récompenses non financières sont considérées comme des récompenses relationnelles, car elles sont associées aux aspects affectifs et sociaux d'une relation d'emploi. Afin de se différencier des autres concurrents et par la même occasion optimiser l'accroissement de la rétention des employés, les organisations personnalisent communément ces types de récompenses (Kaplan, 2005).

Il est ainsi possible de postuler dans le cadre de cette étude que les organisations qui offrent une rémunération intangible importante devraient avoir un roulement plus faible. Comme susmentionnés, les employés satisfaits de leur rémunération globale développent un sentiment de réciprocité avec l'organisation et s'y engagent davantage. De ce fait, leur propension à quitter l'organisation volontairement est moins probable. Cette théorie permet de déduire que la rémunération intangible aurait une influence négative sur le roulement.

## **Les théories explicatives de différences de genre**

Il existe une pluralité de théories qui permettent d'expliquer les différences d'attitudes et comportements entre les hommes et les femmes face à l'intention de quitter. Dans le cadre de cette étude, le rôle social et les stéréotypes de genre, le conflit de rôle et la privation relative sont des théories qui seront considérées.

### *Le rôle social et les stéréotypes de genre*

Eagly (1987) propose une théorie du rôle social de genre combinant diverses perspectives théoriques, d'ordres psychologiques et sociologiques. Laquelle analyse l'interaction entre les caractéristiques physiques individuelles et les structures sociales pour expliquer l'émergence des rôles sociaux et parallèlement, les processus qui y sont liés (Harris et McDade, 2018). En effet, les femmes et les hommes se livrent à une division de travail et s'attribuent des tâches distinctes (Koenig et Eagly, 2014). L'origine de cette distinction émanerait des attributs biologiques qui diffèrent entre ces derniers ; les hommes seraient plus grands, rapides et auraient plus de force physique, les femmes, quant à elles, seraient davantage reliées à leur fonction biologique de gestation (Eagly et Wood, 2011). De ce fait, les rôles sociaux genrés et les comportements attendus qui en découlent seraient régis par des normes sociales qui orienteraient et contraindraient le comportement social des individus sur la base de leur genre. Ainsi, afin de répondre à ces attentes sociales, les femmes et les hommes auraient tendance à acquérir des comportements et des compétences adaptés à leurs rôles sociaux, et jusqu'à certains points à intégrer les attentes culturelles relatives à leur genre (Ibid.). Toujours dans cette optique, ils pourraient vivre des pressions qui les pousseraient à se conformer à leurs rôles sociaux, surtout au moment de transitions lorsque le changement social serait en œuvre, bien qu'ils ne soient pas motivés à agir de la sorte. Dans le contexte professionnel, le comportement des hommes et des femmes serait

influencé par des rôles professionnels spécifiques (les rôles du leadership) et les rôles de genre. En effet, il y'aurait une certaine compatibilité entre le rôle du genre masculin et le rôle du leadership (El Houdzi, 2018).

Selon certains chercheurs, le rôle et l'identité de genre se développeraient en fonction du sexe biologique. Pour les sociologues Talcott et Neil (1956), ces différences reflètent la position des hommes et des femmes dans la hiérarchie sociale plus large. En analysant les différents rôles des femmes et des hommes à travers la description de la division de travail entre mari et femme, ils ont observé que les hommes manifesteraient des comportements liés à l'accomplissement des tâches alors que les femmes auraient des comportements liés au maintien du groupe. La complémentarité de ces rôles féminins et masculins favoriserait une interaction sociale proportionnée.

La théorie de Williams et Best (1990) indique que la société établit des stéréotypes à l'égard des individus. Les comportements des hommes et des femmes seraient associés à des stéréotypes liés aux rôles sociaux. Les stéréotypes fourniraient une représentation de la réalité et serviraient également à expliquer cette réalité (Lentillon, 2009). Les stéréotypes quant au rôle de genre découleraient de la croyance que chaque sexe posséderait des dispositions innées qui lui permet d'assumer naturellement des rôles sociaux spécifiques (El Houdzi, 2018). De ce fait, les hommes et les femmes auraient des préférences différentes quant aux attributs offerts par les organisations. Les femmes seraient perçues comme étant plus impliquées envers la communauté et se sentiraient concernées par les relations interpersonnelles. Les hommes, quant à eux, seraient davantage préoccupés par leur carrière eu égard à leur rôle traditionnel de pourvoyeur (Randrianarisoa, 2016).

Manifestement, nos structures mentales en général seraient largement déterminées et altérées de façon inconsciente par les positions sociales différentes des femmes et des hommes, que l'idéologie légitimant la domination masculine, et que véhiculeraient les stéréotypes de sexe, ce qui s'inscrirait au cœur de nos modes d'appréhension du réel (Bourdieu, 1998; Jost et Banaji, 1994; Lorenzi-Cioldi, 2009; Sidanius et Pratto, 1999). Par ailleurs, Tostain (2016) indique que ce point de vue paraît problématique, car les évolutions sociales qui tendent vers plus d'égalité entre les sexes ainsi que les capacités d'autonomie des acteurs sociaux qui sont de plus en plus accrues ne sont pas considérées.

La résultante de cette théorie laisse penser que les hommes et les femmes ne raisonneraient pas identiquement dans leurs prises de décisions quotidiennes. Ainsi, il serait possible de postuler que le genre pourrait modérer la relation entre la rémunération intangible et le roulement volontaire.

### *Le conflit de rôle*

Il y aurait conflit de rôle lorsqu'un individu est confronté à deux ou plusieurs responsabilités ou rôles dont la conformité à l'un ne permet pas de se conformer à l'autre (Greenhaus et Beutell, 1985). Les deux conflits de rôle les plus courants sont : le conflit travail et famille et conflit vie au travail et hors travail. Le conflit de rôle a des conséquences sur la vie au travail (absentéisme, rendement, etc.) et sur la vie personnelle (santé physique et mentale, etc.) des employés (St-Onge et al., 2002). Historiquement et coutumièrement, les femmes sont davantage sujettes au conflit de rôle que les hommes puisqu'elles sont encore celles qui assurent une plus grande part de travaux ménagers et des soins aux membres du ménage (St-Amour et al., 2005). En 2015, les mères ont assumé près des deux tiers (61 %) de toutes les heures consacrées aux tâches domestiques par les parents canadiens (Conseil du Statut de la femme, 2020).

Ces informations mettent en relief l'attribution immuable du conflit de rôle au genre, en l'occurrence féminin, ce qui influencerait les décisions et choix effectués par ces dernières.

### *La théorie de la privation relative*

La théorie de la privation relative trouve ses fondements dans l'activité de comparaison sociale des individus (Dif et al., 2001; Guimond et Touga, 1994). Proposée par Crosby (1982), la privation relative sous-tend que l'origine des sentiments de privation relative ou, plus précisément des insatisfactions relatives aux conditions sociales d'existence et des sentiments d'injustice, seraient non seulement reliées aux réactions face à une situation objective, mais dépendraient également des comparaisons subjectives que les individus établissent avec autrui et les caractéristiques de ce dernier. Les obstacles que les femmes rencontrent au cours de leur carrière, et le plafond de verre auquel elles se heurtent seraient responsables d'une insatisfaction qui les incite à vouloir quitter leur emploi (Burke, 2001; Gutek et Larwood, 1987; Kanter, 1977; Melamed, 1996; Morrison et Von Glinow, 1990; Russell et Burgess, 1998). En effet, les femmes qui pensent quitter leur emploi invoquent un plafonnement de carrière persistant ou un manque de défis professionnels (Rinfret et Lortie-Lussier, 2009). Bien que les hommes puissent avoir des expériences analogues, les ambitions des femmes se heurtent à plus d'obstacles que les leurs (Stroh et al., 1996). Les femmes auront d'autant plus l'intention de quitter leur emploi que la perception qu'elles ont de leur pourcentage dans l'entreprise, de leur statut, et de la reconnaissance de leur contribution à l'entreprise est négative. La théorie de la privation relative nous apprend donc que les comparaisons sociales défavorables des individus affectent leurs sentiments de privation relative et que ces sentiments sont des éléments moteurs pour l'action ou des déclarations d'intention (Verlhiac, 2006).

À l'instar des deux théories précédentes, la théorie de la privation relative de genre serait davantage subie par les femmes, ce qui emmène à supposer que le genre pourrait avoir un impact vis-à-vis de l'intention de quitter.

Les trois théories explicatives de genre susmentionnées permettent de présumer que le genre pourrait avoir un impact sur le caractère décisionnel d'un groupe d'individus. Ainsi, elles permettraient de postuler que le genre pourrait modérer la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter des travailleurs.

### **Liens empiriques entre la formation et le développement et l'intention de quitter**

Dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986), n'ont pas pris en compte la formation et le développement. Griffeth et al. (2000) dans leur méta-analyse, indique qu'il existe une relation négative entre les possibilités de développement de carrière et le roulement. Selon eux, plus les employés ont des opportunités de se former et grandir professionnellement au sein de leur organisation, plus le roulement décroît. En somme, les entreprises qui offrent plus d'opportunités de formation et développement de carrière ont un roulement plus faible que celles qui n'en offrent pas.

Les résultats de nombreuses études ont montré une relation négative entre la formation et la probabilité de chercher un nouvel emploi (Zweimuller et Winter-Ebmer, 2000) et l'intention de quitter (Pilar de Luis et al., 2004) et le roulement (O'Halloran, 2012). Autrement dit, la mise en place des pratiques de formation au sein d'une organisation diminue le roulement volontaire. Les auteurs indiquent que la formation serait un moyen d'optimiser les possibilités d'évolution ou de promotions au sein d'une même organisation. Ces connaissances sont difficilement transférables

vers des entreprises externes, ce qui a pour effet d'inciter les employés à rester au sein de leur entreprise actuelle. La mise en place d'un marché du travail à l'interne ainsi que la présence des possibilités de promotions et de développement est requise. Le but étant de permettre aux employés de capitaliser les connaissances et compétences acquises.

Rubenstein et al. (2018) traitent dans leur méta-analyse le temps octroyé à la formation et non de la formation dans sa singularité. Les auteurs affirment qu'il existe une relation négative entre le temps de formation alloué, le développement de carrières et le roulement volontaire. Lorsque le temps de formation est élevé, le roulement diminue. Leur conclusion converge avec les résultats susmentionnés puisqu'ils indiquent une relation négative entre la formation et le développement et le roulement.

Price (2001) et Haines et al. (2010) indiquent une relation positive entre la formation et le roulement. La formation serait une valeur ajoutée universelle, facilement transférable dans d'autres emplois et organisations. Plus une organisation propose de formations, plus le roulement s'accroît, car les employés préfèrent généralement se trouver un autre emploi après avoir suivi une formation en entreprise (Zheng et Lamond, 2010).

Certaines études montrent que la formation et le développement de carrières, ne serait pas significativement liée à l'intention de quitter Kim (2005), Mor Barak et al. (2005), au taux de roulement volontaire Selden et Moynihan (2000) et aux taux de départs (Lincoln et Kalleberg, 1990).

Selon la théorie du capital humain, lorsqu'un investissement substantiel est alloué au développement de compétences spécifiques à une organisation, les chances de l'employé de



trouver un emploi avec les compétences comparables ailleurs sont réduites, car les connaissances acquises sont difficilement exportables (Becker, 1975).

À l'évidence, la littérature n'est pas unanime sur le lien entre la formation et le roulement. Cependant, il est manifeste que la majorité des études recensées indique qu'il existe une relation négative entre la formation et le développement et le roulement. Ainsi, une organisation qui offrirait la formation et le développement de carrière à ses employés diminuerait le roulement. En considération des méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et Rubenstein et al. (2018) ainsi que les résultats des études de Zweimuller et Winter-Ebmer (2000), Pilar de Luis et al., (2004) et O'Halloran (2012) qui indiquent que la présence d'opportunités de formation et de croissance individuelle dans une organisation décroîtrait le roulement, il est possible de déduire que la formation et le développement, pourrait diminuer le roulement. Conséquemment, l'hypothèse suivante est proposée : la formation et le développement serait liée négativement au roulement volontaire.

*Hypothèse 1 : La formation et le développement diminue l'intention de quitter.*

## **Liens empiriques entre la reconnaissance et l'intention de quitter**

Le nombre d'études empiriques inhérent à la relation entre la reconnaissance et l'intention de quitter qui ont été menées est relativement limité (Bhatnagar, 2014 ; Chew et Chan, 2008 ; Paré et Tremblay, 2007 ; Walk et al., 2018).

Pour Bhatnagar (2014), il existe une association négative significative entre la reconnaissance et l'intention de quitter. Il affirme que le salaire, les avantages et le capital social ne sont pas uniquement les paramètres qui retiendront les travailleurs; recevoir de la reconnaissance et une appréciation en public est également important pour ces derniers.

Selon Chew et Chan (2008), l'intention de rester est significativement liée à l'adéquation personne-organisation et à la reconnaissance entre autres. Comme susmentionnés, le comportement de recherche d'emploi et l'intention de rester sont parfois regroupés et considérés comme des pensées de départ, soit de quitter une organisation (Price, 2001). Les auteurs affirment que la reconnaissance affecte négativement l'intention de quitter.

Une enquête effectuée auprès de 394 membres québécois de l'Association canadienne de l'informatique a révélé que la reconnaissance est négativement et directement liée à l'intention de quitter (Paré et Tremblay, 2007). Pour les auteurs, une organisation qui investit dans son capital humain et met en place des systèmes permettant aux supérieurs immédiats de reconnaître les contributions individuelles, en l'occurrence la reconnaissance, a plus de chances de développer un niveau plus élevé d'engagement affectif des employés. Les auteurs ayant supposé que

l'engagement continu pourrait également être associé aux intentions de quitter, il est opportun de présumer qu'il y a un lien négatif entre la reconnaissance et l'intention de quitter.

Pour Walk et al. (2018), il existe une relation négative entre la reconnaissance et le roulement réel des bénévoles. En effet, les bénévoles qui reçoivent de la reconnaissance sont plus susceptibles de demeurer au sein de l'organisme l'année suivante. La reconnaissance a un impact positif sur la satisfaction, l'engagement et la permanence des bénévoles (Fallon et Rice, 2015; Smith et Grove, 2017). De ce fait, un manque de reconnaissance ou une reconnaissance inadéquate de la part de l'organisation peut conduire à l'insatisfaction et au roulement des bénévoles (Ibid.). Les chercheurs ont souvent étudié l'applicabilité et la transférabilité des pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte du bénévolat. Leur conclusion indique que certaines pratiques RH peuvent avoir un impact sur les attitudes et les comportements des bénévoles, et par conséquent, améliorer les résultats du bénévolat, comme le taux de rétention (Saksida et al., 2017).

Gieter et al. (2015) mentionnent la supériorité relative des récompenses intangibles dans la prédiction du roulement des employés. Selon les auteurs, la satisfaction à l'égard des récompenses psychologiques est liée de façon positive à l'intention de quitter. Afin de diminuer l'intention de quitter de leurs employés, les organisations pourraient encourager les gestionnaires directs à récompenser psychologiquement les employés en exprimant régulièrement leur reconnaissance, en leur faisant des compliments, etc.

Bien que très peu d'études empiriques aient été effectuées sur le lien potentiel entre la reconnaissance et l'intention de quitter, la littérature indique que la reconnaissance a un effet

négatif et significatif sur le roulement volontaire. Ainsi, une organisation qui mettrait en place un système de reconnaissance avéré réduirait le roulement. En considérant les études notamment de Chew et Chan (2008), Paré et Tremblay (2007), Price (2001) susmentionnées ainsi que les théories d'Adams (1963) et de Blau (1964) qui convergent à l'effet que les employés sont sensibles aux stratégies et manifestations de reconnaissances, il est possible de conjecturer qu'une entreprise qui intégrerait la reconnaissance dans sa stratégie et culture réduirait l'intention de quitter des salariés. En conséquence, l'hypothèse suivante est proposée : la reconnaissance aurait un lien négatif sur le roulement volontaire.

*Hypothèse 2 : la reconnaissance diminue l'intention de quitter.*

### **Rôle modérateur du genre sur la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter**

Les recherches portant sur les relations entre le sexe et le roulement ont fourni des résultats contrastés (Fakunmoju et al., 2010).

Dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986) indiquent qu'il y aurait une corrélation entre le genre et le roulement. Selon les auteurs, le taux de roulement serait plus élevé chez les femmes que chez les hommes. Conséquemment, le genre influencerait le roulement des travailleurs. Ce constat concorde avec l'analyse comparative de l'OCDE (2009) qui montre explicitement que les femmes auraient une plus forte propension à quitter leur emploi que les hommes.

Les hommes seraient moins susceptibles de démissionner que les femmes dans les mêmes professions (Bradley et al., 2004; Petrongolo, 2001; Shields et Ward, 2001). Dans la plupart des

pays, les femmes auraient traditionnellement fait preuve d'un moindre attachement au marché du travail, en ce sens, elles auraient une propension plus forte que les hommes à quitter leur emploi (Hirsch et Schnabel, 2012).

Une étude longitudinale de six ans qui a suivi le roulement de 1014 comptables embauchés à des postes de premier échelon dans six cabinets comptables a révélé que les taux de roulement sont beaucoup plus élevés chez les femmes que chez les hommes (Sheridan, 1992).

Sicherman (1996) a effectué une étude empirique sur des employés cols blancs d'une compagnie d'assurance de 1971 à 1980 et les résultats indiquent que le taux de départ volontaire et involontaire sont plus élevés chez les femmes que chez les hommes. Ces résultats convergent avec ceux qu'ont obtenus (Keith et McWilliams, 1999). Les auteurs ont également déduit que le taux de départ volontaire est plus élevé chez les femmes que chez les hommes.

Selon Haar et Spell (2009) et Harris et al. (2007), les femmes auraient une intention de quitter supérieure à celle des hommes, et elles quitteraient plus que les hommes (Bal et al., 2010; Batt et al., 2002; Carraher, 2011).

Stroh et al. (1996) mentionnent que les intentions de roulement seraient liées à une interaction significative entre le sexe et les possibilités d'avancement, indiquant que les femmes cadres ayant les mêmes perceptions des possibilités de carrière futures que les hommes cadres étaient plus susceptibles d'avoir l'intention de partir plus élevée, car elles peuvent être moins tolérantes que les hommes face à des possibilités de promotion limitées.

Frederiksen (2008) affirme que les femmes seraient davantage susceptibles de quitter un emploi pour le non-emploi, et seraient moins susceptibles de faire des transitions d'un emploi à l'autre. Cependant, il n'y aurait pas de différence entre les sexes pour ce qui est de quitter un emploi.

Pour Royalty (1998), les différences de roulement selon le genre peuvent être influencées par le fossé existant entre les promotions, en l'occurrence lorsque celles-ci sont davantage octroyées aux hommes qu'aux femmes ainsi que par la différence salariale. L'autrice a également constaté que les femmes avaient des taux de roulement d'un emploi à l'autre plus élevés ou plus faibles que les hommes dépendamment du type d'emploi. Cependant, ces différences observées entre les sexes semblaient être dues au comportement de roulement des femmes moins instruites, soit celles ayant terminé leurs études secondaires ou moins, et les femmes plus instruites, soit ayant plus qu'un diplôme d'études secondaires ressemblait aux hommes dans leur intention de quitter.

Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) indiquent qu'il n'y a aucune relation significative entre le genre et le roulement de la main-d'œuvre. Selon ces auteurs, le taux de roulement serait similaire entre les hommes et les femmes. En effet, il semble révolu le temps où les femmes quittaient le marché du travail pour s'occuper de leur famille. Désormais, comme les hommes, elles quittent pour changer d'emploi. Conséquemment, le roulement des hommes est équivalent à celui des femmes. Les études de Kim (2005); Lambert et al., (2010) et Mor Barak et al. (2005) démontrent également que le genre n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.

Selon Lyness et Judiesch, (2001), les femmes récemment promues seraient moins susceptibles de démissionner que les hommes récemment promus, ce qui donne des indications aux employeurs sur ce qu'ils pourraient faire pour retenir les femmes de talent. Les taux de roulement volontaire

des femmes cadres seraient légèrement inférieurs à ceux de leurs homologues masculins. Conséquemment, les hommes seraient davantage susceptibles de quitter volontairement l'entreprise que les femmes.

Ramamoorthy et Flood (2004) bien qu'ayant utilisé une mesure différente, concluent que les hommes ont une intention de rester plus forte que celle des femmes. Ils mentionnent que les tâches ménagères ainsi que les congés de maternité prolongés des femmes expliqueraient ces résultats. Toutefois, le roulement des femmes diminuerait à mesure que celles-ci prennent de l'âge.

Miller et Wheeler (1992) ; Moynihan et Landuyt (2008) et Stumpf et al. (1981) indiquent dans leurs études que le roulement est plus élevé chez les hommes que chez les femmes. Ils expliquent leurs résultats en évoquant l'accroissement de la participation des femmes sur le marché du travail. Selon Pilar de Luis et al. (2004), les femmes auraient moins l'intention de quitter que les hommes, notamment à l'externe de l'organisation puisque les responsabilités familiales leur sont plus souvent attribuées.

Rubenstein et al. (2018) indiquent dans leur étude qu'il n'existe pas de relation significative entre le genre et le roulement. Nonobstant l'absence de relation significative, les auteurs précisent que le taux de roulement des hommes devient plus faible lorsqu'une organisation est composée majoritairement d'hommes. Ce résultat est similaire à ceux de (Liu et al., 2010; Quan et Cha, 2010; Sumner et Niederman, 2004).

Selon Clark (1997), un homme et une femme ayant le même emploi et le même niveau d'attentes rapporteraient des niveaux identiques de satisfaction au travail. Mais comme les attentes des femmes seraient inférieures à celles des hommes parce que les interruptions de travail liées à la

maternité, l'attente sociétale actuelle selon laquelle les femmes sont principalement responsables de l'éducation des enfants, et le statut traditionnel de l'épouse en tant que deuxième soutien économique du ménage, elles déclareront une plus grande satisfaction au travail que leurs homologues masculins, même dans les mêmes conditions de travail. Cela peut être lié à la durée pendant laquelle les femmes ont occupé une position établie sur le marché du travail (Kaiser, 2005). Or selon Rosin et Korabik (1990, 1991), les raisons principales pour lesquelles les femmes quittent leur poste ne sont pas d'ordre familial, nonobstant les conditions et responsabilités subjectives et globales, connexes ou subies par ces dernières. Idem que les interruptions de travail liées à la maternité, l'attente sociétale actuelle selon laquelle les femmes sont principalement responsables de l'éducation des enfants, et le statut traditionnel de l'épouse en tant que deuxième soutien économique du ménage.

Relativement à la rémunération globale, plusieurs études ont indiqué que le niveau de rémunération est associé de manière négative et significative aux taux de roulement réels des employés (Dale-Olsen, 2006 ; Haines et al., 2010 ; Shaw et al., 2007) ainsi qu'avec l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2004). Les résultats d'une pléthore d'études indiquent que la présence de salaires relativement élevés au sein d'une organisation diminue significativement le roulement des employés. Plus précisément, les résultats ont montré que le niveau de rémunération directe est associé de manière négative et significative aux taux de roulement réels des employés (Batt et al., 2002; Carrel, 2007; Dale-Olsen, 2006; Fairris, 2004; Guthrie, 2000; Haines et al., 2010; Messersmith et al., 2011; O'Halloran, 2012; Park et al., 1994; Selden et Moynihan, 2000; Selden et al., 2013; Shaw et al., 2007). Un grand nombre d'études a également exploré les liens entre la rémunération directe et l'intention de quitter. Les résultats ont révélé une association significative



entre le niveau de rémunération et les intentions de quitter (Chang et al., 2013 ; Hee et Ling, 2011 ; Paré et Tremblay, 2007 ; Sousa-Poza et al., 2004 ; Wren et al., 2014).

Selon Martin et Ramos-Gorand (2015), une augmentation des salaires et un renforcement de l'encadrement en personnel semblent être en mesure de diminuer la probabilité de l'intention de quitter des salariés. Les récompenses financières, opérationnalisées comme la rémunération directe et les avantages, ont un effet négatif significatif sur le roulement volontaire. Or les femmes reçoivent en moyenne, un salaire inférieur à celui des hommes (Bertrand et Hallock, 2001; Wolfers, 2006 ; Zahidi et Ibarra, 2010). En 2018, le salaire mensuel net moyen des femmes était de 16,8% inférieur à celui des hommes en France selon l'INSEE, et le salaire médian des femmes était de 11,5% inférieur à celui des hommes selon l'OCDE. En 2019, le salaire médian des femmes était de 18,5% inférieur à celui des hommes selon l'OCDE. Tandis qu'au Canada, les femmes gagnaient en moyenne 13,3% de moins de l'heure que les hommes en 2018 selon Statistique Canada. Le Québec n'échappe pas à cette tendance puisque selon l'Institut de la statistique du Québec, les femmes gagnaient 2,83 \$ de l'heure de moins que les hommes en 2019.

Les femmes sont sujettes à la discrimination systémique (Rinfret et Lortie-Lussier, 2009). Les obstacles qu'elles rencontrent au cours de leur carrière et le plafond de verre persistant auquel elles se heurtent (Burke (2001), Gutek et Larwood (1987), Kanter (1977), Melamed (1996), Morrison et Von Glinow (1990) et Russell et Burgess (1998)), seraient responsables d'une insatisfaction qui les incite à vouloir quitter leur emploi. Cette discrimination est antagoniste à la théorie d'Adams (1963), car elle biaise le ratio contributions/rétributions selon lequel la relation s'exprime. Le sentiment d'injustice induit par cette discrimination envers les femmes cause une baisse de l'engagement organisationnel et accroît de ce fait leur intention de quitter. L'engagement et la

loyauté à l'entreprise sont souvent considérés comme des facteurs qui expliqueraient le taux de roulement des femmes (Rinfret et Lortie-Lussier, 2009). Toujours dans la même veine, cette discrimination manifeste, diverge avec la théorie de Blau (1964) qui s'appuie sur la notion d'un processus bidimensionnel d'échanges et de récompenses mutuelles entre un employeur et ses employés. En effet, cette partialité occasionnée par la discrimination que subissent les femmes aurait tendance à les démobiliser. Cette démobilisation les absoudrait à une quelconque reconnaissance vis-à-vis de leur organisation, ce qui diminuerait leur engagement envers celle-ci et augmenterait de ce fait leur intention de quitter.

Les études théoriques qui ont relevé que l'intention de quitter des femmes était plus élevée que celle des hommes sont plus anciennes et les données utilisées sont celles qui coïncident avec l'accroissement du taux d'activité des femmes sur le marché du travail, soit de 1950 jusqu'en 1990 (Statistique Canada, 2018). En effet, de 1953 à 1990, le taux d'activité des femmes a augmenté de façon constante, passant d'environ 24 % en 1953 à 76 % en 1990. Parallèlement, le taux d'activité des hommes a connu une légère baisse, passant de 96 % en 1953 à 93 % en 1990. Cependant, l'activité des femmes sur le marché du travail a augmenté à un rythme plus lent depuis 1990. En effet, la différence dans le taux d'activité entre les hommes et les femmes a diminué, pour passer de plus de 70 points de pourcentage au début des années 1950 à moins de 10 points de pourcentage aujourd'hui. En 2014, les femmes représentaient presque la moitié (47 %) de l'ensemble de la population active au Canada (Ibid).

Les études qui précèdent mettent en exergue l'existence d'une association directe entre le niveau de la rémunération et l'intention de quitter. Il est également spécifié que le salaire des femmes est inférieur à celui des hommes. Outre ces aspects, les théories explicatives de genre à l'étude à

l'instar du rôle social et les stéréotypes de genre, le conflit de rôle et la théorie de la privation relative ont mis en évidence la stigmatisation et la discrimination auxquelles les femmes seraient sujettes. D'autre part, il paraît important de considérer le paramètre de la représentativité, car selon Rubenstein et al. (2018), plus les femmes seraient nombreuses au sein d'une entreprise, moins elles seraient susceptibles de quitter. En considération de tous ces éléments, il est possible de supposer que le genre pourrait modérer la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. Ainsi, l'hypothèse suivante est proposée : le genre pourrait modérer la relation entre la rémunération intangible et le roulement volontaire.

*Hypothèse 3 : le genre modère la relation négative entre la rémunération intangible et l'intention de quitter.*

# **Méthodologie**

## **Participants**

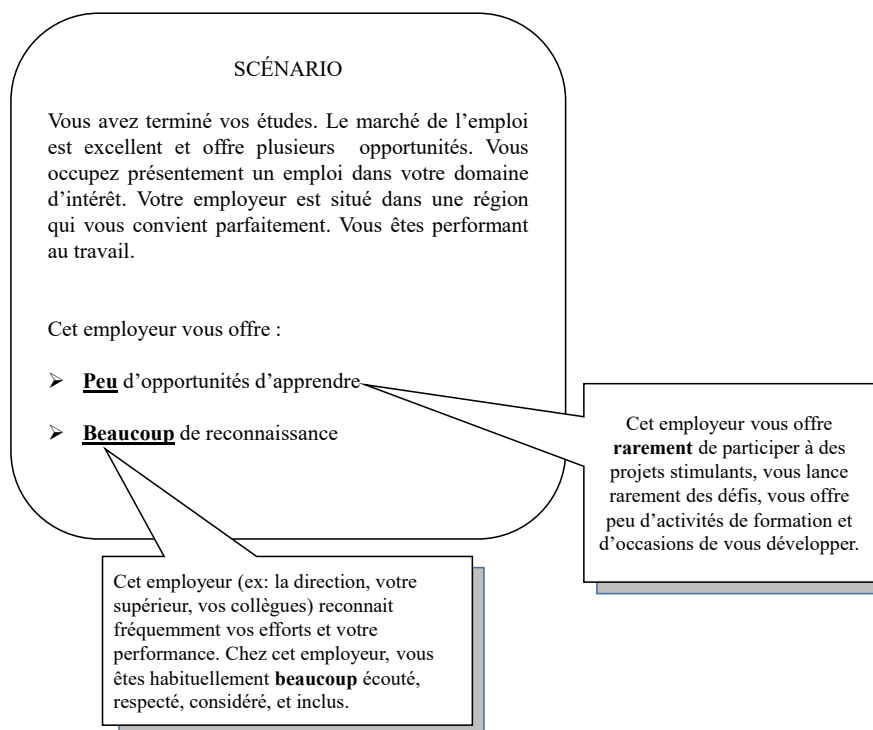
La population à l'étude est constituée des étudiants en commerce de premier cycle dans une grande université canadienne. L'échantillon comporte 318 étudiants et le fait qu'ils allaient bientôt travailler à temps plein sur le marché du travail faisait d'eux un choix pertinent de participants. Les étudiants universitaires ont été utilisés dans de nombreuses études scientifiques liées à la gestion des ressources humaines (Highhouse et al., 2003 ; Li et Roloff, 2007). L'utilisation d'un échantillon d'étudiants universitaires dans une expérience est appropriée et confère un certain réalisme à l'enquête.

## **Devis**

Cette étude est basée sur une recherche effectuée par Stéphane Renaud, professeur à l'Université de Montréal, et Lucie Morin, professeure à l'Université du Québec à Montréal. Elle repose sur une approche dite « policy capturing » (Aiman-Smith et al., 2001). Laquelle est constamment employée dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Aiman-Smith et al., 2001; Harold et Ployhart, 2008). L'approche « policy capturing » octroie la possibilité d'effectuer des manipulations davantage réalistes pouvant inclure plusieurs éléments d'information connexes à la vie organisationnelle. Elle accroît également la validité interne, car elle offre un meilleur contrôle expérimental que les autres approches (Williamson et al., 2002). L'étude utilise un design quasi-expérimental à deux facteurs. La particularité d'une étude quasi-expérimentale est d'examiner les effets d'une manipulation sur une ou plusieurs variables (Shadish et al., 2002). Sur la base des caractéristiques spécifiques, ce procédé représente la meilleure façon d'étudier une relation de

cause à effet entre les variables (Shadish et al., 2002; Wickens et Keppel, 2004). Dans le cadre de cette étude, la rémunération intangible est mesurée par les deux facteurs retenus, à savoir 1- la formation et le développement, et 2- la reconnaissance. Ces deux facteurs sont tous les deux dichotomiques et suivent une nomenclature semblable (peu ou beaucoup). Ainsi, il y a un total de quatre conditions quasi-expérimentales distinctes. Spécifiquement, les participants ont été assignés à l'une des quatre conditions qui leur était présentée sous forme de scénario. La Figure 3 présente la deuxième condition.

**Figure 3 : Scénario peu d'opportunité d'apprendre et beaucoup de reconnaissance**



Le premier scénario correspond à la condition « Peu d'opportunité d'apprendre » et « Peu de reconnaissance ». Le deuxième scénario renvoie à la condition « Peu d'opportunité d'apprendre » et « Beaucoup de reconnaissance ». Le troisième scénario correspond à la condition « Beaucoup d'opportunité d'apprendre » et « Peu de reconnaissance ». Enfin, le quatrième scénario renvoie à

la condition « Beaucoup d’opportunité d’apprendre » et « Beaucoup de reconnaissance ». Le Tableau 1 résume et présente les conditions et le nombre de répondants pour chacune d’elle.

**Tableau 1 : Nombre de répondants par condition quasi-expérimentale**

		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

Les quatre scénarii ont été réalisés à la suite d’une recension des écrits de la littérature populaire et scientifique afin de pouvoir élaborer des scénarii réalistes en ce qui a trait à la description des conditions.

### Collecte des données

La collecte des données a été effectuée à l’aide d’un questionnaire auto-administré. La participation était volontaire et anonyme. Les questionnaires ont été distribués de façon séquentielle en suivant les rangées de pupitres des étudiants : questionnaire avec scénario 1, questionnaire avec scénario 2, questionnaire avec scénario 3, questionnaire avec scénario 4, questionnaire avec scénario 1, etc. Étant donné qu’il n’existe pas de certitude quant au caractère entièrement aléatoire de la distribution des questionnaires, il s’agit donc d’un devis quasi-expérimental.

### Mesures

Dans cette étude, le roulement volontaire a été opérationnalisé comme l'intention de quitter. Les résultats des méta-analyses ont montré que de nombreuses études empiriques ont opérationnalisé le roulement volontaire comme l'intention de quitter (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Heavey et al., 2013; Hom et al., 1995; Rubenstein et al., 2018). La variable dépendante réfère au roulement volontaire (l'intention de quitter), la variable indépendante, quant à elle, réfère à la rémunération intangible (la formation et le développement, et la reconnaissance) et la variable modératrice réfère au genre. Les paragraphes suivants présentent les mesures de ces variables.

**L'intention de quitter** est mesurée par un index à cinq items inspirés par Begley et Czajka (1993). À partir de la question posée: « 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 items sont les suivants : 1 — « Si une occasion se présente, je vais quitter cette organisation », 2 — « J'aimerais quitter cette organisation » 3 — « Je pense à quitter cette organisation », 4 — « Si j'avais des alternatives, je voudrais quitter cette organisation », 5 — « Je planifie quitter cette organisation ». Les participants ont évalué chacun des énoncés sur une échelle de Likert à six ancrés allant de 1 — « Tout à fait en désaccord » à 6 — « Tout à fait en accord ». La moyenne arithmétique des cinq items est calculée et l'index possède une excellente consistance interne ( $\alpha = 0,955$ ).

La rémunération intangible est mesurée à partir des conditions expérimentales constituant les scénarii. 1- la **formation et le développement**, et 2- la **reconnaissance**. La formation et le développement est mesurée à l'aide d'une échelle dichotomique. Les répondants exposés au scénario beaucoup d'opportunités d'apprendre sont codés 1 alors que les autres répondants exposés au scénario peu d'opportunités d'apprendre sont codés 0. La reconnaissance, quant à elle, est également mesurée à l'aide d'une échelle dichotomique. Les répondants exposés au scénario

beaucoup de reconnaissance sont codés 1 alors que les autres répondants exposés au scénario peu de reconnaissance sont codés 0.

La variable modératrice genre est mesurée par une variable dichotomique "**Femme**", où les répondants de sexe féminin sont codés 1 et les répondants de sexe masculin sont codés 0. Le Tableau 2 présente les statistiques descriptives de l'ensemble des variables à l'étude, soit la moyenne, l'écart-type, le minimum et le maximum.

**Tableau 2 : Statistiques descriptives des variables à l'étude**

	Moyenne	É.-type	Min.	Max.	N
Variable dépendante					
Intention de quitter	3,95	1,56	1	6	308
Variable indépendante					
Formation et développement	0,50	--	0	1	318
Reconnaissance	0,50	--	0	1	318
Variable modératrice					
Femme	0,76	--	0	1	302

N valide = 302

La moyenne de la variable Intention de quitter montre que les participants étaient en général près d'être « un peu en accord » avec l'ensemble des 5 items présentés. Pour sa part, la moyenne de la variable Formation et développement ( $\mu = 0,50$ ) indique que la moitié des participants a été exposée au scénario beaucoup de formation et développement tandis que l'autre moitié a été soumise au scénario peu de formation et développement. Similairement, la moyenne de la variable reconnaissance ( $\mu = 0,50$ ) indique que la moitié des participants a été exposée au scénario beaucoup de reconnaissance alors que l'autre moitié a été soumise au scénario peu de reconnaissance. En définitive, le Tableau 2 indique que l'échantillon à l'étude est composé de 76



% de femmes ( $\mu = 0,76$ ). Ce nombre correspond à la population des étudiants de premier cycle en commerce au Canada.

## Résultats

La vérification de la manipulation du devis quasi-expérimental doit être effectuée avant de procéder à la présentation des résultats. Ainsi, après avoir calculé les moyennes des réponses individuelles aux deux énoncés suivants : « La formation et le développement des employés sont importants dans cette organisation » *et* « La reconnaissance des employés est importante dans cette organisation », la réalisation des t-tests avec échantillon indépendant a été effectuée. Les résultats montrent une différence significative entre les deux groupes ( $t = 32,53, p < 0,00$ ) pour la formation et le développement et une différence significative entre les deux groupes ( $t = 44,69, p < 0,00$ ) pour la reconnaissance ce qui confirme que la manipulation a été efficace en considération des deux conditions. Ainsi, il est possible de conclure que les répondants ont bien compris les scénarii présentés. Le Tableau 3 présente les moyennes de l'intention de quitter pour chaque groupe.

**Tableau 3 : Intention de quitter par conditions et le genre**

	Femme		Homme	
	Peu Reconnaissance	Beaucoup Reconnaissance	Peu Reconnaissance	Beaucoup Reconnaissance
Peu Formation et développement	M=4,80 N=61	M=3,75 N=56	M=4,75 N=15	M=3,97 N=21
Beaucoup Formation et développement	M=4,52 N=59	M=2,50 N=54	M=4,39 N=17	M=2,85 N=19

Dans le tableau 3, les moyennes démontrent que peu importe le genre, les participants exposés à un employeur qui offre beaucoup de formation et de développement ont des niveaux d'intention de quitter inférieurs comparativement aux participants exposés à un employeur qui offre peu de formation et de développement. De façon similaire, peu importe le genre, les participants exposés à un employeur qui offre beaucoup de reconnaissance rapportent des niveaux d'intention de quitter inférieurs en comparaison aux participants exposés à un employeur qui offre peu de reconnaissance.

Une analyse de variance a été effectuée afin de tester l'effet direct de la formation et développement et de la reconnaissance sur l'intention de quitter, et l'effet modérateur du genre sur ces relations. La variable dépendante est l'intention de quitter et les variables indépendantes des deux conditions expérimentales, formation et développement (peu / beaucoup), la reconnaissance (peu / beaucoup) et le genre. L'effet modérateur du genre a été testé en intégrant deux termes interactifs (1- Femme X Reconnaissance et développement, et 2- Femme X Reconnaissance). Étant donné que la présente étude utilise des données quasi-expérimentales, l'utilisation de l'ANOVA est appropriée, car tout ce qui influence l'intention de quitter est autocontrôlé. Les analyses statistiques ont toutes été réalisées à l'aide de SPSS version 27. Le Tableau 4 présente les résultats de l'ANOVA sur l'intention de quitter.

**Tableau 4: Résultats de l'ANOVA**

<u>Effets</u>	F	$\eta^2$
<b>Effet primaire</b>		
Formation et développement	17,58 **	0.06
Reconnaissance	54,51 **	0.16
Femme	0.34	0.00
<b>Effet de modération</b>		
Femme x Formation et développement	0.01	0.00
Femme x Reconnaissance	1.01	0.00
R <sup>2</sup> Ajusté = 0,27		

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01.

Relativement à l'impact de la formation et développement sur l'intention de quitter, les résultats présentés au Tableau 4 consolident son existence. Les résultats significatifs ( $F = 17,58, p < 0,01$ ) indiquent que les participants exposés à un employeur qui offre peu de formation et de développement rapportent un niveau d'intention de quitter supérieur en comparaison aux participants exposés à un employeur qui offre beaucoup de formation et de développement. Ce résultat confirme empiriquement l'Hypothèse 1 qui stipule que la formation et le développement diminue l'intention de quitter. Lequel est cohérent avec la littérature recensée sur le lien entre la formation et le développement et l'intention de quitter ainsi que le roulement volontaire.

Par ailleurs, les résultats soutiennent également l'existence de l'impact de la reconnaissance sur l'intention de quitter. Les résultats significatifs ( $F = 54,51, p < 0,01$ ) montrent que les participants exposés à un employeur qui offre beaucoup de reconnaissance rapportent un niveau d'intention de quitter inférieur comparativement aux participants exposés à un employeur qui offre peu de reconnaissance. Confirmant ainsi empiriquement l'Hypothèse 2 qui affirme que la reconnaissance

diminue l'intention de quitter. Ce résultat est semblable à celui de la littérature recensée sur le lien entre la reconnaissance et l'intention de quitter ainsi que le roulement volontaire. L'examen des effets de taille du Tableau 4 démontre que la reconnaissance ( $\eta^2 = 0,16$ ) réduit davantage l'intention de quitter des répondants que la formation et développement ( $\eta^2 = 0,06$ ).

Pour ce qui est de l'effet modérateur du genre, les résultats du Tableau 4 montrent qu'il n'y a pas d'effet modérateur existant puisque les termes interactifs Femme X Formation et développement ( $F = 0,01$ , n.s.) et Femme X Reconnaissance ( $F = 1,01$ , n.s.) ne sont pas significatifs. Ces résultats réfutent empiriquement l'Hypothèse 3 qui stipule que le genre modère la relation négative entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. En outre, l'effet direct du genre n'est pas significatif ( $F = 0,34$ , n.s.). Ce dernier résultat indique que les femmes rapportent un niveau d'intention de quitter similaire aux hommes.

## **Discussion et conclusion**

Cette étude avait deux objectifs. Le premier objectif était d'analyser l'impact de la rémunération intangible sur l'intention de quitter un employeur. Pour ce faire, deux dimensions de la rémunération intangible ont été retenues : la formation et le développement ainsi que la reconnaissance. Le second objectif était d'étudier si le genre peut avoir un effet modérateur sur la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. Les résultats montrent que les participants exposés à un employeur qui offre beaucoup de formation et de développement ont rapporté un niveau d'intention de quitter significativement plus faible comparativement aux participants exposés à un employeur qui offre peu de formation et développement. Ce résultat est en accord avec la littérature qui soutient une relation négative entre la formation et le développement et l'intention de quitter et donc le roulement volontaire (Brander-Peetz et al., 2021; Ju et Li, 2019; Kim, 2012; Long et Perumal, 2014; Nazir et al., 2016; O'Halloran, 2012; Osborne et al., 2020; Rubenstein et al., 2018). Rubenstein et al. (2018), dans leur méta-analyse, ont également étudié la formation et le développement et leurs résultats montrent que la formation et le développement est négativement associée au roulement volontaire organisationnel. Ce résultat offre également un soutien empirique à la littérature qui postule que l'offre de formation et de développement peut influencer l'état d'esprit d'un salarié et l'amener à s'engager davantage envers son organisation et ainsi amenuiser son intention de la quitter. Les résultats démontrent également que les participants exposés à un employeur qui offre peu de reconnaissance ont rapporté un niveau significativement plus élevé d'intention de quitter comparativement aux participants exposés à un employeur qui offre beaucoup de reconnaissance. Ce résultat est similaire à la littérature et les études qui ont trouvé un lien négatif entre la reconnaissance et le roulement (Bhatnagar, 2014; Langove et Isha, 2017; Moncarz et al., 2009). De plus, les résultats indiquent que la reconnaissance

contribue davantage à la réduction de l'intention de quitter que la formation et le développement. À la lecture des résultats, il appert que lorsqu'une entreprise offre de la formation et des possibilités de développement à ses salariés et lorsqu'elle reconnaît leur contribution, elle doit explicitement communiquer ces informations et insister sur le fait que ces avantages s'ajoutent à la rémunération tangible. Cette stratégie permettra d'optimiser davantage les bénéfices. En effet, la reconnaissance de la performance au travail se concentre sur le processus de travail des employés, plus particulièrement sur la créativité, l'innovation et l'amélioration continue qu'elle apporte à leurs méthodes de travail (Brun et Dugas, 2008). Dans le contexte du processus de travail, les principaux indicateurs de ce type de reconnaissance se manifestent lorsque les employés se sentent reconnus pour leur expertise, leurs compétences, leur ingéniosité et leurs qualifications professionnelles dans la façon dont ils accomplissent leurs tâches et résolvent les problèmes (Ibid.). De ce fait, ceux-ci ressortent généralement avec un sentiment accru d'estime de soi et de compétence personnelle. Optimisant ainsi leur fidélisation et réduisant par ce fait leur intention de quitter.

À l'évidence, la reconnaissance est la pratique la plus avantageuse, car elle est la moins onéreuse à proposer. À l'instar de l'application « Bravo! » que Desjardins fournit à ses employés et qui ne lui requiert aucun investissement financier. Comme indiqué dans son Rapport de responsabilité sociale et coopérative 2017, cette application permet de souligner les bons comportements et les réussites professionnelles des collègues. Elle renforce les comportements à valeur ajoutée pour l'entreprise tout en permettant aux employés de communiquer efficacement et simplement leur reconnaissance mutuelle.

Les employeurs doivent mettre en place des pratiques de reconnaissance et encourager les gestionnaires à les utiliser. Toutefois, pour être efficaces, ces pratiques doivent être équitables et une culture organisationnelle ouverte et positive doit être mise en place. Elle doit être exprimée de manière proportionnelle à l'effort que l'employé fournit ou est capable de fournir, car la reconnaissance constitue un acte de vérité et il n'y a pas de place pour la flatterie (Brun et Dugas, 2008). En effet, un programme de reconnaissance qui n'est pas connexe au mérite ne serait pas aussi efficace qu'un programme basé sur le mérite. De même, une équipe de direction totalitaire qui se met soudainement à dire « Merci » ne serait pas aussi plausible qu'une équipe de direction participative qui ferait de même (Ibid.).

Contrairement à ce qui était postulé, les résultats indiquent que le genre n'a pas d'effet modérateur sur la relation entre la rémunération intangible et l'intention de quitter. Autrement dit, la rémunération intangible diminue proportionnellement autant l'intention de quitter des femmes que celui des hommes. En termes d'implications managériales, ce dernier résultat peut être discuté sous deux angles opposés. En premier lieu, il sous-tend que la rémunération intangible est nécessaire et instrumentale pour contrôler les intentions de quitter et par ricochet le taux de roulement des salariés. De ce fait, la rémunération intangible constitue une pratique de gestion universelle pour réduire l'intention de quitter des salariés. En revanche, si une entreprise souhaite cibler un groupe particulier de salariés, tel que les femmes, le recours à la rémunération intangible ne semble pas être une pratique de gestion qui ajoute de la valeur.

La présente étude comporte quelques limites. La première est liée à l'échantillon qui se compose exclusivement d'étudiants universitaires. Conséquemment, la généralisation des résultats à



l'ensemble des salariés n'est point envisageable. Les recherches futures doivent tenter de répliquer cette étude auprès de la population active sur le marché du travail. La deuxième limite est liée à l'opérationnalisation de la variable indépendante. Bien qu'il existe plusieurs autres composantes de la rémunération intangible, le choix fut dans cette étude de mesurer la rémunération intangible en utilisant la formation et le développement et la reconnaissance. Les recherches futures doivent incorporer d'autres composantes. En définitive, la dernière limite concerne les scénarii fictifs utilisés qui sont limités en contenu. En effet, quelques lignes de texte peuvent difficilement refléter la réalité complexe de l'offre de la rémunération intangible. Les recherches futures doivent continuer d'être rigoureuses dans l'élaboration de scénarii en essayant de calquer au plus près la réalité.

L'étude de la rémunération intangible est un phénomène récent et en émergence dans la littérature. La présente étude s'est principalement intéressée à la façon dont elle est susceptible d'influencer l'intention de quitter des salariés. En considérant spécifiquement la gestion des ressources humaines, de nombreux autres impacts sont probables (l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, l'absentéisme, etc.) et demeurent à être identifiés, analysés et documentés.

## Bibliographie

- Abdullah, A.A. & Wan, H.L. (2013). Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085-1091.
- Acker, J. (1992). Gendering Organizational Theory, in A. J. Mill and P. Tancred (eds), *Gendering Organisational Analysis* (London, Sage) p. 250.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T.N., & Cable, D.M. (2001). "Are You Attracted? Do You Intend to Pursue ? A Recruiting Policy-Capturing Study". *Journal of Business and Psychology*, 16(2): 219-237.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management : Back to the future?* (Report 517). Institute for Employment Studies. [https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517\\_Strategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf](https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517_Strategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf).
- Arnold, J. & Kate M. D. (1999). Graduates' Work Experiences as Predictors of Organizational Commitment, Intention to Leave and Turnover: Which Experiences Really Matter? *Applied Psychology* 48 (2): 211–38.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 491-509.
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G., & van der Velde, M. E. (2010). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study. *Applied Psychology*, 60(1), 66-86. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00427.x>.
- Batt, R., Colvin, A. J., & Keefe, J. (2002). Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry. *ILR Review*, 55(4), 573-594. <https://doi.org/10.1177/001979390205500401>.
- Becker, G. (1975). *Human capital*. New York: National Bureau of Economics Research.
- Beckers, J. (2007). Chapitre 3. L'acquisition des savoirs et des compétences. Fondements et conséquences méthodologiques. Dans : J. Beckers, *Compétences et identité professionnelles: L'enseignement et autres métiers de l'interaction humaine* (pp. 85-140). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Begley, T.M. & Czajka, J.M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*. 78(4): 552-556.

- Bennett Thatcher, J., Stepina, L.P. & Boyle, R.J. (2003). « Turnover of information technology workers: Examining empiracally the influences of attitudes, job characteristics, and external markets », *Journal of Management Information Systems*, volume 19, numéro 3, p.231-261.
- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A. & Revillard, A. (2012). *Introduction aux études sur le genre* (2e éd.). Bruxelles: De Boeck.
- Bertrand M, & Hallock K. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *Industrial and Labor Relations Review* 55(1): 3–21.
- Bhatnagar, J. (2014). 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". Transaction Publishers.
- Bluedorn, A. C. (1978). A Taxonomy of Turnover. *The Academy of Management Review*, 3(3), 647-651. doi:10.2307/257553.
- Bourdieu, P., (1998). *La domination masculine*, Paris, Seuil.
- Bradley, S., Draca, M., Green, C. and Mangan, J. (2004). Quits, separations and worker turnover in the public sector: evidence from a competing risk analysis. Working Paper.
- Brander-Peetz, N., Peetz, D., & Brough, P. (2021). Turnover intentions, training and motivations among australian union staff. *Economic and Industrial Democracy*, 1-24.
- 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>.
- Burke, R.J., (2001). Career development of managerial women. Dans R.J. Burke & D.L. Nelson (Eds), *Advancing women's careers: Research and practice* (pp. 139-160). London: Blackwell.
- Burr, V., (1998). *Gender and Social Psychology*. Routledge. ISBN 9780415158152.
- Byrne, Z. (2005). Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200. Retrieved June 4, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/25092932>.
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013). All you need is resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759–782. <https://doi.org/10.1177/0018726712462614>.

- Carraher, S. M. (2011). Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 6(1), 25-52. <https://doi.org/10.1108/17465261111100905>.
- Carrell, S. E. (2007). The national internal labor market encounters the local labor market: Effects on employee retention, *Labour Economics*, vol.14, p. 774-787.
- Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C., 2013, Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1): 1-26.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928–944.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522. <https://doi.org/10.1108/01437720810904194>.
- Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341-372. Doi : 10.1016/S0927-5371(97)00010-9.
- Conseil du Statut de la femme, (2020). La conciliation travail-famille en temps de pandémie. Consulté le 17 novembre 2021, à l'adresse <https://csf.gouv.qc.ca/article/publicationsnum/les-femmes-et-la-pandemie/famille/la-conciliation-travail-famille-en-temps-de-pandemie/>.
- 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>.
- Crosby, F. J. (1982). « Relative deprivation and working women », Oxford University Press, New York, 268 p.
- Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe, benefits and worker turnover, *Labour Economics*, vol.13, p. 87-105.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., Porter, L. W. (1981). Functional turnover: an empirical assessment, *Journal of Applied Psychology*, vol.66, n°6, p. 716-721.
- Desjardins, (2017). Rapport de responsabilité sociale et coopérative 2017. Choisir Desjardins, c'est contribuer à changer les choses. Microsoft PowerPoint - RRSC2017\_CONSO\_FR.pptx (desjardins.com).
- Dif S., Guimond S., Martinot D. & Redersdorff S. (2001). La théorie de la privation relative et les réactions au handicap : le rôle des comparaisons intrapersonnelles dans la gestion de l'estime de soi. *Journal International de Psychologie*, 36, pp. 314-328.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role Interpretation*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.

- Eagly, A.H & Wood, W. (2011). Social role theory. *Handbook of theories of social psychology*, 2, 458-478.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L., (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565-573.
- El Houdzi, A. (2018). Equipe de recherche et d'études sur le genre -EREG-, & Pr. Benajiba, Khalid - Directeur De Thèse. Le leadership féminin : L'impact de la perception du rôle social de genre (N° 9). Université HASSAN II / FLSH Casablanca. <http://revues.imist.ma/?journal=REMSES&page=index>.
- Fairris, D. (2004) "Internal labor markets and worker quits". *Industrial Relations*, 43(3): 573-594.
- Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. H., Lefevre, A. & Hong, M. (2010). Intention to leave a job: The role of individual factors, job tension, and supervisory support. *Administration in Social Work*, 34, 313-328. Doi: 10.1080/03643107.2010.500948.
- Fallon, B., & Rice, S. (2015). Investment in staff development within an emergency services organisation: Comparing future intention of volunteers and paid employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 485–500.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante – FCEI, (2021). Pénurie de main-d'œuvre : un enjeu à nouveau criant pour les PME québécoises, dévoile un rapport de la FCEI. (2021, 6 avril). Consulté le 14 mars 2022, à l'adresse <https://www.cfib-fcei.ca/fr/medias/communiqués-de-presse/penurie-de-main-doeuvre-un-enjeu-nouveau-criant-pour-les-pme>.
- Festinger, Leon. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford (California): Stanford University Press, p. 1-191.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A & Loquet, C. (2003). « How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit », *Journal of Managerial Psychology*, volume 19, numéro 2, 2004, p.170-187.
- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42 (5), 552–572. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2012-0051>
- Fray, A. M., Morin, L. & Renaud, S. (2013). Attraction des salariés : Les attentes de la génération Y selon le genre et le niveau de poste. Actes du colloque 1<sup>ière</sup> Journée du Management Socialement Responsable des Entreprises « Mixité et diversité des équipes », 59–69.
- Frederiksen A. (2008). Gender differences in job separation rates and employment stability: new evidence from employer-employee data. *Labour Econ* 15(5):915-937.
- Gieter, S.D., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employee's turnover intentions and performance: An individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216.

- Goldstein, I.L. & Ford, K.J. (2002). *Training in Organizations*, 4<sup>e</sup> éd., Belmont, Wadsworth.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 76-88.
- 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>.
- Gu, W., Kaci, M., Maynard, J. P. & Sillamaa, M. A. (2002). The changing composition of the Canadian workforce and its impact on productivity growth (*Productivity Growth in Canada-2002*).
- Guimond, S. & Tougas, F. (1994). Sentiments d'injustice et action collective : la privation relative. In R. Y. Bourhis et J. P. Leyens (Dirs.), *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*. Sprimont, Mardaga, pp. 201–231.
- Gutek, B.A. & Larwood, L. (1987). *Women's career development*. Newbury Park, CA: Sage.
- Guthrie, J.P. (2000). « Alternative pay practices and employee turnover: An organization Economics perspective », *Goup and Organization Management*, volume 25, numéro 4, p.419- 439.
- Haar, J., & Spell, C., 2009, "How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy". *The International Journal of Human Resource Management*, 20: 18271842.
- Haines, V.Y., Jalette, P., & Larose, K., (2010). "The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non Governmental Sector". *Industrial & Labor Relations Review*, 63(2): 228-246.
- Hallée, Y., Michaud, R., & Jalette, P. (2021). *La rémunération dans tous ses états*. Presses de l'Université Laval, WorldCat.org.
- Harold, C.M., & Ployhart, R.E. (2008). What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 191–218.
- Harris, K. J., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M., 2007, "The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes". *Journal of Business and Psychology*, 22: 135-144.
- Harris, K. M., & McDade, T. W. (2018). The Biosocial Approach to Human Development, Behavior, and Health Across the Life Course. *RSF : The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 4(4), 2-26. <https://doi.org/10.7758/rsf.2018.4.4.01>.
- Hart, S.E. (2005). « Hospital Ethical Climates and Registered Nurses' Turnover Intention », *Journal of Nursing Scholarship*, volume 37, numéro 2, p.173-177.

- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P., (2013). "Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review". *Journal of Applied Psychology*, 98: 412-453.
- Hee, C. H. S., & Ling, F. Y. Y., (2011). "Strategies for reducing employee turnover and increasing retention rates of quantity surveyors". *Construction Management and Economics*, 29(10): 1059-1072.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E.F., (2003). "Measuring attraction to organizations". *Educational and Psychological Measurement*, 63(6) : 986-1001.
- Hirsch, B., & Schnabel, C. (2012). *Women Move Differently: Job Separations and Gender*. *Journal of Labor Research*, 33(4), 417-442. <https://doi.org/10.1007/s12122-012-9141-1>.
- Hom, P.W., & Griffeth, R.W., (1995). "Employee turnover". Cincinnati, OH: South-Western.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277-297. <https://doi.org/10.1037/a0013453>
- Huang, L., (2020). Profil des PME - Statistiques Démographiques du Propriétaire - Direction générale de la petite entreprise - Direction de la recherche et de l'analyse. Innovation, Science et Développement Économique Canada.
- Humaines, C. R. (2015). Comment mobiliser les jeunes générations. Cameron RH. Consulté le 2 mars 2022, à l'adresse <https://www.cameronrh.com/comment-mobiliser-les-jeunes-generations/>.
- Institut nationale de la statistique et des études économiques - INSEE (2021). Écart de salaires entre les femmes et les hommes dans le secteur privé | Consulté le 23 octobre 2021, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2407748>.
- Institut de la statistique du Québec - ISQ. (2021). Québec, I. D. L. S. La statistique au service de la société. Institut de la Statistique du Québec. Consulté le 23 novembre 2021, à l'adresse <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/ecarts-salariaux-sexe-professions-formation-universitaire-portrait-entreprises-quebecoises-200-employes-et-plus>.
- Irvine, D., & Evans, M. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses: Integrating research findings across studies. *Nursing Research*, 44, 246-253.
- Jost, J. T., & Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33(1), 1-27. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x>.
- 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.
- Kaiser L. (2005). Gender–Job Satisfaction Differences across Europe: An Indicator for Labor Market Modernization, IZA Bonn Discussion Paper No. 1876.

- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaplan, S. L., (2005). Total rewards in action: Developing a total rewards strategy. *Benefits and Compensation Digest*, August: 32-37.
- Keith, K., & McWilliams, A. (1999). The returns to mobility and job search by gender. *Industrial and Labor Relations Review*, 52, 460-477.
- Kim, S. (2005). Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156. doi:10.1177/0275074004273150.
- Kim, S. (2012). The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), 257-279.
- Koenig, A.M & Eagly, A.H. (2014). Evidence for the Social Role Theory of Stereotype Content: Observations of Groups' Roles Shape Stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 371–392.
- Krausz, M., Meni K., & Asher E. (1998). Distal and Proximal Influences of Turnover Intentions and Satisfaction: Support for a Withdrawal Progression Theory. *Journal of Vocational Behavior* 52:59–71.
- Lambert, E.G. & Ouédraogo, N. (2010). Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. *Revue française de gestion*, 201, 65-85. <https://doi.org/>.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. & Barton, S.M. (2001). « The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: a Test of Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers », *The Social Science Journal*, volume 38, p.233-250.
- 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.
- Lentillon, V. (2009). Les stéréotypes sexués relatifs à la pratique des activités physiques et sportives chez les adolescents français et leurs conséquences discriminatoires. *Bulletin de psychologie*, Numéro 499(1), 15. <https://doi.org/10.3917/bupsy.499.0015>.
- Li, L., & Roloff, M.E. (2007). Organizational culture and compensation systems: An examination of job applicants' attraction to organizations. *International Journal of Organizational*.
- Lievens, F., Van Hove, G. a. S. & B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553–572.
- Lincoln, J.R. & Kalleberg, A.L. (1990). *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work*.



- Liu, B., Liu, J. et Hu, J. (2010). « Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the chinese public sector », *Social Behavior and Personality*, volume 38, numéro 5, p. 615-625.
- Long, C. S., & Perumal, P. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. *International Journal of Business & Society*, 15(1), 111-126.
- Lorenzi-cioldi, F. (2009). *Les représentations des groupes dominants et dominés : collections et agrégats*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2001). Are female managers quitters? The relationships of gender, promotions, and family leaves of absence to voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1167-1178. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1167>.
- Martin, C., & Ramos-Gorand, M. (2015). Analyse Du Turnover Du Personnel Soignant En EHPAD En France: Disparitts Territoriales Et Compensation Salariale (Analysis of Staff Turnover in Nursing Homes in France: Spatial Disparities and Wage Compensation). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2594302>.
- Martocchio, J. J. (2001). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach Study Guide* (2nd éd.). Prentice Hall.
- Melamed, T. (1996). Gender success: An assessment of a gender specific model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 217-242.
- Messersmith, J. G., Guthrie, J. P., Ji, Y.-Y., & Lee, J.-Y. (2011). Executive turnover: the influence of dispersion and other pay system characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 457-469.
- Milkovich, G.T., Newman, J.M., Gerhart, B.A., et Yap, M. (2017). *Compensation* (Fifth Canadian edition.).
- Miller, J. G., & Wheeler, K. G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 465—478.
- 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.
- Mor Barak, M., Nissly, J., & 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>.

- Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2005). « Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions ». *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548-577.
- Morin, É. (2020). Les liens entre la rémunération tangible et le roulement volontaire dans le secteur des TIC au Canada (Mémoire).
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A. (2001). « Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover », *International Journal of Management Reviews*, volume 3, numéro 3, pp.219-244.
- Morrison, A. & Von Glinow, M. (1990). *Women and Minorities in Management*, *American Psychologist*, 45: 200–8.
- Moynihan, D.P. & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: examining the roles of gender, life cycle, and loyalty, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 28 No. 2, pp. 120-143.
- 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.
- Newbury, W., Gardberg, N. A. & Belkin, L. Y. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: the interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37, 666–686.
- Noe, R. & Kodwani, A.D., 2018, “Employee training and development (7th ed)”. New York, NY: McGraw Hill Education.
- O.C. Tanner Institute (2019). 2020 Global Culture Report. Repéré à <https://www.octanner.com/global-culture-report.html>.
- OCDE (2009). Comment les caractéristiques des industries, des entreprises et des travailleurs influencent-elles les flux d'emplois et de travailleurs ? Dans : 714 Perspectives de l'emploi 2009, Chapitre 2. Paris, OCDE, pp 117-163.
- O'Halloran, P. L. (2012). Performance pay and employee turnover. *Journal of Economic Studies*, 39(6): 653-674.
- 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, 1-10.
- Paré, G., & Tremblay, M., (2007). The influence of high-involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions”. *Group & Organization Management*, 32(3): 326-357.

- Park, H. Y., Ofori-Dankwa, J., & Bishop, D. R., (1994). Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: Practical and research implications. *Human Relations*, 47(3): 353-366.
- Perkins, S. J., & Jones, S. (2020). *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts* (4<sup>e</sup> éd.). CIPD - Kogan Page.
- Petrongolo, B. (2001) Re-employment probabilities and returns to matching. *Journal of Labour Economics* 19(3) 716–741.
- Pilar de Luis Carnicer, M., Sánchez, A. M., Pérez, M. P., & Jiménez, M. J. V., (2004). Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors. *Personnel Review*, 33(2): 222-240.
- Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Ames, The Iowa State University Press, 160 p.
- Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 600 p.
- Price, J.L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Quan, J., & Cha, H. (2010). IT certifications, outsourcing and information systems personnel turnover. *Information Technology & People*, 23(4), 330-351. doi:10.1108/09593841011087798.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). « Gender and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions ». *British Journal of Management*, 15(3), 247-258.
- Randrianarisoa A.N. (2016). *Le rôle modérateur du genre sur l'impact d'attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle : une étude quasi-expérimentale*. Université de Montréal.
- Renaud, S., & Morin, L. (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 de colloque, 20<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, 17.
- Renaud, S., Morin, L., & Fray, A. M. (2016). What most attracts potential candidates? Innovative perks, training, or ethics? *Career Development International*, 21(6), 634-655.
- Renaud, S., Tremblay, F. & Morin, L. (2014). L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada. *Question(s) de management*, 8,(4), 11-26. doi:10.3917/qdm.144.0011.
- Rhodes, Susan R., & Richard M. Steers. (1990). *Managing Employee Absenteeism*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Rinfret, N., & Lortie-Lussier, M. (2009). Les déterminants des intentions de départ des femmes cadres : différents ou non de ceux de leurs collègues masculins ? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(4), 320-333. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00708.x>.
- Rosin, H. & Korabik, K. (1990). Marital and family correlates of women managers' attrition from organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 104-120.
- Rosin, H. & Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 317-330.
- Royalty, A. B. (1998). Job-to-Job and Job-to-Nonemployment Turnover by Gender and Education Level. *Journal of Labor Economics*, 16(2), 392-433. <https://doi.org/10.1086/209894>.
- Rubenstein, A., Eberly, M., Lee, T. & Mitchell, T. (2018) Surveying the forest: Une méta-analyse, une enquête sur les modérateurs et une discussion prospective sur les antécédents du roulement volontaire des employés. *Psychologie du personnel*, 71(1) : 23-65.
- Russell, J.E.A. & Burgess, J.R.D. (1998). Success and women's career adjustment. *Journal of Career Assessment*, 6, 365-387.
- Saks, A. & Haccoun, R. (2012). *Managing performance through training and development (Education Series in Human Resource Management (6th éd.)*. Toronto: Nelson.
- Saksida, T., Alfes, K., & Shantz, A. (2017). Volunteer role mastery and commitment: Can HRM make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 2062–2084.
- Schlechter, A., Thompson, N. C. & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, 37, 274–295.
- Selden, S.C. & Moynihan, D.P. (2000). "A model of voluntary turnover in state government", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 20 No. 2, pp. 63-74.
- Selden, S., Schimmoeller, L., & Thompson, R. (2013). "The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in us state governments". *Personnel Review*, 42(3): 300-323.
- Shadish, W. R., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2002). "Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference". Belmont, CA: Wadsworth.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2007). Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology*, 60: 903-928.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036—1056.
- Shields, M. & Ward, M. (2001) Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of Health Economics* 20(5) 667–701.

- Sicherman, N. (1996). Gender differences in departures from a large firm. *Industrial and Labor Relations Review*, 49, 484—505.
- Sidanius, J. & Pratto, F. (1999). *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*, Cambridge, Cambridge university press.
- Singh, P. & Loncar, N. (2010). « Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent », *Industrial Relations*, volume 65, numéro 3, p.470-490.
- Smith, S. L., & Grove, C. J. (2017). Bittersweet and paradoxical: Disaster response volunteering with the American red Cross. *Non- profit Management and Leadership*, 27(3), 353–369.
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2002). « Analyzing Job Mobility with Job Satisfaction with Job Turnover Intentions: an International Comparative Study », Suisse, Université de St- Gallen, 27 p.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1): 113-137.
- St-Amour, N., Laverdure, J., Devault, A. & Manseau, S. (2005). La difficulté de concilier travail-famille: ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises. Institut de la Santé Publique du Québec.
- St-Onge, S. (2014). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique (3e édition)*. Chapitre 1. Montréal (Québec), Chenelière Éducation.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. & Audet, M. (2009). *Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines*. (3<sup>e</sup> éd.). Montréal: Morin, Gaëtan.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. & Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial relations*, 57, 491–516.
- St-Onge, S., Thériault, R. & Rousseau, C. (2006). *Gestion de la rémunération: théorie et pratique*.
- Statistique Canada. (2018). L'avènement des femmes dans le milieu de travail. Consulté le 22 novembre 2021, à l'adresse <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-630-x/11-630-x2015009-fra.htm>.
- Statistique Québec. (2019). L'écart salarial entre les sexes au Canada : 1998 à 2018. Consulté le 23 octobre 2021, à l'adresse <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-004-m/75-004-m2019004-fra.htm>.
- Strack, R., Von der Linden, C., Booker, M., & Strohmayr, A. (2014). Decoding global talent : 200 000 réponses à une enquête sur la mobilité mondiale et les préférences en matière d'emploi. Récupéré le 9 décembre 2019 de <https://www.bcg.com/publications/2014/people-organization-human-resources-decoding-global-talent.aspx>
- Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1996). Family structure, glass ceiling, and traditional explanations for the differential rate of turnover of female and male managers. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 99—118.

- Stumpf, S.A. and Dawley, P.K. (1981), "Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp. 148- 63.
- Sumner, M., & Niederman, F. (2004). The Impact of Gender Differences on Job Satisfaction, Job Turnover, and Career Experiences of Information Systems Professionals. *Journal of Computer Information Systems*, 44(2), 29-39. doi:10.1080/08874417.2004.11647564.
- Swider, B. W., Zimmerman, R. D., Charlier, S. D. & Pierotti, A. J. (2015). Deep-level and surface-level individual differences and applicant attraction to organizations: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 73–83.
- Talcott P. & Neil J. S. (1956). *Economy and Society, A Study in the integration of Economy and Social Theory*, London, Routledge and Kegan Paul.
- Taunton, R. L., Boyle, D. K., Woods, C. Q., Hansen, H. E., & Bott, M. J. (1997). Manager Leadership and Retention of Hospital Staff Nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 19(2), 205-226. <https://doi.org/10.1177/019394599701900206>
- Tews, M. J., Michel, J. W. & Bartlett, A. (2012). The fundamental role of workplace fun in applicant attraction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 105–114.
- Tissier-Desbordes, E. et Kimmel, A. J. (2002). Genre, genre et marketing, définition des concepts et analyse de la littérature. *Décisions Marketing*, p. 2.
- Tostain, M. (2016). Pour en finir avec la domination masculine ? Regard critique sur les approches psychosociales des relations entre sexes, *Bulletin de psychologie*.
- Verliac, J. (2006). Les effets du statut et de la privation relative sur l'optimisme comparatif de sujets de faibles ressources socio-économiques. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 72, 23-36. <https://doi.org/10.3917/cips.072.0023>.
- Walk, M., Zhang, R., & Littlepage, L. (2018). “Don’t you want to stay?” The impact of training and recognition as human resource practices on volunteer turnover. *Non-profit Management and Leadership*, 29(4), 509-527. <https://doi.org/10.1002/nml.21344>.
- Wexley, K. N. & Latham, G.P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*, 3e ed., Upper SaddleRiver, NJ: Prentice Hall.
- Wickens, T. D. & Keppel, G. (2004). *Design and analysis: A researcher’s handbook*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Williams, J. E., & Best, D. L. (1990). *Sex and psyche : Gender and self-concepts viewed cross- culturally*. Newbury Park : Sage Publications.
- Williamson, C. L., Cope, J. G., Lori, F. T. & Wuensch, K. L. (2002). "Policy capturing as a tool to enhance recruiting". *Career Development International*, 7(3) : 159-166.

- Wingreen, S., LeRouge, C., & Nelson, A. (2017). Managing IT Employee Attitudes that Lead to Turnover : Integrating a Person-Job Fit Perspective. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 8(1), 25-41.
- Wolfers, J. (2006). Diagnosing Discrimination: Stock Returns and Ceo Gender. *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3), 531-541. <https://doi.org/10.1162/jeea.2006.4.2-3.531>.
- Wren, B. M., Berkowitz, D., & Grant, S. E. (2014). Attitudinal, personal, and job-related predictors of salesperson turnover. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(1): 107-123.
- Zahidi, S. & Ibarra H. (2010) : The Corporate Gender Gap Report 2010, World Economic Forum, Geneva.
- Zheng, C., & Lamond, D. (2010). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 423-443. doi:10.1007/s10490-0099159-y.
- Zweimuller, J. & Winter-Ebmer R. (2000). « Firm-specific Training: Consequences for Job Mobility », Allemagne, IZA Discussion Paper, Paper 1.