



Université de Montréal

**Étude longitudinale du lien entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction  
extrinsèque au travail et l'intention de quitter chez les travailleurs du secteur des  
TIC**

Par  
Céline Parent

École des relations industrielles  
Faculté des arts et sciences

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

Janvier 2012

© Céline Parent, 2012

## Identification du jury

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Étude longitudinale du lien entre la satisfaction intrinsèque et extrinsèque au travail et  
l'intention de quitter chez les travailleurs du secteur des TIC

Présenté par :

Céline Parent

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Victor Haines  
président-rapporteur

Stéphane Renaud  
directeur de recherche

Émilie Genin  
membre du jury

## SOMMAIRE

Le but de ce mémoire est de comprendre l'influence de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter des travailleurs. Afin d'étudier ce sujet, nous avons formulé trois hypothèses basées sur la théorie des attentes et la théorie des deux facteurs d'Herzberg. La première hypothèse stipule que la satisfaction intrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs. La seconde hypothèse est formulée à l'effet que la satisfaction extrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs. La dernière hypothèse stipule que la satisfaction intrinsèque a une influence plus importante sur l'intention de quitter des travailleurs que la satisfaction extrinsèque.

Les données utilisées afin de tester nos hypothèses de recherche ont été collectées dans le cadre d'une étude plus vaste portant sur « *les liens entre la rémunération, la formation et le développement des compétences et l'attraction et la rétention d'employés clés* ». L'entreprise au sein de laquelle les données ont été collectées est dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC) à Montréal. Les employés interrogés sont les nouveaux employés embauchés par l'entreprise.

Les résultats de notre mémoire confirment deux de nos hypothèses. Ainsi, nos résultats ont démontré que la satisfaction intrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs d'ici six mois, un an et deux ans. De plus, nos résultats ont démontré que la satisfaction intrinsèque a une influence plus importante sur l'intention de quitter que la satisfaction extrinsèque. Par contre, une de nos hypothèses est partiellement confirmée. En effet, nos résultats ont démontré que la satisfaction extrinsèque fait seulement diminuer l'intention de quitter d'ici un an et deux ans et n'a aucune influence significative sur l'intention de quitter d'ici six mois. Le soutien organisationnel perçu est une variable qui a également une forte influence sur l'intention de quitter des travailleurs.

Pour terminer, la conclusion de ce mémoire présente en quoi nos résultats peuvent être utiles aux gestionnaires des ressources humaines et des relations industrielles.

**Mots-clés :**

Satisfaction au travail

Satisfaction intrinsèque

Satisfaction extrinsèque

Intention de quitter

Roulement

## SUMMARY

The purpose of this study is to analyze the impact of intrinsic and extrinsic satisfaction on workers' intention to quit. In order to investigate this subject, we have formulated three hypotheses based on the theory of expectations and two-factor theory. The first hypothesis states that intrinsic satisfaction decreases worker's intention to quit. The second hypothesis stipulates that extrinsic satisfaction decreases worker's intention to quit. The last hypothesis states that intrinsic satisfaction has a stronger influence on worker's intention to quit than extrinsic satisfaction.

In order to test our hypotheses, we used data collected in a larger study on "*the links between compensation, training and skills development attracting and retaining key employees*". The data were collected in an organization in information technology and telecommunications sector located in Montreal. Newly hired employees were invited to answer the survey.

The results of our study confirm two hypotheses. Indeed, our results indicate that intrinsic satisfaction decreases worker's intention to quit within six months, one year and two years. Moreover, our results show that intrinsic satisfaction has more influence on intention to quit than extrinsic satisfaction. However, our results indicate that extrinsic satisfaction decreases only intention to quit within one year and two years and has no significant influence on intention to quit within six months. Perceived organizational support also has an important influence on worker's intention to quit.

Finally, the conclusion of this study presents how our results can be interesting for human resources and industrial relations managers.

### **Key words:**

Job satisfaction

Intrinsic satisfaction

Extrinsic satisfaction

Intention to quit

Employee turnover

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier Stéphane Renaud, mon directeur de recherche, pour ses bons conseils, son aide, sa générosité et son soutien tout au long de la rédaction de mon mémoire. Merci d'avoir été aussi patient avec moi, d'avoir su m'encourager et d'avoir investi beaucoup de temps dans mon projet. Merci de m'avoir incitée à me dépasser et à mener à terme mon projet aussi rapidement.

Je tiens également à remercier madame Émilie Genin, membre du jury et monsieur Victor Haines, président-rapporteur, pour leurs précieux conseils qui ont contribué à l'amélioration de mon mémoire. Leurs commentaires m'ont été très utiles et ont rendu ma recherche beaucoup plus intéressante.

Je tiens aussi à remercier particulièrement mon conjoint pour son support et sa patience tout au long de la rédaction de mon mémoire. Merci pour ta compréhension et tes encouragements. Merci d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir supportée lorsque c'était plus difficile. Merci également à mon fils qui a su comprendre lorsque je devais m'absenter pour rédiger mon mémoire et avec qui je n'ai pas passé tout le temps voulu. Finalement, un gros merci à mes parents, ma sœur et mes amis qui m'ont toujours encouragée à continuer et à compléter mon projet avec fierté.



## Table des matières

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de littérature et problématique.....	6
1.1    Définition de la satisfaction au travail .....	7
1.2    Définition du roulement.....	10
1.3    Déterminants du roulement.....	14
1.3.1  Déterminants organisationnels.....	15
1.3.1.1  Syndicalisation .....	15
1.3.1.2  Taille de l'entreprise .....	16
1.3.1.3  Âge de l'entreprise.....	17
1.3.1.4  Type d'industrie .....	17
1.3.1.5  Pratiques de GRH .....	18
1.3.1.5.1  Formation.....	18
1.3.1.5.2  Salaire .....	19
1.3.1.5.3  Développement de carrière .....	20
1.3.1.5.4  Sécurité d'emploi.....	21
1.3.1.5.5  Avantages sociaux .....	21
1.3.1.6  Conclusion des déterminants organisationnels .....	22
1.3.2  Déterminants individuels .....	25
1.3.2.1  Genre.....	25
1.3.2.2  Âge.....	26
1.3.2.3  Niveau de scolarité.....	27
1.3.2.4  Ancienneté .....	28
1.3.2.5  État matrimonial.....	28
1.3.2.6  Nombre de personnes à charge .....	29
1.3.2.7  Appartenance à une minorité visible.....	29
1.3.2.8  Soutien organisationnel perçu.....	30
1.3.2.9  Conclusion des déterminants individuels.....	31
1.3.3  Déterminants contextuels.....	33
1.3.3.1  Taux de chômage .....	33
1.3.3.2  Disponibilité des emplois alternatifs.....	34
1.3.3.3  Conclusion des déterminants contextuels .....	35
1.3.4  Conclusion des déterminants du roulement .....	35
1.4    Liens entre la satisfaction au travail et le roulement.....	36
1.4.1  Analyse des études mettant en lien la satisfaction au travail et le roulement	36

1.4.2 Cadre théorique sur le lien entre satisfaction au travail et roulement .....	45
1.5 Problématique .....	49
Chapitre 2 : Modèle, cadre opératoire et hypothèses .....	51
2.1 Modèle conceptuel .....	52
2.2 Cadre opératoire .....	53
2.2.1 Variables indépendantes .....	53
2.2.2 Variable dépendante .....	54
2.2.3 Variables de contrôle .....	55
2.3 Hypothèses de recherche .....	57
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche .....	58
3.1 Données .....	59
3.2 Mesures .....	60
3.3 Analyses statistiques .....	64
Chapitre 4 : Résultats et discussion .....	67
4.1 Analyses descriptives .....	68
4.2 Analyse de différence de moyennes (T de Student) .....	71
4.3 Analyses multivariées longitudinales .....	74
4.4 Conclusion sur les résultats .....	82
Conclusion .....	83
Annexe A : Matrice de corrélations entre toutes les variables de notre étude .....	92
Bibliographie .....	94

## **Liste des figures**

Figure 1 : Les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre.....	13
Figure 2 : Modèle longitudinale du lien entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter.....	53

## **Liste des tableaux**

Tableau I : Relation entre les déterminants organisationnels et le roulement, selon les études recensées.....	22
Tableau II : Relation entre les déterminants individuels et le roulement, selon les études recensées.....	31
Tableau III : Relation entre les déterminants contextuels et le roulement, selon les études recensées.....	35
Tableau IV : Études entre la satisfaction au travail et le roulement.....	40
Tableau V : Opérationnalisation des variables indépendantes.....	54
Tableau VI : Opérationnalisation de la variable dépendante.....	55
Tableau VII : Opérationnalisation des variables de contrôle.....	56
Tableau VIII : Analyses descriptives.....	69
Tableau IX : Analyse de différence de moyennes de l'intention de quitter selon le niveau de satisfaction intrinsèque et extrinsèque.....	71
Tableau X : Régressions sur l'intention de quitter des travailleurs (méthode XTREG).....	75

# **Introduction**

La rétention des employés est un sujet qui a toujours beaucoup intéressé les chercheurs et il est de plus en plus présent dans la littérature depuis plusieurs années. En effet, plus de 1000 études auraient analysé le roulement volontaire du personnel (Steers et Mowday, 1981). Pourquoi ce sujet intéresse-t-il autant les chercheurs? Tout d'abord, le roulement touche toutes les organisations et il entraîne d'importantes conséquences négatives pour les entreprises telles que des coûts majeurs reliés au recrutement, à l'embauche, à la sélection et à la formation des nouveaux employés (Business & Health 1998; Compensation & Benefits Review, 1997; Drizin et Schneider, 2004; Fitz-Enz 1997; Guthrie, 2001; Hom, 1992; Lambert, Hogan et Barton, 2001; Mobley, 1982; Phillips, 1990; Pilar de Luis Carnicer, Martinez Sanchez, Perez Perez et Vela Jiménez 2004; Reice, 2005; Staw, 1980), une diminution dans la productivité et dans la qualité du service offert aux clients, des pertes d'opportunités d'affaires ainsi que la démoralisation des employés qui restent (Hom et Griffeth, 1995; Mobley, 1982a; Mueller et Price, 1989). L'estimation des coûts pour la perte d'un employé peut être de quelques milliers de dollars, jusqu'à deux fois le salaire de l'employé (Cascio, 2000; Hinkin et Tracey, 2000; Holtom, Mitchell et Lee, 2008). Toutes ces conséquences négatives reliées au roulement des employés amènent les organisations à vouloir comprendre les causes du roulement et à utiliser les bons outils pour retenir leurs employés. Ainsi, comprendre le processus qui amène un employé à quitter volontairement l'entreprise est très important, car cette compréhension est essentielle à la création d'une politique de rétention efficace et à l'augmentation de l'efficacité organisationnelle (Griffeth et Hom, 2001). Selon Glebbeek et Bax (2004), il existe, pour chaque entreprise, un taux optimal de roulement, qui correspond à un moyen de renouvellement de ses forces vives, sans causer de perte préjudiciable de compétences. En d'autres mots, pour chaque entreprise, il existe un taux de roulement idéal en dessous duquel il serait plus coûteux de retenir la main d'œuvre que de la perdre.

Au Canada, le taux de roulement des entreprises est passé de 9.7% en 2008 à 8.2% en 2009 (Conférence Board du Canada, 2009). Selon le Conférence Board du Canada (2009), cette baisse est temporaire, car les travailleurs vieillissent, le taux de natalité est bas et le taux de participation de la main d'œuvre sur le marché du travail a diminué, ce qui amènera un resserrement du marché et un déséquilibre de la main d'œuvre. En effet, il y aura moins de travailleurs pour combler les postes. Ce déséquilibre se traduira par une hausse du taux de roulement, car les

travailleurs auront plus d'opportunités et les entreprises tenteront, par différents moyens, d'attirer des nouveaux employés. Afin de rester compétitives, les organisations doivent donc contrôler leurs coûts tout en s'assurant d'attirer, de motiver et de retenir leurs employés (Conference Board du Canada, 2009).

Sur le marché du travail canadien, un domaine qui prend de plus en plus d'importance est celui des technologies de l'information et des communications (TIC). En effet, entre 2001 et le premier trimestre de 2007, l'industrie des TIC a connu une croissance significative de 29% comparativement à celle de l'économie globale canadienne qui a été de 16% pour la même période (TECHNOCompétences, 2008). De plus, selon des estimations d'Industrie Canada pour l'année 2005, le produit intérieur brut (PIB) du secteur des TIC a été estimé à 62,3 milliards de dollars et le nombre d'emplois à 589 000 travailleurs ce qui représente 5,8 % du PBI canadien et 3,6 % de tous les emplois au pays (Industrie Canada, 2007). Non seulement cette industrie est en pleine croissance et elle est importante pour l'économie canadienne, mais elle comprend également une main d'œuvre particulière. Ainsi, la main d'œuvre du secteur des TIC est hautement scolarisée, elle est majoritairement composée d'hommes, elle est jeune et elle comprend une faible proportion d'immigrants (TECHNOCompétences, 2008). Selon une étude effectuée par TECHNOCompétences (2008), l'un des enjeux les plus importants pour les entreprises du secteur des TIC est le recrutement et la rétention des employés étant donné la rareté de la main d'œuvre. En effet, le faible nombre de diplômés dans ce domaine combiné à des besoins constants de main d'œuvre dans ce secteur amènent un déséquilibre important. Il y a donc une pénurie anticipée de main d'œuvre dans ce secteur. Le taux de roulement global au sein des entreprises du secteur des TIC se situe en moyenne entre 13 % et 33% selon le secteur (TECHNOCompétences, 2008).

Les taux de roulement très élevés dans l'industrie des TIC, le déséquilibre de la main d'œuvre dans ce secteur et une main d'œuvre hautement spécialisée justifient la pertinence de mieux comprendre les déterminants du roulement des employés dans le secteur des TIC.

Dans la littérature, plusieurs déterminants du roulement ont été analysés. Pour notre mémoire, nous nous intéressons à la satisfaction au travail, car il s'agit d'une variable importante dans la

littérature. Selon Mignonac (2004), « *la satisfaction au travail fait incontestablement partie des concepts les plus mobilisés dans les recherches en gestion des ressources humaines, aussi bien en tant que variable dépendante que comme facteur explicatif d'un ensemble hétérogène d'attitudes et de comportements.* » (Mignonac, 2004, p.80). La satisfaction au travail est également la variable la plus utilisée en psychologie industrielle, car les entreprises désirent cultiver la satisfaction de leurs travailleurs. De plus, cette variable constitue l'un des meilleurs déterminants du roulement (Griffeth et al., 2000). La satisfaction au travail étant un important déterminant du roulement, plusieurs auteurs ont analysé la relation entre cette variable et le roulement des employés. Par contre, suite à notre revue de littérature, nous avons noté plusieurs limites dans les études recensées. Tout d'abord, la majorité des études utilisent des données transversales, ce qui ne permet pas de déterminer la direction de la causalité entre les deux variables. Aussi, à notre connaissance, aucune étude n'a mesuré séparément l'impact de la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque sur le roulement. Ainsi, la littérature ne permet pas, à ce stade, de déterminer l'importance relative de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque sur le roulement des employés. De plus, la plupart des études recensées ont été effectuées aux États-Unis ou ailleurs dans le monde et seulement deux études ont utilisé des données canadiennes. Ces études ont été faites auprès d'infirmières dans un hôpital de Toronto.

Notre étude sera effectuée auprès des travailleurs en technologies de l'information et des communications au Canada. Tel que mentionné précédemment, il est pertinent d'analyser le roulement de cette main d'œuvre hautement spécialisée. À notre connaissance, aucune étude ayant analysé la relation entre la satisfaction au travail et le roulement n'a été effectuée auprès de ces travailleurs au Canada. Il est très pertinent d'effectuer une étude canadienne étant donné qu'elle sera mieux adaptée à la réalité de notre économie et de notre système. De plus, nous utiliserons des données longitudinales qui ont été collectées à trois différents temps et nous analyserons le poids explicatif de la satisfaction intrinsèque et celui de la satisfaction extrinsèque sur le roulement. Notre étude devrait donc permettre un avancement des connaissances sur le sujet.



Notre question de recherche est la suivante : **«Quelle est l'influence relative de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque des employés sur l'intention de quitter des travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications?»**.

Afin de répondre à cette question, notre mémoire sera divisé en quatre chapitres et une conclusion. Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature portant sur notre sujet de recherche. Après avoir défini la satisfaction au travail et le roulement des employés, les déterminants du roulement sont présentés sous trois catégories : les déterminants organisationnels, les déterminants individuels et les déterminants contextuels. Par la suite, les liens entre satisfaction au travail et roulement des employés sont présentés. Dans le deuxième chapitre, nous présentons notre modèle, notre cadre opératoire et nos hypothèses de recherche. Le troisième chapitre est consacré à notre méthodologie de recherche. Le chapitre quatre comprend nos résultats, nos analyses, ainsi qu'une discussion de nos résultats. Finalement, notre conclusion est présentée à la fin de notre mémoire.

# **Chapitre 1 : Revue de littérature et problématique**

Le chapitre qui suit se divise en cinq sections. Tout d'abord, nous définissons la satisfaction intrinsèque, la satisfaction extrinsèque au travail et le roulement des employés. Ensuite, nous présentons les déterminants du roulement et expliquons en détail les liens entre la satisfaction au travail et le roulement. Nous terminons par la présentation de la problématique liée à notre revue de littérature.

### **1.1 Définition de la satisfaction au travail**

Le phénomène de la satisfaction globale ayant été grandement étudié, plusieurs définitions de la satisfaction ont été recensées dans la littérature. Certaines définitions concernent la satisfaction envers une situation de travail tandis que d'autres réfèrent au niveau de satisfaction de l'employé face à son travail. Les définitions présentées ci-dessous sont celles qui, selon nous, sont les plus pertinentes pour notre étude.

Tout d'abord, Locke (1976) définit la satisfaction comme étant une réponse émotionnelle de chaque employé face à une situation de travail. Cette réponse émotionnelle fait suite à une introspection de la part du travailleur. Locke inclut donc dans sa définition le concept de satisfaction au travail et de satisfaction mentale. De plus, il ajoute que la satisfaction est un état agréable et positif qui résulte de l'identification du travailleur à son emploi. Selon Locke, la satisfaction au travail représente plusieurs attitudes face à différentes facettes de l'emploi telles que le niveau de salaire, l'équité salariale, les politiques de temps supplémentaire et de distribution de bonis et les politiques d'augmentations salariales (Locke, 1976). Nous croyons que cette définition est pertinente, mais elle n'est pas assez précise pour la façon dont nous désirons traiter cette variable dans notre étude. Ainsi, elle ne met pas en évidence l'importance de l'opinion de l'employé sur sa situation d'emploi. Nous ne retenons donc pas cette définition pour notre mémoire.

Pierce, O'Driscoll et Coghlan (2004) ont également défini la satisfaction au travail. Selon eux, elle représente un résultat positif d'un état affectif que ressent un employé envers son entreprise. Cette définition est globale, car elle regroupe tous les déterminants de la satisfaction (Pierce et al., 2004). Elle explique la satisfaction seulement par l'opinion qu'a l'employé face à son travail.

Dans notre étude, nous ne désirons pas évaluer l'impact de la satisfaction globale sur le roulement, mais plutôt l'influence des différents facteurs de satisfaction. Cette définition n'est donc pas appropriée pour notre mémoire et nous ne désirons pas la retenir.

Une autre définition de la satisfaction est celle de Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996). Ces derniers définissent la satisfaction au travail un peu de la même façon que Pierce et al. (2004), mais leur définition est tout de même différente. En effet, selon eux, la satisfaction au travail représente un état émotif et positif qui est le résultat de l'opinion du travailleur envers son emploi ou le climat de travail dans lequel il évolue (Dolan et al., 1996). Cette définition est plus détaillée que les deux autres que nous avons vues précédemment et elle tente de faire ressortir les différents facteurs qui peuvent influencer la satisfaction. Elle est donc intéressante, mais la théorie de Herzberg décrit de manière plus détaillée ces différents facteurs.

Tel que mentionné par Locke (1976), la définition de Herzberg (1966) qui provient du domaine de la psychologie est la suivante. La satisfaction provient d'éléments intrinsèques tels que l'autonomie et les possibilités d'avancement. Les facteurs extrinsèques ou les facteurs d'hygiène, par exemple le salaire, ne minimiseraient que l'insatisfaction (Locke, 1976). Cette théorie amène deux catégories de facteurs pouvant influencer la satisfaction soit les éléments intrinsèques et les éléments extrinsèques. Cette définition est précise et pertinente pour notre étude. Par contre, étant donné que Larouche (1975) est encore plus précis dans sa classification et ses explications, nous avons choisi de l'utiliser pour notre mémoire.

Larouche (1975) classe la satisfaction au travail d'un employé par des facteurs intrinsèques et extrinsèques reliés à son travail. Les facteurs intrinsèques retenus par cet auteur sont l'affectation du personnel, l'altruisme, l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, le niveau de communication avec le patron et les collègues, les conditions de travail, le degré de responsabilité, l'innovation, les politiques de l'organisation, le type ainsi que le niveau de supervision humaine et technique, l'utilisation des habiletés et la variété. Les facteurs extrinsèques retenus par Larouche sont les possibilités d'avancement, l'évaluation du travail, la reconnaissance, le salaire et la sécurité d'emploi (Larouche, 1975). Cette classification réfère aux composantes de la satisfaction au travail en les divisant en deux catégories : les composantes intrinsèques et les composantes

extrinsèques. Dans la littérature, il n'y a pas d'unanimité sur le poids de chacune de ces composantes. Certains auteurs tels Dunette (1977) croient que les deux composantes ont la même importance (Rainville et Guérin, 1979). Par contre, la plupart des auteurs affirment que les facteurs extrinsèques ont une importance plus grande dans l'explication du niveau de satisfaction globale d'un travailleur (Rainville et Guérin, 1979). La classification de Larouche est celle qui est non seulement la plus précise, mais aussi celle qui inclut les différents facteurs de la satisfaction au travail, c'est-à-dire les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques. Cette classification est, selon nous, la mesure la plus pertinente de nos variables indépendantes, soit la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque et c'est pour cette raison que nous avons choisi de l'utiliser pour notre étude.

Généralement, le concept de satisfaction au travail est mesuré à l'aide de deux approches dans la littérature, soit l'approche qui consiste à utiliser un index global de satisfaction envers l'emploi et l'approche qui consiste à mesurer séparément différentes facettes reliées à l'emploi (Robbins et Langton, 1999). La première approche consiste donc à demander aux travailleurs leur niveau de satisfaction globale face à leur emploi par une question comme : « En général, quelle satisfaction éprouvez-vous face à votre emploi? ». Par exemple, Trevor (2001) mesure la satisfaction des travailleurs par un index global de satisfaction: « Comment vous sentez-vous à propos de votre emploi actuel? » Les répondants doivent alors choisir sur une échelle de 1 à 4 dont 1 signifie n'aime pas beaucoup et 4 signifie aime beaucoup.

La seconde approche consiste à utiliser un questionnaire plus détaillé muni d'une échelle de mesure. Le travailleur doit exprimer sa satisfaction envers différentes facettes de son travail et sa satisfaction globale consiste en l'addition des résultats de ces différentes facettes. La revue de littérature nous a permis de constater que pratiquement chaque auteur utilise des affirmations différentes et adaptées à leur contexte pour mesurer la satisfaction des travailleurs. Certains auteurs mesurent plusieurs facettes de la satisfaction tandis que d'autres n'en mesurent que quelques unes. Par exemple, Singh et Loncar (2010) mesurent la satisfaction par quatre facettes du travail : la satisfaction envers le travail, les opportunités de promotions, la façon dont l'individu est supervisé et le niveau de satisfaction avec les collègues. Les répondants doivent choisir sur une échelle de Likert à cinq points dont 1 équivaut à très insatisfait et 5 équivaut à très

satisfait. Aussi, Castle, Engberg, Anderson et Men (2007) mesurent la satisfaction au travail par sept facettes. Ces facettes sont : les collègues, le soutien au travail, le contenu du travail, l'horaire de travail, la formation, les récompenses et la qualité du service.

Ces mesures de la satisfaction au travail sont intéressantes, mais elles ne sont pas assez précises pour notre étude. La mesure opérationnelle de Larouche (1975) est pour nous la mieux adaptée à notre étude, car elle mesure plusieurs facettes de la satisfaction au travail par deux facteurs, soit la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. Cette mesure se nomme l'inventaire de satisfaction au travail (IST) et elle comprend 15 facteurs intrinsèques, soit l'affectation du personnel, l'altruisme, l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, le niveau de communication avec le patron et les collègues, les conditions de travail, le degré de responsabilité, l'innovation, les politiques de l'organisation, le type ainsi que le niveau de supervision humaine et technique, l'utilisation des habiletés et la variété ainsi que cinq facteurs extrinsèques, soit les possibilités d'avancement, l'évaluation du travail, la reconnaissance, le salaire et la sécurité d'emploi, ainsi qu'une mesure de satisfaction globale (Larouche, 1975).

## **1.2 Définition du roulement**

Le roulement des employés est un sujet qui a grandement été étudié dans la littérature et plusieurs définitions ont été élaborées. La section qui suit décrit les définitions qui sont les plus pertinentes pour notre étude.

Price (1977) définit le roulement comme étant un mouvement du personnel composé d'embauches et de départs des employés. De plus, ce mouvement de personnel peut être d'une entreprise à une autre ou de l'emploi au chômage. Price (1977) précise davantage sa définition en avançant que les départs peuvent être volontaires ou involontaires, c'est-à-dire que l'individu quitte de son propre gré ou non. Ainsi, selon cet auteur, les départs volontaires représentent une décision de la part de l'individu de quitter l'organisation tandis que les départs involontaires sont initiés par l'entreprise. Par exemple, le roulement involontaire comprend les mises à pied, les mises à la retraite, les départs dus à la maladie et à des responsabilités familiales (Price, 1977).

Cette définition nous semble pertinente, mais elle n'est pas complète. D'autres auteurs vont plus en profondeur dans l'analyse du roulement volontaire.

Bluedorn (1978) pousse plus loin dans la définition du roulement, car selon lui, celle de Price est incomplète. Il propose donc une classification du roulement basée sur deux éléments : l'initiateur du mouvement et la direction du mouvement du personnel. Le premier élément fait référence au roulement volontaire lorsque le mouvement est entrepris par l'individu et au roulement involontaire lorsque le mouvement n'est pas entrepris par l'individu. Le deuxième élément fait référence aux mouvements vers l'organisation, soit les accessions et aux mouvements hors de l'organisation, soit les séparations. Si la décision provient de l'individu, l'accession ou la séparation est volontaire. Si la décision ne provient pas de l'individu, l'accession ou la séparation est involontaire. Bluedorn (1978) en arrive donc à quatre types de roulement : séparations volontaires et involontaires et les accessions volontaires et involontaires. Cette définition est plus détaillée que celle de Price (1977) et elle clarifie certaines notions de mouvement. Par contre, pour notre étude, il serait intéressant de différencier le roulement qui est positif pour l'organisation de celui qui est négatif. La définition de Morin et Renaud (2009) en fait la distinction.

Nous avons choisi la définition de Morin et Renaud (2009) pour notre mémoire, car elle explique en détail toutes les dimensions du roulement et elle nous permettra de bien traiter nos données afin de répondre à notre question de recherche. En effet, cette définition est selon nous la plus pertinente et elle nous amènera à bien mesurer notre variable dépendante. Nous avons reproduit graphiquement la définition du roulement de Morin et Renaud (2009) qui se retrouve à la Figure 1. Ces auteurs divisent le roulement en deux dimensions : le roulement intra organisationnel et le roulement extra organisationnel. Le roulement intra organisationnel réfère au mouvement des employés à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, il comprend les promotions et les transferts au sein de l'entreprise. Le roulement extra organisationnel fait référence aux entrées et sorties des employés dans une entreprise. Il comprend donc les embauches et les départs. Pour notre étude, nous nous intéressons au roulement extra organisationnel. Ce dernier comprend deux dimensions : celle « vers l'organisation » et celle « hors de l'organisation ». Le roulement vers l'organisation réfère aux embauches de l'entreprise et le roulement hors de l'organisation réfère

aux départs de l'entreprise. Étant donné que ce sont les départs qui peuvent être dommageables pour l'entreprise, notre étude portera sur le roulement hors de l'organisation. Selon Morin et Renaud (2009), le roulement hors de l'organisation se divise en deux types : le roulement volontaire et le roulement involontaire. Plusieurs auteurs, dont Bluedorn (1978), Price (1977) et Shaw, Delery, Jenkins et Gupta (1998), ont également abordé ces deux types de roulement. Le roulement volontaire consiste en la démission de l'employé, c'est-à-dire que la décision provient de lui. L'employé peut par exemple décider de partir à la retraite, de quitter pour un autre emploi ou de suivre son conjoint qui est transféré dans un autre pays. Le roulement involontaire est représenté par les licenciements, les congédiements et les mises à pied et il résulte des décisions managériales prises en vue d'augmenter la performance organisationnelle (Morrell, Loan-Clarke et Wilkinson, 2001). Pour notre mémoire, le roulement sera analysé sous l'angle volontaire compte tenu que c'est sur ce roulement que les entreprises peuvent agir pour retenir leurs employés. De plus, selon Price (2001), le roulement volontaire serait expliqué par différents déterminants que le roulement involontaire. Il ne serait donc pas efficace de considérer les deux types de roulements dans une même étude (Shaw et al., 1998). Finalement, Morin et Renaud (2009) séparent le roulement volontaire en deux catégories : le roulement fonctionnel et le roulement dysfonctionnel. Le roulement est considéré comme étant fonctionnel lorsqu'il engendre des impacts positifs pour l'organisation. Par exemple, lorsqu'un employé moins performant quitte son emploi, l'organisation pourra engager un employé plus performant pour le remplacer, alors le roulement sera considéré comme positif. D'un autre côté, le roulement est considéré comme étant dysfonctionnel lorsqu'il peut nuire à l'entreprise. Le meilleur exemple est la perte de l'employé le plus performant qui part travailler pour le concurrent. Dans notre étude, le roulement qui nous intéresse est le roulement dysfonctionnel, car c'est ce dernier qui engendre des coûts pour l'organisation et c'est donc celui que l'entreprise désire diminuer.

En résumé, la définition du roulement retenue est le roulement dysfonctionnel volontaire de la main d'œuvre hors de l'organisation. Par contre, pour notre recherche, il nous est impossible de distinguer le roulement fonctionnel du dysfonctionnel, car nous utilisons des données secondaires qui ne permettent pas de faire une telle distinction. Ces deux types de roulement seront donc confondus dans notre mémoire.



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

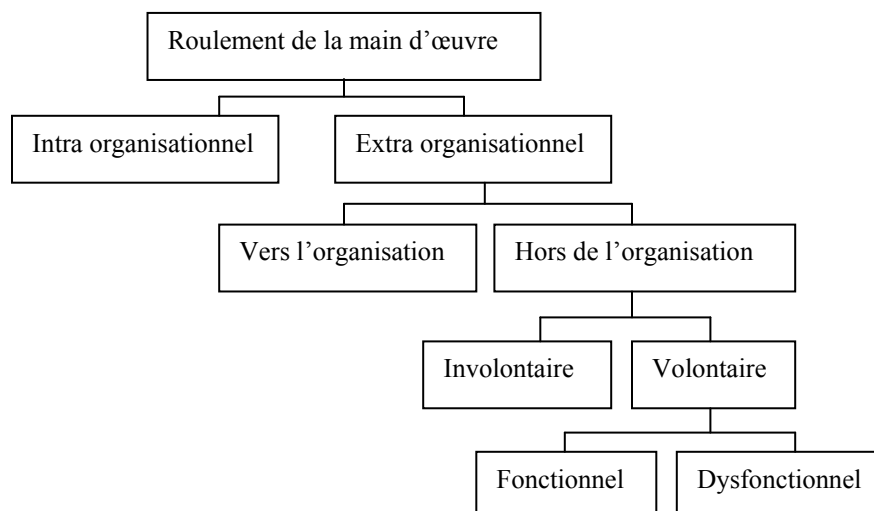


Figure reproduite de Morin et Renaud (2009), page 3.

Les études recensées nous ont permis de constater que plusieurs mesures opérationnelles du roulement des employés sont utilisées dans la littérature. Nous avons divisé ces mesures en deux catégories : les mesures au niveau organisationnel et les mesures au niveau individuel.

Les mesures au niveau organisationnel que nous avons recensées sont le taux de roulement, le taux de cessation d'emploi et le taux de départs volontaires. Au niveau individuel, les mesures recensées sont l'intention de quitter, l'intention de rester, les départs, la probabilité de se chercher un nouvel emploi, la probabilité de changer d'emploi, la probabilité de quitter et la probabilité de rester.

La mesure opérationnelle que nous avons choisie pour notre étude est l'intention de quitter. Tout d'abord, notre revue de littérature nous a permis de constater que l'intention de quitter est la mesure la plus utilisée dans les études faites au niveau individuel et portant sur la relation entre satisfaction au travail et roulement. De plus, selon Morell et al. (2001), « l'intention de quitter » est la mesure du roulement volontaire la plus pertinente. Aussi, « l'intention de quitter » est reconnue dans la littérature comme étant une bonne mesure du roulement au niveau individuel

(Firth, Mellor, Moore et Loquet, 2004; Hart, 2005; Irvine et Evans, 1995; Lum, Kervin, Clark, Reid et Sirola, 1998).

L'intention de quitter est mesurée de différentes façons par les auteurs. Certains la mesurent avec une affirmation, tandis que d'autres utilisent plusieurs énoncés pour la mesurer. Par exemple, Lambert et al. (2001) la mesurent par une question : « En prenant tout en considération, dans quelle mesure est-ce probable que vous fassiez des efforts pour trouver un autre emploi d'ici la prochaine année? ». Les répondants doivent choisir entre très probable, probable et peu probable. Aussi, Liu, Liu et Hu (2010) mesurent l'intention de quitter par l'affirmation suivante: « Aussitôt que je peux trouver un meilleur emploi, je quitte ». Les répondants doivent alors choisir l'énoncé qui correspond le mieux à leur intention sur une échelle de Likert à six points dont 1 signifie fortement en désaccord et 6 signifie fortement en accord. Castle et al. (2007) poussent un peu plus loin leur mesure de l'intention de quitter en identifiant cette dernière par trois étapes mesurées sur une échelle de Likert à cinq points (0 signifie fortement en désaccord et 4 signifie fortement en accord). Les trois étapes sont : penser à quitter, penser à chercher et chercher un emploi. La première étape est mesurée par les deux affirmations suivantes : « En prenant tout en considération, je voudrais trouver un emploi comparable dans une autre entreprise » et « Je pense à quitter ». La deuxième étape est mesurée par les deux affirmations suivantes : « Il est probable que je cherche activement à travailler pour une autre entreprise dans la prochaine année » et « Je vais probablement chercher pour un nouvel emploi prochainement ». Finalement, la dernière étape est mesurée par les trois affirmations suivantes : « Les résultats de ma recherche pour un nouvel emploi sont encourageants », « Pour le moment, je cherche activement un emploi dans une autre organisation » et « J'ai l'intention de quitter ».

### **1.3 Déterminants du roulement**

Dans la section qui suit, nous avons recensé dans la littérature les déterminants possibles du roulement des employés. Ce recensement porte sur deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000) et les articles publiés subséquemment. Nous avons également inclus les études qui ont été effectuées avant les méta-analyses, mais qui n'ont pas été analysées dans ces dernières. Étant donné que ces méta-analyses portent sur plusieurs études, nous leur accorderons plus de poids que les études individuelles dans l'analyse des déterminants. Nous

avons divisé les déterminants en trois catégories: (1) les déterminants organisationnels, (2) les déterminants individuels et (3) les déterminants contextuels.

### 1.3.1 Déterminants organisationnels

Dans la littérature recensée, nous avons identifié plusieurs variables propres à l'organisation pouvant influencer le roulement des employés de l'entreprise. Les variables organisationnelles qui ont été recensées sont la syndicalisation, la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, le type d'industrie et les pratiques de gestion de ressources humaines qui comprennent la formation, le salaire, le développement de carrière, la sécurité d'emploi et les avantages sociaux.

#### **1.3.1.1 Syndicalisation**

Dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986) ont démontré que la syndicalisation est négativement corrélée avec le roulement, donc la syndicalisation diminue le roulement des employés. Griffeth et al. (2000) n'ont pas analysé cette variable dans leur méta-analyse.

Toutes les autres études recensées ont également démontré que la syndicalisation diminue le roulement des employés. Ainsi, la syndicalisation est négativement corrélée avec l'intention de quitter (Abraham, Friedman et Thomas, 2008; Abraham, Friedman et Thomas, 2005), la probabilité de quitter l'entreprise (Campbell, 1997; Groothuis, 1994; Iverson et Currihan, 2003; Kidd, 1994; Veum, 1997), le taux de cessation d'emploi (Delery, Gupta, Shaw, Jenkins et Ganster, 2000; Freeman, 1978; Leigh, 1986), le taux de roulement (Lincoln et Kallerberg, 1996) et le taux de roulement dysfonctionnel (Park, Ofori-Dankwa et Bishop, 1994). Ces auteurs expliquent leurs résultats par le fait que la structure et la hiérarchie sont différentes dans les entreprises syndiquées ce qui permet aux employés d'exprimer leur mécontentement sans avoir à quitter l'entreprise, d'obtenir plus d'informations sur le marché du travail et de recevoir des meilleurs salaires.

En résumé, il semble exister un consensus dans la littérature sur la relation négative entre la syndicalisation et le roulement des employés. Ainsi, la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) ainsi que les autres études recensées ont identifié que la syndicalisation diminue le roulement.

### 1.3.1.2 Taille de l'entreprise

Cotton et Tuttle (1986) ainsi que Griffeth et al. (2000) n'ont pas analysé l'influence de la taille de l'entreprise dans leur méta-analyse.

Certaines études ont identifié que plus la taille de l'entreprise est élevée, plus le roulement des employés est faible. En effet, la taille de l'entreprise est négativement corrélée avec le taux de roulement des employés (Even et Macpherson, 1996), la probabilité de quitter l'entreprise (Brown et Medoff, 1989; Veum, 1997), le nombre de départs (Campbell, 1997), le taux de départ des employés (Ehrenberg et Smith, 2003; Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand, 2004) et le taux de roulement (Lincoln et Kallerberg, 1996). Les chercheurs attribuent leurs résultats à la structure et la hiérarchie qui sont différentes dans les grandes et les plus petites entreprises. Ainsi, les grandes entreprises offrent plus de possibilités de changement de poste, de meilleurs plans de retraite qui sont difficilement transférables, de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail. En bref, il y aurait un marché interne pour la main d'œuvre qui retiendrait cette dernière au sein des grandes entreprises.

Par contre, deux études ont identifié que plus la taille de l'entreprise est grande, plus le roulement des employés est élevé. En effet, la taille de l'entreprise serait positivement corrélée avec le taux de roulement des employés (Lemay, Taylor et Turner, 1993) et le taux de roulement volontaire (Min, 2007). Ces auteurs expliquent leurs résultats par le fait que la plupart des grandes entreprises ne permettent pas les interactions personnelles entre les employés qui sont nécessaires au développement d'une confiance mutuelle et de meilleures relations de travail.

Une étude n'a pas démontré de lien significatif entre la taille de l'entreprise et la probabilité de quitter (Ou Yan et Shuang-Shii, 2007). Selon cette étude, la taille de l'entreprise n'aurait pas d'influence sur le roulement.

En résumé, il ne semble pas y avoir de consensus dans la littérature concernant la relation entre la taille de l'entreprise et le roulement des employés. Ainsi, dans leur étude, certains auteurs ont identifié une relation négative entre la taille de l'entreprise et le roulement, d'autres ont identifié une relation positive et une étude n'a pas identifié de lien significatif.

### **1.3.1.3 Âge de l'entreprise**

Dans leurs méta-analyses, Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000) n'ont pas analysé l'influence de l'âge de l'entreprise sur le roulement.

Une seule étude recensée a démontré que plus l'entreprise est âgée, plus le roulement diminue. En effet, l'âge de l'entreprise est négativement corrélé avec le taux de séparation volontaire des employés (Newton, Betcherman et Leckie, 1981). Les auteurs expliquent leur résultat par le fait que les plus jeunes compagnies ont moins d'expérience avec les problèmes concernant les ressources humaines et que les employés sont moins attachés à l'entreprise, car ils n'ont pas beaucoup d'ancienneté. Cette étude est incluse dans la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986), mais tel que mentionné précédemment, ils n'ont pas analysé cette variable dans leur méta-analyse.

Étant donné que nous n'avons recensé qu'une seule étude mettant en lien l'âge de l'entreprise et le roulement, nous ne pouvons pas tirer de conclusion définitive sur la relation entre ces deux variables.

### **1.3.1.4 Type d'industrie**

Les deux méta-analyses recensées n'ont pas analysé l'influence du type d'industrie sur le roulement de la main d'œuvre.

Certaines autres études recensées ont analysé cette variable et ont démontré que le roulement varie selon le secteur. En effet, le taux de roulement est plus élevé dans le secteur de l'agriculture (Anderson et Meyer, 1994), la construction (Anderson et Meyer, 1994), le commerce de détail (Anderson et Meyer, 1994; Lane, Isaac et Stevens, 1996), le secteur des services (Guthrie, 2000) et le secteur des autres services qui exclut les services professionnels (Lane et al., 1996). Aussi, selon une étude effectuée par Taylor (2000), les dirigeants d'entreprises dans le secteur du commerce au détail et de l'industrie manufacturière ont indiqué que la rétention des employés était un objectif très significatif pour eux contrairement aux dirigeants des entreprises du secteur des services financiers et autres services pour qui la rétention n'était pas un objectif significatif.

Abraham et al. (2005) ont également étudié les différences sectorielles concernant le roulement. Ils ont identifié que les intentions de quitter sont plus faibles dans le secteur manufacturier, l'administration publique, les mines, le transport et les communications.

En résumé, il semble exister des différences sectorielles concernant le roulement des employés. En effet, certains secteurs ont des taux de roulement plus élevés que d'autres. Aussi, les intentions de quitter seraient plus faibles dans certains secteurs.

### **1.3.1.5 Pratiques de GRH**

Nous avons également identifié dans la littérature que les pratiques de gestion des ressources humaines pouvaient avoir un impact sur le roulement de la main d'œuvre des entreprises. Ces pratiques sont la formation, le salaire, le développement de carrière, la sécurité d'emploi et les avantages sociaux.

#### *1.3.1.5.1 Formation*

L'influence de la formation sur le roulement des employés n'a pas été étudiée dans la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) ni dans celle de Griffeth et al. (2000).

Plusieurs études empiriques ont démontré que la formation diminue le roulement des employés de l'entreprise. En effet, elles ont identifié une corrélation négative entre la formation donnée en entreprise et l'intention de quitter l'entreprise (Pilar de Luis Carnicer et al. 2004), la probabilité de se chercher un nouvel emploi (Zweimuller et Winter-Ebmer, 2000), la probabilité de quitter l'entreprise (Gritz, 1993; Lynch, 1991; Parent, 1999), le taux de départ volontaire (Lacoursière et al., 2004), le roulement des employés (Zweimuller et Winter-Ebmer, 2000) et le taux de roulement (Shaw et al., 1998). Ces auteurs attribuent leurs résultats au fait que la formation augmente les chances d'obtenir une promotion au sein de l'entreprise, car elle n'est pas transférable à l'extérieur de l'entreprise. De plus, les employés ayant reçu une formation partagent une partie des investissements de l'entreprise.

Trois études ont identifié que la formation n'avait aucune influence sur le roulement des employés. Ainsi, la formation n'a pas de lien significatif avec la probabilité de quitter l'entreprise (Krueger et Rouse, 1998; Veum, 1997) et le taux de roulement (Lincoln et Kallerberg, 1996).

Par contre, Price (2001) a traité la formation sous un aspect différent. Ainsi, il a considéré la formation comme étant générale, donc transférable à un autre emploi. La formation étant transférable, Price (2001) a démontré une relation positive entre la formation et le roulement. Ainsi, plus la formation générale est importante, plus le roulement est élevé.

En résumé, la majorité des études recensées dans la littérature ont établi une relation négative entre la formation donnée en entreprise et le roulement des employés.

#### *1.3.1.5.2 Salaire*

Les deux méta-analyses recensées (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) ont démontré que plus le salaire augmente, plus le roulement diminue. Les auteurs ont donc identifié une relation négative entre ces deux variables.

La majorité des études ont également démontré que plus le salaire des employés augmente, plus leur roulement diminue. Ainsi, le salaire des employés est négativement corrélé avec le taux de cessation d'emploi (Lakhani, 1988), la probabilité de quitter l'entreprise (Anderson et Meyer, 1994; Sheidow, Schoenwald, Wagner et Burns, 2007), la probabilité de roulement volontaire (Trevor, 2001), les intentions de quitter (Lambert et al., 2001; Lee, Phelps et Beto, 2009; Luna-Arocas et Camps, 2008), le taux de roulement des employés (Dale-Olsen, 2006; Lemay et al., 1993) et le taux de roulement fonctionnel (Park et al., 1994).

D'un autre côté, seulement une étude a démontré une relation positive entre le salaire et le taux de roulement (Camp, 1994). Selon cette étude, plus le salaire augmente, plus le taux de roulement augmente.

Aussi, deux études n'ont pas démontré de lien significatif entre les incitatifs monétaires et le taux de départs (Wilson et Peel, 1991) et le taux de roulement volontaire (Min, 2007). Selon ces études, le salaire n'aurait pas d'influence sur le roulement des employés.

En résumé, les deux méta-analyses recensées (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) ont démontré une relation négative entre le salaire et le roulement. De plus, la majorité des études recensées dans la littérature ont également démontré que le salaire est négativement corrélé avec le roulement. Ainsi, plus le salaire augmente, plus le roulement est bas.

#### *1.3.1.5.3 Développement de carrière*

Dans leur méta-analyse, Griffeth et al. (2000) ont démontré que les possibilités de promotion sont négativement corrélées avec le roulement des employés, donc plus les employés ont des opportunités de promotion, plus le roulement est bas. En ce qui concerne Cotton et Tuttle (1986), ils n'ont pas étudié cette variable dans leur méta-analyse.

Deux autres études ont également démontré que plus les possibilités de promotion augmentent, plus le taux de roulement volontaire (Price, 2001) et l'intention de quitter (Lee et al., 2009) diminuent. Ces auteurs expliquent leurs résultats par le fait que les possibilités de promotion augmentent la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, ce qui diminue le roulement. Dans le même ordre d'idées, une étude a démontré que le soutien de l'organisation concernant la gestion de carrière des employés est négativement corrélé avec les intentions de quitter (Ito et Brotheridge, 2005). En effet, plus l'organisation soutient la carrière de ses employés, moins ils ont l'intention de quitter l'entreprise.

Par contre, deux études n'ont pas trouvé de relation significative entre les possibilités d'avancement et le taux de roulement volontaire des employés (Min, 2007) et le taux de roulement (Lincoln et Kallerberg, 1996). Ainsi, selon ces études, il n'y a pas de lien entre les possibilités d'avancer dans l'entreprise et le roulement de la main d'œuvre.

Bref, il semble y avoir un consensus dans la littérature sur la relation entre le développement de carrière et le roulement des employés. En effet, la méta-analyse de Griffeth et al. (2000) a



démontré une relation négative entre les possibilités de promotion et le roulement. De plus, certains auteurs ont également démontré une relation négative entre ces variables. Il y a seulement deux études qui n'ont pas démontré de relation significative.

#### *1.3.1.5.4 Sécurité d'emploi*

Les deux méta-analyse (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) n'ont pas analysé la relation entre cette variable et le roulement.

Une seule étude effectuée auprès d'employés travaillant dans les entrepôts a démontré que les entreprises qui offrent la sécurité d'emploi à ses employés ont un taux de roulement volontaire plus bas (Min, 2007). Ainsi, la sécurité d'emploi est négativement corrélée avec le roulement des employés. Cet auteur explique son résultat par le fait que certains emplois dans les entrepôts sont saisonniers et vulnérables aux restructurations résultant des fusions et acquisitions fréquentes dans l'industrie de la logistique. Les travailleurs ayant la sécurité d'emploi seraient donc moins enclins à quitter l'entreprise.

Nous n'avons trouvé qu'une seule étude mettant en lien la sécurité d'emploi et le roulement. Nous ne pouvons donc pas tirer de conclusion sur la relation entre ces deux variables.

#### *1.3.1.5.5 Avantages sociaux*

L'effet des avantages sociaux sur le roulement des employés n'a pas été étudié dans les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000).

Une étude a démontré que plus il y a d'avantages sociaux offerts dans une entreprise, plus le taux de roulement est bas (Dale-Olsen, 2006). Aussi, une autre étude a démontré que plus les avantages sociaux offerts par l'entreprise sont bons, plus le taux de roulement volontaire est bas (Shaw et al., 1998). Ces études ont donc identifié une relation négative entre les avantages sociaux et le roulement.

Par contre, une étude a démontré que la présence d'avantages sociaux n'a pas d'influence sur le taux de roulement volontaire des employés (Min, 2007) et une étude a démontré que le fait d'offrir plus d'avantages sociaux à ses employés n'a pas d'influence sur le taux de roulement (Powell, Montgomery et Cosgrove, 1994). Ainsi, selon ces études, la présence d'avantages sociaux et la quantité d'avantages sociaux offerts n'ont aucun lien significatif avec le roulement des employés.

Bref, il ne semble pas exister de consensus dans la littérature sur la relation entre les avantages sociaux et le roulement des employés.

### 1.3.1.6 Conclusion des déterminants organisationnels

Le Tableau I rapporte les résultats des écrits recensés dans la littérature en ce qui concerne les déterminants organisationnels. En le consultant, il est possible de constater que les déterminants organisationnels qui expliquent le mieux le roulement sont la syndicalisation, la taille de l'entreprise, la formation donnée en entreprise et le salaire. Les autres déterminants semblent aussi influencer d'une certaine manière le roulement, mais ils n'ont pas été autant étudiés jusqu'à présent.

**Tableau I** :Relation entre les déterminants organisationnels et le roulement, selon les études recensées

Déterminants organisationnels	Influence sur le roulement	Nature de la relation entre les déterminants organisationnels et le roulement	Études et écrits recensés (Auteurs et année)
Syndicalisation	La syndicalisation diminue l'intention de quitter.	Relation négative	Abraham et al. (2005 et 2008)
	La syndicalisation diminue la probabilité de quitter l'entreprise.	Relation négative	Campbell (1997) Groothuis (1994) Iverson et Currivan (2003) Kidd (1994) Veum (1997)
	La syndicalisation diminue le taux de cessation d'emploi.	Relation négative	Delery et al. (2000) Freeman (1978) Leigh (1986)
	La syndicalisation diminue le roulement.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986)

	La syndicalisation diminue le taux de roulement.	Relation négative	Lincoln et Kallerberg (1996)
	La syndicalisation diminue le taux de roulement dysfonctionnel.	Relation négative	Park et al. (1994)
Taille de l'entreprise	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de roulement diminue.	Relation négative	Even et Macpherson (1996)
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus la probabilité de quitter diminue.	Relation négative	Brown et Medoff (1989) Veum (1997)
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le nombre de départs diminue.	Relation négative	Campbell (1997)
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de départs diminue.	Relation négative	Ehrenberg et Smith (2003) Lacourisère et al. (2004)
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de roulement diminue.	Relation négative	Lincoln et Kallerberg (1996)
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de roulement augmente.	Relation positive	Lemay et al. (1993)
	Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux de roulement volontaire augmente.	Relation positive	Min (2007)
	La taille de l'entreprise n'influence pas le taux de séparation volontaire.	Absence de relation significative	Cotton et Tuttle (1986)
	La taille de l'entreprise n'influence pas la probabilité de quitter.	Absence de relation significative	Ou Yan et Shuang-Shii (2007)
Âge de l'entreprise	Plus une entreprise est âgée, plus le taux de séparation volontaire diminue.	Relation négative	Newton et al. (1981)
Type d'industrie	Différences sectorielles au niveau du taux de roulement		Abraham et al. (2005) Anderson et Meyer (1994) Guthrie (2000) Taylor (2000) Lane et al. (1996)
Formation donnée en entreprise	Plus la formation augmente, plus les intentions de quitter diminuent.	Relation négative	Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)
	Plus la formation augmente, plus la probabilité de se chercher un nouvel emploi diminue.	Relation négative	Zweimuller et Winter-Ebmer (2000)
	Plus la formation augmente, plus la probabilité de quitter diminue.	Relation négative	Gritz (1993) Lynch (1991) Parent (1999)
	Plus la formation augmente, plus le taux de départs volontaires diminue.	Relation négative	Lacourisère et al. (2004)
	Plus la formation augmente, plus le taux de roulement diminue.	Relation négative	Shaw et al. (1998)
	La formation n'a pas d'influence sur la probabilité de quitter.	Absence de relation significative	Krueger et Rouse (1998) Veum (1997)
	La formation n'a pas d'influence sur le taux de roulement.	Absence de relation significative	Lincoln et Kallerberg (1996)

Salaire	Plus le salaire augmente, plus le taux de cessation d'emploi diminue.	Relation négative	Lakhani (1988)
	Plus le salaire augmente, plus le roulement diminue.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)
	Plus le salaire augmente, plus la probabilité de quitter diminue.	Relation négative	Anderson et Meyer (1994) Sheidow et al. (2007)
	Plus le salaire augmente, plus la probabilité de roulement volontaire diminue.	Relation négative	Trevor (2001)
	Plus le salaire augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Lambert et al. (2001) Luna-Arocas et Camps (2008) Lee et al. (2009)
	Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement fonctionnel diminue.	Relation négative	Park et al. (1994)
	Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement diminue.	Relation négative	Dale-Olsen (2006) Lemay et al. (1993)
	Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement augmente.	Relation positive	Camp (1994)
	Le salaire n'a pas d'influence sur le taux de roulement volontaire.	Absence de relation significative	Min (2007)
Le salaire n'a pas d'influence sur le taux de départ.	Absence de relation significative	Wilson et Peel (1991)	
Développement de carrières	Plus l'entreprise offre du soutien concernant la gestion de carrières, moins l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Ito et Brotheridge (2005)
	Plus l'entreprise offre des possibilités de promotion, moins l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Lee et al. (2009)
	Plus l'entreprise offre des possibilités de promotion, moins le roulement est élevé.	Relation négative	Griffeth et al. (2000)
	Plus l'entreprise offre des possibilités de promotion, moins le taux de roulement volontaire est élevé.	Relation négative	Price (2001)
	Les possibilités d'avancement n'ont pas d'influence sur le taux de roulement volontaire.	Absence de relation significative	Min (2007)
	Les possibilités d'avancement n'ont pas d'influence sur le taux de roulement.	Absence de relation significative	Lincoln et Kallerberg (1996)
Sécurité d'emploi	Plus l'entreprise offre la sécurité d'emploi, plus le taux de roulement volontaire est bas.	Relation négative	Min (2007)
Avantages sociaux	Plus il y a d'avantages sociaux offerts par l'entreprise, plus le taux de roulement est bas.	Relation négative	Dale-Olsen (2006)
	Plus les avantages sociaux offerts par l'entreprise sont bons, plus le taux de roulement volontaire est bas.	Relation négative	Shaw et al. (1998)

	La présence d'avantages sociaux n'a pas d'influence sur le taux de roulement volontaire.	Absence de relation significative	Min (2007)
	Le fait d'offrir plus d'avantages sociaux n'a pas d'influence sur le taux roulement.	Absence de relation significative	Powell et al. (1994)

Pour les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000), il nous est impossible de spécifier la nature du roulement.

### 1.3.2 Déterminants individuels

Nous avons également recensé plusieurs variables propres à l'individu pouvant influencer le roulement des employés. Ces variables sont le genre, l'âge, le niveau de scolarité, l'ancienneté, l'état matrimonial, le nombre de personnes à charge, l'appartenance à une minorité visible et le soutien organisationnel perçu.

#### **1.3.2.1 Genre**

Dans leur méta-analyse, Griffeth et al. (2000) n'ont démontré aucune différence significative au niveau des taux de roulement entre les hommes et les femmes. Ils expliquent leurs résultats par le fait que les femmes qui sont maintenant plus scolarisées ressemblent aux hommes au niveau du roulement, car lorsqu'elles quittent leur emploi, c'est généralement pour aller à un autre emploi et non pour abandonner le marché du travail comme par le passé. En ce qui concerne Cotton et Tuttle (1986), ils ont démontré que les femmes ont une plus grande probabilité de quitter leur emploi que les hommes.

D'autres études ont également démontré qu'il existe une relation entre le genre et le roulement des employés. Ainsi, une étude a démontré que les femmes ont un taux de roulement plus élevé que les hommes (Camp, 1994) et deux études ont démontré que les hommes ont des intentions de quitter plus élevées que les femmes (Lee et al., 2009; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004).

D'autres études n'ont démontré aucune différence significative au niveau des intentions de quitter entre les hommes et les femmes (Lambert et al., 2001; Stewart, Bing, Gruys et Helford, 2007).

En résumé, il ne semble pas y avoir de consensus dans la littérature sur la relation entre le genre et le roulement des employés. Ainsi, la méta-analyse de Griffeth et al. (2000) n'a pas démontré de relation significative entre ces variables, tandis que celle de Cotton et Tuttle (1986) a démontré que les femmes ont une plus grande probabilité de quitter leur emploi. De plus, deux études n'ont pas identifié de relation significative entre le genre et le roulement, une étude a démontré que les femmes ont un taux de roulement plus élevé et deux études ont identifié que les hommes ont des intentions de quitter plus élevées.

### 1.3.2.2 Âge

Les deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) ont démontré que l'âge est négativement corrélé avec le roulement. Ainsi, plus les employés sont âgés, plus le roulement est faible.

Plusieurs études ont également démontré que l'âge est négativement corrélé avec la probabilité de changer d'emploi (Campbell, 1997; Kidd, 1994), la probabilité de roulement volontaire (Trevor, 2001), l'intention de quitter (Lambert et al., 2001; Lee et al., 2009; Liu et al., 2010; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Sousa-Poza et Henneberger, 2002), le taux de roulement (Camp, 1994) et le nombre de départs (Green, 2010). La plupart des auteurs attribuent leurs résultats au fait que les employés plus âgés ne sont pas au même stade de leur carrière que les employés plus jeunes. Ils planifient leur retraite et sont en quête de sécurité et de stabilité. D'un autre côté, les employés plus jeunes ont moins d'intérêt dans une entreprise en particulier et ils vivent moins de stress psychologique lorsqu'ils changent d'emploi.

En résumé, il semble exister un consensus dans la littérature sur la relation négative entre l'âge et le roulement. En effet, les deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) et les autres études recensées ont démontré que plus les employés vieillissent, moins leur roulement est élevé.

### 1.3.2.3 Niveau de scolarité

Dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986) ont identifié que le niveau de scolarité est positivement corrélé avec le roulement. En ce qui concerne Griffeth et al. (2000), ils n'ont pas étudié cette variable dans leur méta-analyse.

Dans le même ordre d'idées que Cotton et Tuttle (1986), plusieurs études ont démontré que le niveau de scolarité est positivement corrélé avec les intentions de quitter (Hellman, 1997; Igbaria et Greenhaus, 1992; Lee et al., 2009; Sousa-Poza et Henneberger, 2002; Stewart et al., 2007). En effet, plus le niveau de scolarité est élevé, plus les intentions de quitter sont élevées.

Toutefois, une étude effectuée auprès de travailleurs militaires a démontré que plus le niveau de scolarité est élevé, plus le taux de roulement volontaire est faible (Price, 1980). Cet auteur explique son résultat par le fait que les travailleurs plus instruits savent à quoi s'attendre et sont davantage informés sur la vie de militaire. Il est donc plus facile pour eux de s'adapter à cette vie. Aussi, les travailleurs plus instruits sont mieux équipés pour faire face aux nouvelles situations et ils sont plus persévérants. De plus, Trevor (2001) a également démontré que les travailleurs ayant un niveau de scolarité plus élevé ont moins de chance de quitter volontairement leur emploi.

Certaines études n'ont trouvé aucun lien significatif entre le niveau de scolarité et le changement d'emploi (Kidd, 1994), les intentions de quitter (Lambert et al., 2001; Singh et Loncar, 2010) et le taux de roulement (Camp, 1994).

En résumé, il ne semble pas exister de consensus dans la littérature sur la relation entre le niveau de scolarité et le roulement. Par contre, la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) et la majorité des autres études ont identifié un lien positif entre le niveau de scolarité et le roulement des employés. Ainsi, plus le niveau de scolarité est élevé, plus le roulement augmente.

#### **1.3.2.4 Ancienneté**

Les deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) ont démontré un lien négatif entre l'ancienneté et le roulement.

Toutes les autres études recensées ont également démontré un lien négatif entre l'ancienneté et l'intention de quitter (Hellman, 1997; Lambert et al., 2001; Liu et al., 2010; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Stewart et al. 2007; Van Breukelen, Van Der Vlist et Steensma, 2004), la probabilité de changer d'emploi (Kidd, 1994), le taux de roulement (Camp, 1994) et le nombre de départs (Green, 2010)). Ainsi, plus le niveau d'ancienneté est élevé, plus le roulement des employés est faible. La majorité des auteurs expliquent leur résultat par le fait qu'en début de carrière, les employés sont davantage ouverts à changer d'emploi s'ils ne sont pas bien dans leur travail, car ils ne sont pas encore très engagés envers leur carrière et leur famille. Par contre, les employés ayant plus d'ancienneté sont davantage orientés vers une stabilité et ils s'identifient davantage à l'entreprise.

En résumé, il semble y avoir un consensus dans la littérature sur la relation négative entre l'ancienneté et le roulement des employés. Ainsi, les deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) et les autres études recensées ont démontré que plus l'ancienneté est élevée, plus le roulement est bas.

#### **1.3.2.5 État matrimonial**

Cotton et Tuttle (1986) ont démontré, dans leur méta-analyse, que le mariage est négativement corrélé avec la probabilité de quitter. Ainsi, les employés mariés ont moins de chance de quitter leur emploi que les employés qui ne sont pas mariés. De leur côté, Griffeth et al. (2000) n'ont pas étudié cette variable dans leur méta-analyse.

Deux études ont également démontré que le mariage est négativement corrélé avec les intentions de quitter (Lee et al., 2009; Sousa-Poza et Henneberger, 2002).



Aussi, une étude n'a pas démontré de lien significatif entre l'état matrimonial et l'intention de quitter (Singh et Loncar, 2010). Ainsi, l'état matrimonial n'a pas d'influence sur l'intention de quitter des employés.

En résumé, il semble exister un consensus dans la littérature sur la relation négative entre le mariage et le roulement des employés. Ainsi, la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) et deux autres études ont démontré que les employés mariés ont un roulement plus bas que les employés qui ne sont pas mariés. Une seule étude n'a pas démontré de lien significatif entre ces variables.

#### **1.3.2.6 Nombre de personnes à charge**

Selon les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et de Griffeth et al. (2000), le nombre de personnes à charge est négativement corrélé avec le roulement des employés. Ainsi, plus le nombre de dépendants augmente, plus le roulement est faible.

Deux autres études ont aussi identifié que le nombre de personnes à charge est négativement corrélé avec l'intention de quitter (Lee et al., 2009) et le taux de roulement volontaire (Price, 2001). Les auteurs expliquent leur résultat par le fait que d'avoir des obligations familiales amène les employés à avoir un sens des responsabilités plus élevé qui les pousserait à rester dans le même emploi pour remplir plus facilement leurs obligations.

En résumé, il semble y avoir un consensus dans la littérature sur la relation négative entre le nombre de personnes à charge et le roulement. En effet, les deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) et les deux autres études recensées ont identifié que plus le nombre de personnes à charge est élevé, plus le roulement est bas.

#### **1.3.2.7 Appartenance à une minorité visible**

Selon Griffeth et al. (2000), l'appartenance à une minorité visible n'a pas de lien significatif sur le roulement. Par contre, d'après les auteurs, leur résultat n'est pas concluant. En effet, selon eux, l'influence de l'appartenance à une minorité visible sur le roulement peut dépendre du type de minorité visible. Ainsi, certaines minorités visibles peuvent avoir davantage de propension à quitter leur emploi que d'autres minorités. De plus, la composition du groupe de travail peut

influencer le roulement. D'après Griffeth et al. (2000), les employés appartenant à une minorité visible sont plus enclins à quitter leur emploi lorsqu'ils sont sous-représentés dans leur groupe de travail. En ce qui concerne Cotton et Tuttle (1986), ils n'ont pas étudié cette variable dans leur méta-analyse.

Une autre étude a démontré que l'appartenance à une minorité visible n'a pas d'influence sur le taux de roulement (Camp, 1994).

Bref, il semble y avoir un consensus dans la littérature sur l'absence de relation significative entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement des employés. Ainsi, la méta-analyse de Griffeth et al. (2000) et une autre étude n'ont pas démontré que l'appartenance à une minorité visible influence le roulement.

#### **1.3.2.8 Soutien organisationnel perçu**

Aucune des deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) n'a analysé la relation entre le support organisationnel perçu et le roulement.

Dans leur méta-analyse sur le support organisationnel perçu, Rhoades et Eisenberger (2002) ont démontré que le soutien organisationnel perçu est négativement corrélé avec les intentions de quitter des employés. En d'autres mots, plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus les intentions de quitter diminuent. Les auteurs expliquent leur résultat par le fait qu'un niveau élevé de soutien organisationnel perçu engendre des sentiments de confiance, d'obligations à long terme et d'identification à l'entreprise de la part des employés. Ces perceptions amènent les employés à sentir qu'ils ont des obligations envers l'organisation. Étant donné que les employés se sentent redevables face à leur entreprise, ils ont un désir plus élevé de demeurer avec l'organisation.

D'autres études ont également identifié que plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus le roulement diminue. Ainsi, le soutien organisationnel perçu est négativement corrélé avec la probabilité de chercher un nouvel emploi (Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990), le roulement volontaire (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski et Rhoades, 2002) et

les intentions de quitter (Allen, Shore et Griffeth, 2003; Dawley, Houghton et Bucklew, 2010; Junak, 2007).

En résumé, il semble exister un consensus dans la littérature sur le lien négatif entre le soutien organisationnel perçu et le roulement des employés. En effet, la méta-analyse de Rhoades et Eisenberger (2002) et les autres études recensées ont identifié que plus le support organisationnel augmente, plus le roulement diminue. De plus, le soutien organisationnel semble être un des déterminants individuels qui explique le mieux le roulement des employés.

### 1.3.2.9 Conclusion des déterminants individuels

Le Tableau II rapporte les résultats des déterminants individuels recensés dans la littérature. En le consultant, il est possible de déterminer que les déterminants individuels qui expliquent le mieux le roulement sont l'âge, le niveau de scolarité, l'ancienneté et le soutien organisationnel perçu. En ce qui concerne les autres déterminants, ils semblent moins influencer le roulement. Par contre, le peu d'études effectuées sur ces variables ne nous permet pas d'arriver à des conclusions définitives.

**Tableau II** :Relation entre les déterminants individuels et le roulement, selon les études recensées

Déterminants individuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation entre les déterminants individuels et le roulement	Études et écrits recensés (Auteurs et année)
Genre	Les hommes ont des intentions de quitter plus élevées que les femmes.	Relation positive	Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Lee et al. (2009)
	Les femmes ont plus de probabilité de quitter leur emploi que les hommes.	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986)
	Les femmes ont un taux de roulement plus élevé que les hommes.	Relation positive	Camp (1994)
	Le genre n'a pas d'influence sur les intentions de quitter.	Absence de relation significative	Griffeth et al. (2000) Lambert et al. (2001) Stewart et al. (2007)
Âge	Plus l'âge augmente, plus la probabilité de changer d'emploi diminue.	Relation négative	Campbell (1997) Kidd (1994)

	<p>Plus l'âge augmente, plus l'intention de quitter diminue.</p> <p>Plus l'âge augmente, plus le taux de roulement diminue.</p> <p>Plus l'âge augmente, plus le nombre de départs diminue.</p> <p>Plus l'âge augmente, plus le roulement diminue.</p> <p>Plus l'âge augmente, plus la probabilité de roulement volontaire diminue.</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p>	<p>Lambert et al. (2001) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Sousa-Poza et Henneberger (2002) Liu et al. (2010) Lee et al. (2009)</p> <p>Camp (1994)</p> <p>Green (2010)</p> <p>Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)</p> <p>Trevor (2001)</p>
Niveau de scolarité	<p>Plus le niveau de scolarité est élevé, plus les intentions de quitter sont élevées.</p> <p>Plus le niveau de scolarité est élevé, plus le roulement est élevé.</p> <p>Plus le niveau de scolarité est élevé, plus le taux de roulement volontaire est faible.</p> <p>Plus le niveau de scolarité est élevé, plus la probabilité de roulement volontaire est faible.</p> <p>Le niveau de scolarité n'a pas d'influence sur le changement d'emploi.</p> <p>Le niveau de scolarité n'a pas d'influence sur l'intention de quitter.</p> <p>Le niveau de scolarité n'a pas d'influence sur le taux de roulement.</p>	<p>Relation positive</p> <p>Relation positive</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Absence de relation significative</p> <p>Absence de relation significative</p> <p>Absence de relation significative</p>	<p>Hellman (1997) Igbaria et Greenhaus (1992) Sousa-Poza et Henneberger (2002) Stewart et al. (2007) Lee et al. (2009)</p> <p>Cotton et Tuttle (1986)</p> <p>Price (1980)</p> <p>Trevor (2001)</p> <p>Kidd (1994)</p> <p>Lambert et al. (2001) Singh et Loncar (2010)</p> <p>Camp (1994)</p>
Ancienneté	<p>Plus l'ancienneté augmente, plus l'intention de quitter diminue.</p> <p>Plus l'ancienneté augmente, plus la probabilité de changer d'emploi diminue.</p> <p>Plus l'ancienneté augmente, plus le taux de roulement diminue.</p> <p>Plus l'ancienneté augmente, plus le roulement diminue.</p> <p>Plus l'ancienneté augmente, plus le nombre de départs diminue.</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p>	<p>Hellman (1997) Lambert et al. (2001) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Stewart et al. (2007) Liu et al. (2010) Van Breukelen et al. (2004)</p> <p>Kidd (1994)</p> <p>Camp (1994)</p> <p>Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)</p> <p>Green (2010)</p>

État matrimonial	Les employés mariés ont moins l'intention de quitter que les autres employés.	Relation négative	Sousa-Poza et Henneberger (2002) Lee et al. (2009)
	Les employés mariés ont des probabilités de quitter plus faibles que les autres employés.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986)
	Le fait d'être marié n'a pas d'influence sur l'intention de quitter.	Aucune relation significative	Singh et Loncar (2010)
Nombre de personnes à charge	Plus le nombre de dépendants augmente, plus le taux de roulement volontaire est faible.	Relation négative	Price (2001)
	Plus le nombre de dépendants augmente, plus le roulement est faible.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)
Appartenance à une minorité visible	L'appartenance à une minorité visible n'a pas d'influence sur le roulement.	Absence de relation significative	Griffeth et al. (2000)
	L'appartenance à une minorité visible n'a pas d'influence sur le taux de roulement.	Absence de relation significative	Camp (1994)
Soutien organisationnel perçu	Plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus les intentions de quitter diminuent.	Relation négative	Rhoades et Eisenberger (2002) Allen et al. (2003) Junak (2007) Dawley et al. (2010)
	Plus le soutien organisationnel perçu augmente, plus la probabilité de chercher un nouvel emploi diminue.	Relation négative	Eisenberger et al. (1990)
	Plus le soutien organisationnel augmente, plus le roulement volontaire diminue.	Relation négative	Eisenberger et al. (2002)

Pour les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Rhoades et Eisenberger (2002), il nous est impossible de spécifier la nature du roulement.

### 1.3.3 Déterminants contextuels

Dans la revue de littérature, nous avons aussi recensé des variables contextuelles pouvant influencer le roulement des employés en entreprise. Ces variables sont le taux de chômage et la disponibilité des emplois alternatifs.

#### **1.3.3.1 Taux de chômage**

Dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986) ont identifié que le taux de chômage est négativement corrélé avec le roulement. Seulement deux études recensées dans leur méta-analyse n'ont pas identifié de lien significatif entre le taux de chômage et la probabilité de quitter (Blau et Kahn, 1981; Farber, 1980). Cotton et Tuttle (1986) expliquent cette différence par le fait que les autres études ont considéré le roulement du personnel dans son ensemble alors que Blau

et Kahn (1981) et Farber (1980) ont considéré les décisions au niveau individuel. En ce qui concerne Griffeth et al. (2000), ils n'ont pas étudié l'influence du taux de chômage sur le roulement dans leur méta-analyse.

Deux autres études recensées ont démontré que plus le taux de chômage est élevé, plus le roulement des employés est faible. Ainsi, le taux de chômage est négativement corrélé avec le taux de roulement fonctionnel (Park et al., 1994) et la probabilité de quitter l'entreprise (Lynch, 1991). Ces auteurs expliquent leurs résultats par le fait qu'il y a moins d'emplois disponibles, donc une plus grande compétition pour les emplois disponibles, ce qui amène les employés à ne pas vouloir quitter volontairement l'entreprise.

En résumé, il semble y avoir un consensus dans la littérature sur la relation négative entre le taux de chômage et le roulement des employés. Ainsi, la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) ainsi que deux autres études recensées ont identifié que plus le taux de chômage est élevé, plus le roulement est bas.

### **1.3.3.2 Disponibilité des emplois alternatifs**

Autant Cotton et Tuttle (1986) que Griffeth et al. (2000) ont démontré que le roulement des employés est plus élevé lorsqu'il y a perception d'un plus grand nombre d'emplois alternatifs disponibles. Ainsi, la perception d'emplois alternatifs est positivement corrélée au roulement des employés.

Une autre étude a également démontré un lien positif entre les emplois alternatifs et l'intention de quitter (Lambert et al., 2001). Dans le même ordre d'idées, Mueller, Boyer, Price et Iverson (1994) ont trouvé une relation négative entre le nombre d'emplois alternatifs et l'intention de rester.

En résumé, il semble y avoir consensus dans la littérature sur la relation positive entre le roulement des employés et la disponibilité d'emplois alternatifs. En effet, les deux méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) et les deux autres études recensées ont démontré que plus il y a d'emplois alternatifs disponibles, plus le roulement est élevé.

### 1.3.3 Conclusion des déterminants contextuels

Le Tableau III rapporte les résultats obtenus dans la littérature concernant les déterminants contextuels du roulement. En le consultant, nous pouvons constater qu'autant le taux de chômage que la disponibilité d'emplois alternatifs expliquent bien le roulement.

**Tableau III** :Relation entre les déterminants contextuels et le roulement, selon les études recensées

Déterminants contextuels	Influence sur le roulement	Nature de la relation entre les déterminants contextuels et le roulement	Études et écrits recensés (Auteurs et année)
Taux de chômage	Plus le taux de chômage est élevé, plus le roulement est faible.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986)
	Plus le taux de chômage est élevé, plus le taux de roulement fonctionnel est faible	Relation négative	Park et al. (1994)
	Plus le taux de chômage est élevé, plus la probabilité de quitter est faible.	Relation négative	Lynch (1991)
	Le taux de chômage n'a pas d'influence sur la probabilité de quitter.	Absence de relation significative	Blau et Kahn (1981) Farber (1980)
Disponibilité des emplois alternatifs	Plus le nombre d'emplois alternatifs est élevé, plus le roulement est élevé.	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)
	Plus le nombre d'emplois alternatifs est élevé, plus l'intention de quitter est élevée.	Relation positive	Lambert et al. (2001)
	Plus le nombre d'emplois alternatifs est élevé, plus l'intention de rester diminue.	Relation négative	Mueller et al. (1994)

Pour les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Hom et Griffeth (1995), il nous est impossible de spécifier la nature du roulement.

### 1.3.4 Conclusion des déterminants du roulement

En résumé, l'analyse des déterminants du roulement nous a permis de constater que plusieurs variables peuvent influencer le roulement des employés. Selon les études recensées dans la littérature, il semble que les déterminants individuels expliqueraient mieux le roulement. En effet, les deux méta-analyses et les autres études recensées ont trouvé davantage de relations avec le roulement pour les déterminants individuels que pour ceux organisationnels ou contextuels. Tel que mentionné précédemment, les déterminants individuels qui expliquent mieux le roulement sont l'âge, le niveau de scolarité, l'ancienneté et le soutien organisationnel perçu et les

déterminants organisationnels qui expliquent mieux le roulement sont la syndicalisation, la taille de l'entreprise, la formation donnée en entreprise et le salaire.

#### **1.4 Liens entre la satisfaction au travail et le roulement**

Dans cette section, nous avons recensé les liens qui ont été établis dans la littérature entre la satisfaction au travail et le roulement. Nous débutons par l'analyse des études ayant mis en lien la satisfaction au travail et le roulement pour poursuivre avec le cadre théorique sur le lien entre ces deux variables.

##### **1.4.1 Analyse des études mettant en lien la satisfaction au travail et le roulement**

De nombreux déterminants du roulement ont été précédemment présentés. La satisfaction au travail est un autre déterminant important de la mobilité de la main d'œuvre sur le marché du travail (Freeman, 1978) et des intentions de quitter (Hellman, 1997; Steel et Ovalle, 1984). Dans la section qui suit, nous avons recensé dans la littérature les études mettant en lien la satisfaction au travail et le roulement. Étant donné le nombre important d'études ayant analysé la relation entre ces deux variables, nous les avons regroupées en deux catégories : les études qui touchent toutes les occupations et tous les secteurs industriels confondus et les études qui touchent une occupation spécifique. Comme pour les déterminants du roulement, une attention particulière sera accordée aux méta-analyses.

Tout d'abord, la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) et celle de Griffeth et al. (2000) ont démontré une relation négative entre la satisfaction globale au travail et le roulement des employés. Selon ces auteurs, la satisfaction au travail est un important déterminant du roulement. Cotton et Tuttle (1986) ont aussi identifié que la satisfaction envers le travail lui-même, le salaire et la supervision est davantage corrélée au roulement des employés que la satisfaction envers les collègues et les opportunités de promotion. En ce qui concerne Griffeth et al. (2000), ils ont déterminé que la satisfaction envers le salaire, la supervision, les collègues et le travail est négativement corrélée avec le roulement. De plus, la satisfaction envers le travail lui-même est davantage corrélée avec le roulement que les autres facettes de la satisfaction.



Nous avons également recensé une autre méta-analyse portant sur la satisfaction au travail et le roulement. Il s'agit de la méta-analyse d'Hellman (1997). Ce dernier a étudié l'influence de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter. Dans sa méta-analyse, Hellman (1997) a également identifié une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Ainsi, les employés les plus satisfaits sont ceux qui ont moins l'intention de quitter.

Six études portant sur des occupations et des secteurs industriels variés ont aussi été recensées. Elles ont toutes identifié une relation négative entre la satisfaction au travail et les intentions de quitter (Lambert et al., 2001; Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahswede, Grubba, Hauptmeier, Hohfeld, Moltzen et Tissington., 2004), l'intention de départ (Palmero, 2000), la probabilité de roulement volontaire (Trevor, 2001) et le départ de l'entreprise (Green, 2010). Dans le même ordre d'idées, une étude a démontré une relation positive entre la satisfaction au travail et les intentions de rester (McFarlane Shore et Martin, 1989). En d'autres mots, ces études ont identifié que plus la satisfaction au travail augmente, plus le roulement des employés diminue. La majorité des études recensées dans cette catégorie portent sur des données transversales et elles ont mesuré la satisfaction au travail à l'aide d'un index global de satisfaction. De plus, les études mentionnées précédemment ont été effectuées aux États-Unis, en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne.

Plusieurs études portant sur une occupation spécifique ont également été recensées. Ainsi, les différentes occupations sont les infirmières, les aides-soignants, les missionnaires, les professionnels de la marine, les travailleurs dans le commerce de détail, les ingénieurs, les travailleurs dans le milieu correctionnel, les employés en gestion de systèmes d'information et les employés en technologies de l'information.

Dans le domaine de la santé, nous avons recensé trois études qui ont analysé la relation entre la satisfaction au travail et le roulement des employés. Deux études ont été effectuées auprès d'infirmières travaillant dans un hôpital de Toronto (Lum et al., 1998 et Singh et Loncar, 2010) et une étude a été effectuée auprès d'aides-soignants travaillant dans des maisons de convalescence aux États-Unis (Castle et al., 2007). Les trois études ont démontré que la satisfaction au travail est négativement corrélée avec l'intention de quitter. En d'autres mots, plus la satisfaction au

travail augmente, moins les employés ont l'intention de quitter leur emploi. Parmi ces trois études, seule l'étude de Castle et al. (2007) a utilisé des données longitudinales et a utilisé non seulement un index global de satisfaction pour mesurer la satisfaction des employés mais aussi différentes facettes séparément. Ces facettes sont la satisfaction envers les collègues, le soutien au travail, le contenu du travail, l'horaire de travail, la formation, les récompenses et la qualité du service offert. Les résultats de cette étude ont démontré que la satisfaction envers l'horaire de travail, la satisfaction envers la formation et la satisfaction envers les récompenses reçues sont négativement corrélées avec l'intention de quitter. De plus, la satisfaction envers l'horaire de travail, la satisfaction envers le soutien organisationnel, la satisfaction envers le contenu du travail, la satisfaction envers la formation, la satisfaction envers les récompenses et la satisfaction envers la qualité du service offert sont négativement corrélées avec le taux de roulement.

Nous avons également recensé une étude portant sur des missionnaires travaillant dans plus de 25 pays à travers le monde (Trimble, 2006), une étude portant sur des professionnels de la marine des Pays-Bas (Van Breukelen et al., 2004) et une étude portant sur des employés du commerce de détail aux États-Unis (Hom et Kinicki, 2001). Deux des trois études ont démontré une relation négative entre la satisfaction au travail et les intentions de quitter (Van Breukelen et al., 2004; Hom et Kinicki, 2001). Dans le même ordre d'idées, l'étude de Trimble (2006) a démontré une relation positive entre la satisfaction au travail et les intentions de rester. En d'autres mots, ces études ont identifié que plus la satisfaction des employés est élevée, plus le roulement est bas. Une seule étude a utilisé des données longitudinales (Van Breukelen et al., 2004) et une étude a mesuré la satisfaction des employés par différentes facettes (Hom et Kinicki, 2001). Ces facettes sont la satisfaction envers les heures de travail, la satisfaction envers l'équipe et la satisfaction envers les tâches. Cette étude a démontré que ces trois facettes de la satisfaction sont négativement corrélées avec les intentions de quitter.

Une étude portant sur des ingénieurs diplômés d'une école d'ingénieurs de France a également été recensée (Meyssonier et Roger, 2006). Cette étude a mesuré la satisfaction au travail à l'aide d'un index global de satisfaction et à l'aide de deux facettes, c'est-à-dire la satisfaction relative à l'intérêt au travail et la satisfaction liée à la supervision. Cette étude a démontré que la

satisfaction globale au travail, la satisfaction relative à l'intérêt au travail et la satisfaction liée à la supervision sont toutes négativement corrélées avec l'intention de quitter des travailleurs.

Nous avons recensé une étude portant sur les travailleurs du Bureau fédéral des prisons des États-Unis (Camp, 1994) et une étude portant sur des employés de différents départements de probation du Texas (Lee et al., 2009). Ces deux études ont utilisé un index global de satisfaction pour mesurer la satisfaction des travailleurs. L'étude de Lee et al. (2009) a démontré un lien négatif entre la satisfaction au travail et le taux de roulement des employés. De son côté, l'étude de Camp (1994) n'a pas démontré de relation significative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Selon cette étude, la satisfaction au travail n'aurait donc pas d'influence sur le roulement des employés. Ce résultat est différent de celui des autres études qui ont toutes identifié une relation négative entre ces variables. Dans cette étude, la satisfaction a été mesurée à un moment, en 1991, tandis que le taux de roulement a été établi selon le nombre d'employés qui ont quitté entre octobre 1991 et mai 1993. La satisfaction peut donc avoir été mesurée bien avant le départ de l'employé. Il est ainsi difficile d'établir le lien entre les variables. Selon nous, cette limite pourrait expliquer pourquoi cette étude a obtenu un résultat différent des autres études concernant la relation entre la satisfaction au travail et le roulement.

Les deux dernières études recensées portent sur des employés en gestion de systèmes d'information aux États-Unis (Igbaria et Greehaus, 1992) et en technologies de l'information aux États-Unis (Egan, Yang et Bartlett, 2004). Ces deux études ont démontré une relation négative entre la satisfaction au travail et les intentions de quitter. En d'autres mots, plus la satisfaction au travail augmente, plus les intentions de quitter diminuent. Egan et al. (2004) ont employé un index global de satisfaction pour mesurer la satisfaction des employés, tandis qu'Igbaria et Greenhaus ont utilisé deux facettes pour mesurer la satisfaction du travail : la satisfaction au travail et la satisfaction envers la carrière. Leur étude a démontré que la satisfaction au travail et la satisfaction de la carrière avaient un lien négatif avec les intentions de quitter.

Le Tableau IV résume la littérature concernant la relation entre la satisfaction au travail et le roulement des employés. Ce tableau indique clairement qu'il existe un consensus dans la littérature sur la relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement des employés. En d'autres mots, plus la satisfaction au travail est élevée, plus le roulement de la main d'œuvre est bas. La seule étude qui n'a pas identifié de relation significative entre ces deux variables est celle de Camp (1994).

**Tableau IV** :Études et méta-analyses entre la satisfaction au travail et le roulement

<b>Référence</b>	<b>Population</b>	<b>Variables et type d'analyse</b>	<b>Résultats</b>
Cotton et Tuttle (1986)	<p><b>Population :</b> Méta-analyse comprenant plus de 100 études sur le roulement</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales ou longitudinales selon les études recensées</p>	<p><b>Variables indépendantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfaction globale au travail</li> <li>-Satisfaction envers le salaire</li> <li>-Satisfaction envers le travail</li> <li>-Satisfaction envers la supervision</li> <li>-Satisfaction envers les collègues</li> <li>-Satisfaction envers les possibilités de promotion</li> </ul> <p><b>Variable dépendante :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Roulement</li> </ul> <p><b>Analyses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Régressions</li> <li>-Méthode de comptage</li> <li>-Somme des «Z»</li> </ul>	<p>Relation négative et significative entre la satisfaction globale au travail et le roulement.</p> <p>Relation négative et significative entre la satisfaction envers le salaire, le travail, la supervision, les collègues, les possibilités de promotion et le roulement.</p> <p>La relation entre la satisfaction au travail et le roulement est forte.</p> <p>La relation entre la satisfaction envers le salaire, le travail, la supervision et le roulement est forte.</p> <p>La relation entre la satisfaction envers les collègues, les possibilités de promotion et le roulement est modérée.</p>
Griffeth et al. (2000)	<p><b>Population :</b> Méta-analyse sur 42 études effectuées dans les années 1990</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales ou longitudinales selon les études recensées</p>	<p><b>Variables indépendantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfaction globale au travail</li> <li>-Satisfaction envers le salaire</li> <li>-Satisfaction envers la supervision</li> <li>-Satisfaction envers les collègues</li> <li>-Satisfaction envers le travail</li> </ul> <p><b>Variable dépendante :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Roulement volontaire</li> </ul> <p><b>Analyses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Corrélations</li> </ul>	<p>Relation négative et significative entre la satisfaction globale au travail et le roulement.</p> <p>Relation négative et significative entre la satisfaction envers le salaire, le travail, la supervision et les collègues et le roulement.</p> <p>Parmi les différentes facettes, la satisfaction envers le travail lui-même est le meilleur déterminant du roulement.</p>

McFarlane et al. (1989)	<p><b>Population :</b> - 85 caissiers d'une banque du Mid-Ouest des États-Unis - 94 professionnels travaillant dans un hôpital du Mid-Ouest des États-Unis</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales</p>	<p><b>Variables indépendantes:</b> -Satisfaction au travail -Engagement organisationnel</p> <p><b>Variables dépendantes:</b> -Intentions de rester -Performance au travail</p> <p><b>Analyses:</b> - Corrélations - Régressions multiples - Analyses descriptives</p>	Relation positive et significative entre la satisfaction au travail et les intentions de rester.
Hellman (1997)	<p><b>Population :</b> 50 études effectuées aux États-Unis entre 1980 et 1993</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales et longitudinales selon les études</p>	<p><b>Variable indépendante:</b> Satisfaction au travail</p> <p><b>Variable dépendante:</b> Intentions de quitter</p> <p><b>Analyses:</b> -Corrélations</p>	Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et les intentions de quitter.
Palmero (2000)	<p><b>Population :</b> 104 salariés à temps partiel employés dans différents secteurs d'activités de France</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales</p>	<p><b>Variables indépendantes:</b> Satisfaction au travail envers : -L'autonomie -L'intérêt et conditions de travail -La carrière Implication au travail</p> <p><b>Variable dépendante:</b> Intention de départ</p> <p><b>Analyses:</b> - Corrélations - Régressions multiples - Techniques confirmatoires reposant sur les équations structurelles</p>	<p>Relation négative et significative entre la satisfaction de l'intérêt et des conditions de travail et l'intention de départ des salariés.</p> <p>Aucune relation significative entre la satisfaction de la carrière et l'intention de départ des salariés.</p> <p>Aucune relation significative entre la satisfaction de l'autonomie et l'intention de départ des salariés.</p>
Trevor (2001)	<p><b>Population :</b> 5506 travailleurs américains provenant de différentes entreprises</p> <p><b>Type de données :</b> Données longitudinales</p>	<p><b>Variables indépendantes:</b> -Satisfaction au travail -Disponibilité des emplois alternatifs -Mouvement de capital</p> <p><b>Variable dépendante:</b> Probabilité de roulement volontaire</p> <p><b>Analyses:</b> - Corrélations - Régressions des risques proportionnels - Analyses de survie</p>	Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et la probabilité de roulement volontaire des employés.
Lambert et al. (2001)	<p><b>Population :</b> 1515 travailleurs américains provenant de différentes entreprises</p>	<p><b>Variables indépendantes:</b> -Satisfaction au travail -Environnement de travail</p>	Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter.

	<p><b><u>Type de données :</u></b> Données transversales</p>	<p><b><u>Variables dépendantes:</u></b> Intention de quitter Satisfaction au travail</p> <p><b><u>Analyses:</u></b> Technique d'estimation de probabilité maximale</p>	
Van Dick et al. (2004)	<p><b><u>Population :</u></b> - 465 employés au sein de deux banques en Allemagne - 211 agents de centres d'appels en Allemagne - 459 employés d'un hôpital clinique en Allemagne</p> <p><b><u>Type de données :</u></b> Données transversales</p>	<p><b><u>Variables indépendantes:</u></b> -Satisfaction au travail -Identification à l'organisation</p> <p><b><u>Variable dépendante:</u></b> Intention de quitter</p> <p><b><u>Analyses:</u></b> - Corrélations - Analyses de régressions linéaires - Analyses de multicollinéarité</p>	Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter.
Green (2010)	<p><b><u>Population :</u></b> 4470 employés de différentes entreprises en Bretagne</p> <p><b><u>Type de données :</u></b> Données transversales et longitudinales</p>	<p><b><u>Variables indépendantes:</u></b> -Satisfaction au travail -Bien-être</p> <p><b><u>Variable dépendante:</u></b> Départ de l'entreprise</p> <p><b><u>Analyses:</u></b> Probabilité maximale de Heckman</p>	Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et le départ de l'entreprise.
Lum et al. (1998)	<p><b><u>Population :</u></b> 466 infirmières travaillant dans un hôpital de Toronto</p> <p><b><u>Type de données :</u></b> Données transversales</p>	<p><b><u>Variables indépendantes:</u></b> -Satisfaction au travail -Engagement organisationnel -Satisfaction du salaire</p> <p><b><u>Variable dépendante:</u></b> Intention de quitter</p> <p><b><u>Analyses:</u></b> - Corrélations - Analyses à l'aide d'équations Structurelles</p>	Relation négative et significative indirecte entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter par le biais de l'engagement organisationnel.
Singh et Loncar (2010)	<p><b><u>Population :</u></b> Infirmières travaillant dans un hôpital de Toronto</p> <p><b><u>Type de données :</u></b> Données transversales</p>	<p><b><u>Variables indépendantes:</u></b> -Satisfaction au travail -Satisfaction du salaire</p> <p><b><u>Variable dépendante:</u></b> Intention de quitter</p> <p><b><u>Analyses:</u></b> - Corrélations - Régressions hiérarchiques - Analyses descriptives</p>	Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter.
Castle et al. (2007)	<p><b><u>Population :</u></b> 1779 aide-soignants travaillant au sein de 72 maisons de convalescence à travers les États-Unis</p>	<p><b><u>Variable indépendante:</u></b> Satisfaction au travail envers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les collègues</li> <li>- Le soutien au travail</li> </ul>	Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter, l'intention de chercher un nouvel emploi, le fait de se

	<p><b><u>Type de données :</u></b> Données longitudinales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contenu du travail</li> <li>- L'horaire de travail</li> <li>- La formation</li> <li>- Les récompenses</li> <li>- La qualité du service offert</li> </ul> <p><b><u>Variables dépendantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Intention de quitter</li> <li>-Intention de chercher un nouvel emploi</li> <li>-Chercher un nouvel emploi</li> <li>-Taux de roulement</li> </ul> <p><b><u>Analyses:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Régressions logistiques</li> <li>- Analyses descriptives</li> <li>- Tests de variance</li> </ul>	<p>chercher un nouvel emploi et le taux de roulement.</p> <p>Relation négative et significative entre la satisfaction envers l'horaire de travail, la formation et les récompenses et l'intention de quitter, l'intention de chercher un nouvel emploi, le fait de se chercher un nouvel emploi et le roulement.</p> <p>Relation négative et significative entre la satisfaction envers le soutien au travail, le contenu du travail et la qualité des soins et le taux de roulement.</p>
Trimble (2006)	<p><b><u>Population :</u></b> 468 missionnaires travaillant dans plus de 25 pays</p> <p><b><u>Type de données :</u></b> Données transversales</p>	<p><b><u>Variables indépendantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfaction au travail</li> <li>-Engagement organisationnel</li> </ul> <p><b><u>Variables dépendantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Intention de rester</li> <li>-Satisfaction au travail</li> <li>-Engagement organisationnel</li> </ul> <p><b><u>Analyses:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corrélations</li> <li>- Analyses à l'aide d'équations Structurelles</li> </ul>	<p>Relation positive entre la satisfaction au travail et l'intention de rester par le biais de l'engagement organisationnel.</p>
Van Breukelen et al. (2004)	<p><b><u>Population :</u></b> 202 professionnels de la marine des Pays-Bas</p> <p><b><u>Type de données :</u></b> Données longitudinales</p>	<p><b><u>Variables indépendantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfaction au travail</li> <li>-Attitude envers le fait de quitter</li> <li>-Normes subjectives à propos de quitter</li> <li>- Contrôle perçu sur le comportement</li> <li>-Engagement organisationnel</li> </ul> <p><b><u>Variables dépendantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Intentions de quitter</li> <li>-Roulement</li> </ul> <p><b><u>Analyses:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corrélations</li> <li>- Régressions logistiques</li> <li>- Régressions linéaires</li> <li>- Analyses de probabilité Maximale</li> </ul>	<p>Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et les intentions de quitter.</p>
Meyssonier et Roger (2006)	<p><b><u>Population :</u></b> 481 ingénieurs diplômés d'une école d'ingénieurs de France</p> <p><b><u>Type de données :</u></b> Données transversales</p>	<p><b><u>Variables indépendantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfaction globale au travail</li> <li>-Satisfaction relative à l'intérêt au travail</li> <li>- Satisfaction liée à la supervision</li> <li>-Cocooning organisationnel</li> <li>-Opportunités externes perçues</li> </ul>	<p>Relation négative et significative entre la satisfaction globale au travail et l'intention de quitter.</p> <p>Relation négative et significative entre la satisfaction relative à l'intérêt au travail ainsi que la satisfaction liée à la</p>

		<p><b>Variable dépendante:</b> Intention de quitter</p> <p><b>Analyses:</b> - Corrélations - Régressions</p>	supervision et l'intention de quitter.
Camp (1994)	<p><b>Population :</b> 3608 employés travaillant au Bureau fédéral des prisons aux États-Unis.</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales</p>	<p><b>Variables indépendantes:</b> - Satisfaction au travail - Engagement organisationnel</p> <p><b>Variable dépendante:</b> Taux de roulement</p> <p><b>Analyses:</b> - Analyses descriptives - Régressions logistiques</p>	Aucune relation significative entre la satisfaction au travail et le taux de roulement.
Lee et al. (2009)	<p><b>Population :</b> 2653 officiers et 581 employés de soins directs de 120 départements de probation au Texas</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales</p>	<p><b>Variable indépendante:</b> Satisfaction au travail</p> <p><b>Variables dépendantes:</b> - Intention de quitter - Roulement - Engagement organisationnel</p> <p><b>Analyses:</b> - Analyses descriptives - Régressions hiérarchiques Multiples - Analyses à l'aide d'équations structurelles</p>	Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter.
Hom et Kinicki (2001)	<p><b>Population :</b> 803 employés du commerce de détail aux États-Unis</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales</p>	<p><b>Variables indépendantes:</b> Satisfaction au travail envers : - Les heures de travail - L'équipe - Les tâches Conflit entre les rôles</p> <p><b>Variables dépendantes:</b> - Intentions de quitter - Retrait au travail - Satisfaction au travail - Cognitions d'abandon</p> <p><b>Analyses:</b> - Corrélations à l'aide d'équations structurelles - Analyses de survie à l'aide de régressions de Cox</p>	<p>Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et les intentions de quitter.</p> <p>Relation négative et significative entre la satisfaction envers les heures de travail, l'équipe et les tâches et les intentions de quitter. Par contre, la relation est plus forte pour les tâches et les heures de travail.</p>
Igbaria et Greenhaus (1992)	<p><b>Population :</b> 464 employés travaillant en gestion des systèmes d'information en Pennsylvanie, au Delaware et au New-Jersey.</p> <p><b>Type de données :</b> Données transversales</p>	<p><b>Variables indépendantes:</b> Satisfaction du travail : - Satisfaction au travail - Satisfaction envers la carrière Variables démographiques Stress relié au rôle Variables reliées à la carrière</p> <p><b>Variables dépendantes:</b> Intentions de quitter Satisfaction du travail : - Satisfaction au travail</p>	<p>Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et les intentions de quitter.</p> <p>Relation négative et significative entre la satisfaction de la carrière et les intentions de quitter.</p>



		- Satisfaction de la carrière Engagement organisationnel  <u><b>Analyses:</b></u> - Analyses à l'aide d'équations structurelles - Analyses des moindres carrés Partiels	
Egan et al. (2004)	<u><b>Population :</b></u> 245 employés des technologies de l'information au sein de 50 grandes entreprises à travers les États-Unis  <u><b>Type de données :</b></u> Données transversales	<u><b>Variables indépendantes:</b></u> -Satisfaction au travail -Culture d'apprentissage  <u><b>Variables dépendantes:</b></u> -Intentions de quitter -Motivation à transférer l'apprentissage  <u><b>Analyses:</b></u> - Corrélations - Analyses à l'aide d'équations Structurelles	Relation négative et significative entre la satisfaction au travail et les intentions de quitter.

#### 1.4.2 Cadre théorique sur le lien entre satisfaction au travail et roulement

Nous avons recensé dans la littérature plusieurs modèles permettant d'expliquer le roulement des employés. En effet, les modèles les plus utilisés sont le modèle du processus de roulement de Mobley (1977), le modèle de Hom et Griffieth (1995), le modèle explicatif du roulement volontaire de Price (2001) et le modèle de Mobley, Horner et Hollingsworth (1978). La plupart des auteurs se réfèrent à ces modèles pour expliquer la relation entre la satisfaction au travail et le roulement des employés et n'ont pas proposé de théorie mettant en lien ces deux variables.

Nous avons recensé deux théories qui peuvent nous permettre d'éclairer la relation entre la satisfaction au travail et le roulement des employés. Ainsi, la théorie des attentes nous amène à penser qu'il existe un lien entre ces deux variables. De plus, la théorie des deux facteurs d'Herzberg nous éclaire davantage sur l'impact des deux facteurs de satisfaction (facteurs intrinsèques et facteurs extrinsèques) sur le roulement des employés. Ces deux théories sont donc complémentaires l'une et l'autre.

**La théorie des attentes** (Vroom, 1964) peut permettre d'éclairer le lien entre la satisfaction au travail et le roulement des employés. Selon cette théorie, les actions et les comportements des individus sont motivés par le désir de maximiser le plaisir et de minimiser la douleur. Cette théorie se base sur trois éléments : la valence, l'instrumentalité et les attentes.

La valence se rapporte à une préférence d'un individu pour obtenir un résultat. Si la valence est positive, l'individu préfère atteindre le résultat plutôt que de ne pas l'atteindre. Si la valence est nulle, l'individu est indifférent face à l'atteinte du résultat. Une forte valence est donc une source de motivation pour une personne à atteindre le résultat. L'instrumentalité fait référence à croire que l'accomplissement d'une tâche amènera une récompense appréciée de la personne. Si l'instrumentalité est élevée pour un employé, il croit que ses actions lui apporteront des récompenses qui lui sont appréciées. Un employé sera donc motivé à effectuer une tâche et à vouloir atteindre un résultat s'il perçoit que si la tâche est accomplie de manière satisfaisante, il recevra la récompense espérée. Les attentes réfèrent à la confiance et l'espérance que possède un individu à pouvoir accomplir une tâche de manière satisfaisante. Un individu sera démotivé s'il ne considère pas avoir les compétences requises pour effectuer une certaine tâche, car il croira que c'est impossible pour lui d'obtenir les récompenses escomptées. Selon Vroom (1964), la valence, l'instrumentalité et l'attente permettent d'analyser les comportements des individus. La théorie des attentes stipule donc que :

*« la motivation résulte de la perception qu'a un individu que ses efforts vont entraîner un résultat, que ce résultat va se traduire par des conséquences (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (valence) » (Morin, 1996, p.128).*

La satisfaction au travail et le roulement sont des concepts directement liés à la théorie des attentes. Ainsi, si l'employé perçoit une équité entre la récompense et l'effort fourni, il sera plus satisfait envers son travail. Aussi, selon Vroom (1964), la valence qu'a un individu envers son travail se base sur six variables : la supervision, le groupe de travail, le contenu du travail, les salaires, les opportunités de promotion et le nombre d'heures de travail. Ces facteurs font référence à des facteurs intrinsèques et extrinsèques de satisfaction au travail. Si la valence est

plus élevée, la satisfaction sera donc plus élevée. De plus, si l'employé perçoit que le fait de continuer à participer (rester dans son emploi) entraînera une valence plus positive que l'adoption de tout autre comportement (quitter son emploi), l'employé voudra continuer son travail plutôt que de quitter. Nous pouvons donc supposer que, selon la théorie des attentes, plus la satisfaction au travail augmente, plus le roulement des employés diminue. Dans son étude, Vroom (1964) a identifié une relation négative entre la satisfaction au travail et la probabilité de quitter et il a attribué ses résultats à la théorie des attentes. Ainsi, selon lui, les travailleurs qui sont très attirés par leur travail sont présumés être motivés par des forces qui les poussent à rester dans leur travail et ces forces se manifestent par une ancienneté plus élevée et des taux plus élevés de présence au travail. Les forces dont Vroom (1964) fait mention dans son étude peuvent inclure la satisfaction au travail des travailleurs qui se traduirait par une ancienneté plus élevée et par le fait même par un roulement des employés plus bas.

La **théorie des deux facteurs d'Herzberg** (Herzberg, 1966) permet d'éclairer davantage le lien entre la satisfaction au travail et le roulement en précisant l'influence des facteurs intrinsèques et extrinsèques sur le roulement. Nous sommes conscients que cette théorie a été fortement critiquée dans la littérature. Cependant, étant donné qu'elle a été la première théorie à distinguer les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques de motivation, qu'elle a été très populaire et qu'elle est bien adaptée aux besoins de notre mémoire, nous croyons pertinent de l'utiliser dans notre mémoire. Cette théorie stipule que :

*« certains éléments produisent un effet positif sur le rendement d'un individu et la satisfaction qu'il retire de son travail, tandis que d'autres provoquent un effet négatif et rendent une personne insatisfaite dans son emploi. » (Bergeron, 1997, p.283)*

Herzberg classe ces éléments en deux catégories : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Les facteurs d'hygiène peuvent entraîner des effets négatifs et de l'insatisfaction chez les employés. Selon Herzberg, ces facteurs ne peuvent pas créer de la satisfaction, mais ils peuvent engendrer une insatisfaction s'ils ne sont pas présents. Ces facteurs d'hygiène sont la politique et le mode d'organisation de l'entreprise, la supervision, les relations interpersonnelles,

les conditions de travail, le salaire et les avantages sociaux, ainsi que le statut lié à l'emploi (Bergeron, 1997). Les facteurs de motivation peuvent quant à eux entraîner des effets positifs et ainsi motiver les employés. Ainsi, ces facteurs peuvent créer de la satisfaction et stimuler les employés par des éléments intrinsèques. Les facteurs de motivation d'Herzberg sont l'accomplissement, la reconnaissance, les responsabilités, l'avancement, le travail en lui-même et la croissance personnelle (Bergeron, 1997).

Cette théorie permet d'éclairer le lien entre nos variables indépendantes, soit la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque, et notre variable dépendante, soit l'intention de quitter. En effet, les facteurs de motivation d'Herzberg font référence aux facteurs intrinsèques de notre étude, tandis que ses facteurs d'hygiène réfèrent aux facteurs extrinsèques. Selon la théorie des deux facteurs, les facteurs de motivation permettraient de créer de la satisfaction chez les employés et d'amener des effets positifs sur l'attitude. Nous pouvons donc supposer que la satisfaction intrinsèque amènera des effets positifs sur le comportement des employés et diminuera l'intention de quitter des travailleurs. En ce qui concerne les facteurs d'hygiène, ils ne permettraient pas d'amener de la satisfaction, mais ils permettraient de diminuer l'insatisfaction. En se basant sur la théorie des deux facteurs, nous pouvons donc supposer que les facteurs extrinsèques amèneront une diminution de l'insatisfaction et une baisse dans l'intention de quitter. La théorie des deux facteurs d'Herzberg nous permet donc de supposer que la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque auront un lien négatif avec l'intention de quitter des employés. De plus, cette théorie nous amène à supposer que la satisfaction intrinsèque aura une influence plus importante sur l'intention de quitter que la satisfaction extrinsèque étant donné que les facteurs intrinsèques auraient un impact direct sur la satisfaction des travailleurs et sur leurs comportements.

En résumé, selon la théorie des attentes, nous pouvons présumer que la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail sont négativement liées au roulement des employés. Il est probable que les employés qui sont fortement satisfaits au travail soient moins enclins à quitter leur emploi. La théorie des deux facteurs d'Herzberg précise davantage la relation en nous amenant à prédire l'importance de chacun des facteurs sur le roulement. En effet, la satisfaction intrinsèque aurait un effet plus important sur le roulement des employés que la satisfaction

extrinsèque. La théorie des deux facteurs d'Herzberg est donc complémentaire à la théorie des attentes et toutes deux nous permettent d'anticiper les relations entre nos variables.

### **1.5 Problématique**

Notre revue de littérature sur le roulement nous a permis d'identifier certains vides empiriques concernant notre sujet de recherche. En effet, nous avons noté certaines limites dans les études recensées. Notre étude devrait permettre de faire avancer les connaissances sur le sujet de différentes façons.

Tout d'abord, la majorité des études recensées ont utilisé un index global de satisfaction pour mesurer la satisfaction des travailleurs. Cette mesure est pertinente, mais elle ne permet de déterminer le poids de chacun des différents facteurs de la satisfaction des employés sur le roulement. Dans notre mémoire, nous utiliserons une mesure plus précise de la satisfaction au travail en mesurant le poids explicatif des facteurs intrinsèques et extrinsèques de la satisfaction des employés sur le roulement. Quelques études ont divisé la satisfaction au travail en facettes, mais aucune des études recensées n'a, à notre connaissance, analysé la satisfaction au travail en classant les facettes selon qu'elles soient des facteurs intrinsèques ou extrinsèques.

La plupart des études ont utilisé des données transversales, ce qui ne permet pas de savoir si la satisfaction au travail détermine l'intention de quitter ou si c'est l'intention de quitter qui détermine la satisfaction au travail. En effet, avec des données transversales, il n'est pas possible de déterminer la direction de la causalité. Notre étude utilisera des données longitudinales, ce qui apportera une meilleure compréhension de la relation entre les variables.

La majorité des études recensées mesurent seulement l'intention de quitter d'ici un an. Notre mémoire permettra de savoir si la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque ont la même influence sur l'intention de quitter à court et à plus long termes. Ainsi, nous allons mesurer l'influence de la satisfaction sur l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Notre étude permettra donc de constater si le lien entre la satisfaction et l'intention de quitter est semblable ou différent selon si l'intention de quitter est à court ou à long terme, ce qui amènera un avancement des connaissances.

Aussi, les études recensées ont été effectuées aux États-Unis, en Allemagne, en Bretagne, en France, au Pays-Bas ou ailleurs dans le monde et seulement deux études portent sur des travailleurs canadiens (Lum et al., 1998; Singh et Loncar, 2010). Ces études ont été effectuées auprès d'infirmières et elles comprennent des données transversales. Il y a donc peu d'études qui ont été effectuées au Canada et qui ont analysé la relation entre satisfaction au travail et roulement des employés. Notre étude canadienne sera mieux adaptée à la réalité de notre économie et de notre système.

Ajoutons que seulement deux études portent sur des travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications (Egan et al., 2004; Igabaria et Greenhaus, 1992) et ces études ont été effectuées auprès de travailleurs américains. Le secteur des technologies de l'information et des communications comprend une main d'œuvre hautement qualifiée qui a une très grande mobilité. De plus, il y a une pénurie anticipée de main d'œuvre dans ce secteur. Il est donc important de mieux comprendre le roulement de ces travailleurs dans un contexte canadien.

En résumé, notre sujet de mémoire est pertinent et il devrait amener un avancement des connaissances, car nous allons comparer le poids explicatif des facteurs intrinsèques et extrinsèques de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter des employés à court et à long termes. De plus, nous allons effectuer une étude longitudinale ce qui nous permettra de mieux comprendre la relation de cause à effet entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Finalement, nous allons analyser le roulement chez des travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications au Canada. Il est très pertinent d'analyser le roulement chez cette main d'œuvre, car il s'agit d'une main d'œuvre spécialisée qui œuvre dans un secteur important de l'économie du savoir.

Cette problématique nous amène à la question de recherche suivante : **Quelle est l'influence relative de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque des employés sur l'intention de quitter des travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications?**

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

Dans ce chapitre, nous présentons notre modèle, inspiré directement de notre précédente revue de littérature. Nous présenterons d'abord le modèle conceptuel, ensuite le cadre opératoire et pour terminer les hypothèses de recherche.

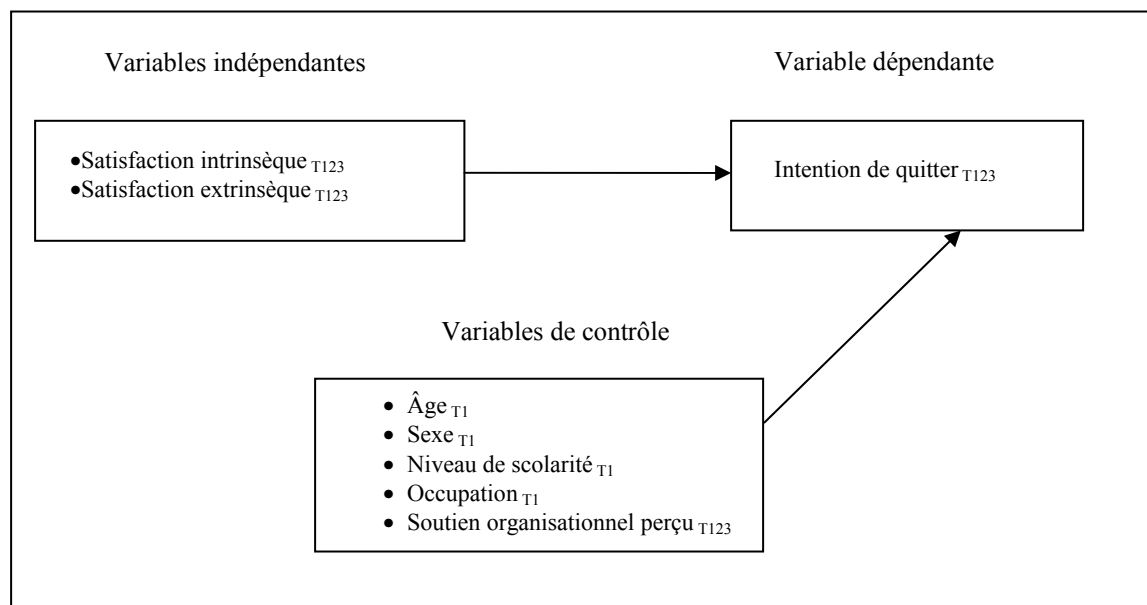
## **2.1 Modèle conceptuel**

La Figure 2 présente notre modèle conceptuel de recherche. Celui-ci contient trois types de variables : les variables indépendantes, la variable dépendante et les variables de contrôle. Ce modèle permettra de répondre à la question de recherche, car il contient les concepts présents dans cette question, c'est-à-dire la satisfaction intrinsèque et extrinsèque des employés et l'intention de quitter de ces derniers. La recherche vise donc à analyser l'influence de la satisfaction intrinsèque et extrinsèque des employés sur leur intention de quitter leur emploi. Ainsi, dans le modèle conceptuel, la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque des employés représentent les variables indépendantes et tentent d'expliquer l'intention de quitter des employés qui est la variable dépendante. Les variables de contrôle qui sont incluses dans le modèle sont l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'occupation et le soutien organisationnel. Ces variables sont tirées de notre revue de littérature et elles peuvent toutes avoir une influence sur l'intention de quitter des employés. Elles sont importantes, car elles nous permettent d'isoler la relation entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante. L'ancienneté n'a pas été incluse dans les variables de contrôle étant donné que ce sont les nouveaux employés embauchés qui ont été interrogés dans notre étude. Puisque nos données seront collectées à trois différents moments, nous avons indiqué sous chaque variable le ou les temps où elle sera mesurée.

Notre revue de littérature nous a permis d'identifier que les déterminants organisationnels, individuels et contextuels avaient une influence sur le roulement des employés. Dans notre modèle de recherche, nous avons seulement inclus les déterminants individuels étant donné que notre étude porte sur les travailleurs d'une même entreprise œuvrant dans le même secteur d'activités. Les déterminants organisationnels et contextuels sont ainsi déjà contrôlés.



**Figure 2 :** Modèle longitudinale du lien entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter



Légende :  $T$  = Temps

## 2.2 Cadre opératoire

Suite à l'élaboration du modèle conceptuel, il faut maintenant rendre opérationnels et mesurables les concepts utilisés dans la recherche. Chacun des concepts mentionnés précédemment sera donc décrit dans la section qui suit en présentant leurs indicateurs. Nous présentons d'abord les variables indépendantes, puis la variable dépendante et pour terminer les variables de contrôle.

### 2.2.1 Variables indépendantes

Les variables indépendantes, c'est-à-dire la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque, sont présentées dans le Tableau 5. Différentes composantes sont associées à chacune des variables indépendantes. Les composantes associées à la satisfaction intrinsèque sont le contenu de la tâche, l'entente entre les collègues, l'entente avec le supérieur, le climat de travail et l'organisation du travail. Celles associées à la satisfaction extrinsèque sont le salaire, les avantages sociaux, l'évolution de la carrière, la sécurité d'emploi, l'aménagement physique des lieux de travail et l'évaluation du rendement. Chacune des composantes sera mesurée à l'aide des

indicateurs mentionnés dans le Tableau V. La satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque seront mesurées à trois moments dans l'étude, c'est-à-dire au temps 1, au temps 2 et au temps 3.

**Tableau V** :Opérationnalisation des variables indépendantes

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Satisfaction au travail	Satisfaction intrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contenu de la tâche</li> <li>•Entente entre les collègues</li> <li>•Entente avec le supérieur</li> <li>•Climat de travail</li> <li>•Organisation du travail</li> </ul>	Satisfaction envers chacune des composantes selon une échelle graduée de 1 à 7, où : 1 = Tout à fait insatisfait(e) 2 = Assez insatisfait(e) 3 = Un peu insatisfait (e) 4 = Ni insatisfait(e) ni satisfait(e) 5 = Un peu satisfait(e) 6 = Assez satisfait(e) 7 = Tout à fait satisfait (e)
	Satisfaction extrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Salaire</li> <li>•Avantages sociaux</li> <li>•Évolution de la carrière</li> <li>•Sécurité d'emploi</li> <li>•Aménagement physique des lieux de travail</li> <li>•Évaluation du rendement</li> </ul>	Satisfaction envers chacune des composantes selon une échelle graduée de 1 à 7, où : 1 = Tout à fait insatisfait(e) 2 = Assez insatisfait(e) 3 = Un peu insatisfait (e) 4 = Ni insatisfait(e) ni satisfait(e) 5 = Un peu satisfait(e) 6 = Assez satisfait(e) 7 = Tout à fait satisfait (e)

### 2.2.2 Variable dépendante

La revue de littérature nous a permis de constater que plusieurs indicateurs sont présents dans la littérature pour mesurer le roulement des employés. Nous avons choisi comme variable dépendante l'intention de quitter, car selon Morel et al. (2001), « l'intention de quitter » est la mesure du roulement volontaire la plus pertinente. De plus, la majorité des études ayant mis en lien la satisfaction au travail et le roulement ont utilisé « l'intention de quitter » comme mesure du roulement. Finalement, plusieurs auteurs ont reconnu « l'intention de quitter » comme une

bonne mesure du roulement au niveau individuel (Firth et al., 2004; Hart, 2005; Irvine et Evans, 1995; Lum et al., 1998).

Tel que présenté dans le Tableau VI, la dimension retenue pour l'intention de quitter est la probabilité de rester des travailleurs. Nous avons choisi d'utiliser la probabilité de rester étant donné que l'intention de quitter a été mesurée de cette façon dans les données dont nous disposons. Afin d'obtenir la probabilité de quitter, nous allons renverser l'échelle de la probabilité de rester. En effet, nous allons soustraire la probabilité de rester de 100 pour obtenir la probabilité de quitter. La variable dépendante sera mesurée à trois moments différents dans l'étude, soit aux temps 1, 2 et 3. Nous allons mesurer l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans afin de pouvoir constater s'il y a une différence entre l'intention de quitter à court et à plus long termes.

**Tableau VI** :Opérationnalisation de la variable dépendante

Concept	Dimension	Composante	Indicateur
Intention de quitter	Intention de quitter d'ici six mois	Probabilité de rester d'ici six mois	Mesure sur une échelle de 0 à 100 : 0 = extrêmement faible 100= extrêmement forte
	Intention de quitter d'ici un an	Probabilité de rester d'ici un an	Mesure sur une échelle de 0 à 100 : 0 = extrêmement faible 100= extrêmement forte
	Intention de quitter d'ici deux ans	Probabilité de rester d'ici deux ans	Mesure sur une échelle de 0 à 100 : 0 = extrêmement faible 100= extrêmement forte

### 2.2.3 Variables de contrôle

Le Tableau VII présente l'opérationnalisation des variables de contrôle. Nous avons choisi cinq variables de contrôle. Il s'agit de l'âge, du sexe, du niveau de scolarité, de l'occupation et du soutien organisationnel perçu. Les quatre premières variables seront mesurées seulement au temps 1 étant donné qu'elles ne changent pas dans le temps. Le soutien organisationnel perçu sera mesuré à trois moments dans l'enquête, soit aux temps 1, 2 et 3.

**Tableau VII :Opérationnalisation des variables de contrôle**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Âge			Années
Sexe			Homme ou femme
Niveau de scolarité			1. Diplôme d'études secondaires obtenu 2. Diplôme d'études collégiales obtenu 3. Diplôme universitaire 1 <sup>er</sup> cycle obtenu 4. Diplôme universitaire cycle supérieur obtenu
Occupation			1 : programmeur 0 : autre occupation
Soutien organisationnel perçu		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je peux avoir de l'aide de mes collègues quand j'ai un problème.</li> <li>• Mes collègues sont vraiment préoccupés par mon bien-être.</li> <li>• L'entreprise me fournit les outils (logiciels, matériel informatique, etc.) nécessaires pour que je performe.</li> <li>• Mes collègues reconnaissent les efforts supplémentaires que je fais.</li> <li>• L'entreprise soutient ses employés.</li> <li>• En général, mes collègues m'offrent un bon soutien.</li> <li>• L'entreprise prend en considération les besoins personnels des employés.</li> </ul>	<p>Niveau d'accord avec l'énoncé :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tout à fait en désaccord</li> <li>2. Assez en désaccord</li> <li>3. Un peu en désaccord</li> <li>4. Un peu en accord</li> <li>5. Assez en accord</li> <li>6. Tout à fait en accord</li> </ol>

### **2.3 Hypothèses de recherche**

Les prémisses de la théorie des attentes et les prémisses de la théorie des deux facteurs d'Herzberg permettent d'anticiper une relation négative entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail et l'intention de quitter des travailleurs. La perception de l'instrumentalité et une valence positive sont liées à la satisfaction et poussent les employés à demeurer dans leur emploi. Vroom (1964) a d'ailleurs identifié une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement et il a appuyé ses résultats par la théorie des attentes. Empiriquement, les nombreuses études présentées dans la revue de littérature qui ont mis en lien la satisfaction au travail et le roulement indiquent clairement qu'il existe un lien négatif entre ces deux variables. De plus, la théorie des deux facteurs d'Herzberg vient davantage préciser la relation en prédisant l'importance des facteurs intrinsèques et facteurs extrinsèques sur le roulement. Cette théorie nous amène à anticiper que la satisfaction intrinsèque aura un impact plus important sur l'intention de quitter des employés que la satisfaction extrinsèque.

À la lumière de ces deux théories et des résultats empiriques recensés, nous pouvons anticiper que des relations similaires se produiront entre nos variables indépendantes, soit la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque et notre variable dépendante, soit l'intention de quitter. Dans notre étude, ce qui est mentionné précédemment nous amène à émettre les hypothèses suivantes :

**H1 : La satisfaction intrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs.**

**H2 : La satisfaction extrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs.**

**H3: La satisfaction intrinsèque a un effet plus important sur l'intention de quitter des travailleurs que la satisfaction extrinsèque.**

## **Chapitre 3 : Méthodologie de recherche**

Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie utilisée pour notre recherche. Nous décrivons les données de notre étude, les mesures qui ont été utilisées ainsi que les analyses statistiques qui ont été effectuées.

### **3.1 Données**

Les données que nous avons utilisées pour tester empiriquement nos hypothèses proviennent d'une enquête par questionnaire effectuée dans le cadre d'une étude plus vaste dirigée par Stéphane Renaud, professeur à l'Université de Montréal et Lucie Morin, professeure à l'Université du Québec à Montréal. Cette étude porte sur « *les relations entre la rémunération, la formation et le développement des compétences avec l'attraction et la rétention des employés clés* ». Elle comprend trois volets : étude du taux de roulement des entreprises au Canada, recherche quasi-expérimental et enquête effectuée auprès des travailleurs d'une entreprise mondiale dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC). Le premier volet comprend des données secondaires provenant de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) effectuée par Statistiques Canada. Dans le second volet de l'étude, les chercheurs s'intéressent aux préférences des futurs gradués universitaires en ce qui concerne les pratiques de formation et de rémunération pour accepter un nouveau poste. Le troisième volet est celui qui nous intéresse pour notre étude et dans lequel nous avons utilisé les données. La population visée par l'enquête est tous les nouveaux employés embauchés au sein de cette entreprise du secteur des TIC. L'unité d'analyse se situe au niveau individuel. Pour effectuer la collecte de données, un questionnaire électronique a été envoyé à tous les nouveaux employés embauchés entre avril 2009 et septembre 2009. Ce questionnaire a été envoyé dans les six mois suivant l'embauche et il a été complété en ligne sur Survey Monkey à partir du poste personnel de chacun des employés. Survey Monkey est un site web sécurisé qui est souvent utilisé dans le cadre de recherches universitaires.

Le questionnaire de cette enquête comprend cinq sections. La première section, nommée bloc 1, porte sur les caractéristiques individuelles des répondants. La seconde section, appelée bloc 2, concerne les attentes des employés envers différentes pratiques de gestion de ressources humaines. La troisième section, le bloc 3, traite des perceptions individuelles. La quatrième section qui est le bloc 4 questionne les répondants sur leur satisfaction envers différentes

pratiques de gestion des ressources humaines. Finalement, la dernière section, le bloc 5, touche à la rétention.

Pour répondre au questionnaire, les employés ont été contactés une première fois en octobre 2009, ce qui représente le temps 1 de notre étude. Ils ont été contactés par courriel et la liste de courriels a été fournie par la direction de l'entreprise. Leur participation était libre, c'est-à-dire que chaque employé décidait de répondre ou non au questionnaire. Les répondants ont été contactés de nouveau en mai 2010 et octobre 2010 selon les mêmes procédures. La collecte de mai 2010 représente le temps 2 de notre étude et celle d'octobre 2010 est le temps 3. Au départ, 250 employés ont été invités à répondre au questionnaire. Sur ces 250 employés, 181 ont répondu au questionnaire en octobre 2009, pour un taux de réponse de 72%. En mai 2010, des 181 répondants, 145 ont répondu de nouveau au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 80%. Pour la troisième collecte de données, en octobre 2010, 141 participants ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse très élevé de 97%. Nous avons donc un total de 467 observations sur trois périodes de temps. Afin de pouvoir relier les questionnaires des trois différentes collectes de données, le code d'employé de chaque répondant a été utilisé comme code d'accès pour identifier le répondant.

### **3.2 Mesures**

Pour assurer la confidentialité du nom de l'entreprise au sein de laquelle l'enquête a été effectuée, nous utiliserons l'expression « entreprise » au lieu de donner son nom. Notre étude comprend deux variables indépendantes, soit la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. Ces variables sont mesurées à trois périodes de l'enquête c'est-à-dire en octobre 2009 (temps 1), en avril 2010 (temps 2) et en octobre 2010 (temps 3). Les valeurs manquantes ont été automatiquement exclues par le logiciel et elles n'ont pas été prises en considération dans les calculs pour déterminer les variables continues.

La *satisfaction intrinsèque* et la *satisfaction extrinsèque* sont mesurées à l'aide de l'inventaire de satisfaction de Viateur Larouche (1975). Larouche divise la satisfaction en deux catégories de facteurs : les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques. Les facteurs intrinsèques sont



l'affectation du personnel, l'altruisme, l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, le niveau de communication avec le patron et les collègues, les conditions de travail, le degré de responsabilité, l'innovation, les politiques de l'organisation, le type ainsi que le niveau de supervision humaine et technique, l'utilisation des habiletés et la variété. Les facteurs extrinsèques sont les possibilités d'avancement, l'évaluation du travail, la reconnaissance, le salaire et la sécurité d'emploi (Larouche, 1975). Les facteurs intrinsèques que nous avons retenus pour notre étude sont le contenu de la tâche, l'entente entre les collègues, l'entente avec le supérieur, le climat de travail et l'organisation du travail. Les facteurs extrinsèques retenus sont le salaire, les avantages sociaux, l'évolution de la carrière, la sécurité d'emploi, l'aménagement physique des lieux de travail et l'évaluation du rendement. Nous avons retenu seulement ces facteurs car ce sont les seuls facteurs mesurés dans les données dont nous disposons.

La *satisfaction intrinsèque* est mesurée, aux temps 1, 2 et 3 de l'étude, à l'aide d'une échelle continue construite à partir de cinq items. Ces items sont : « Poste offrant des défis / challenges. », « Bonnes relations avec les collègues. », « Bonnes relations avec les patrons. », « Environnement de travail convivial et amusant. » et « Possibilité d'organiser moi-même mon travail. ». Les répondants devaient exprimer, aux temps 1, 2 et 3 leur niveau de satisfaction envers ces différents items reliés à leur emploi par la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous satisfaits des éléments suivants *dans votre entreprise?* ». Pour chacun de ces items associés à la satisfaction intrinsèque, les répondants devaient indiquer leur niveau de satisfaction sur une échelle à sept niveaux : 1) tout à fait insatisfait(e), 2) assez insatisfait(e), 3) un peu insatisfait(e), 4) ni insatisfait(e), ni satisfait(e), 5) un peu satisfait(e), 6) assez satisfait(e), 7) tout à fait satisfait(e). Les réponses du temps 1 pour les cinq items sont additionnées puis divisées par cinq pour obtenir une variable continue. Le même traitement des données est fait avec les réponses du temps 2 et du temps 3. L'échelle de la variable satisfaction intrinsèque présente une forte consistance interne tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ( $\alpha = 0.7951$ ). Cet alpha de Cronbach inclut les données des trois temps de notre étude.

La deuxième variable indépendante, soit la *satisfaction extrinsèque*, est mesurée à l'aide d'une échelle construite à partir de six items. Tout comme pour la satisfaction intrinsèque, elle est mesurée aux temps 1, 2 et 3 de l'étude. Les items associés à la satisfaction extrinsèque dans le

questionnaire sont : « Salaire de base compétitif par rapport au marché. », « Avantages sociaux compétitifs par rapport au marché. », « Bonnes opportunités de développement de carrière. », « Sécurité d'emploi. », « Espace de travail agréable (espace, luminosité, niveau sonore). » et « Environnement qui reconnaît ma performance. ». Pour chacun de ces items, les répondants devaient exprimer leur niveau de satisfaction sur une échelle à sept ancrés : 1) tout à fait insatisfait(e), 2) assez insatisfait(e), 3) un peu insatisfait(e), 4) ni insatisfait(e), ni satisfait(e), 5) un peu satisfait(e), 6) assez satisfait(e), 7) tout à fait satisfait(e). Les réponses du temps 1 pour les six items sont additionnées et divisées par six pour obtenir une variable continue. Le même calcul est appliqué pour les réponses du temps 2 et celles du temps 3. L'échelle de la variable satisfaction extrinsèque présente une forte consistance interne, tel que le démontre l'alpha de Cronbach ( $\alpha = 0.7514$ ). Cet alpha de Cronbach inclut les données des trois temps de notre étude.

La variable dépendante de notre étude est l'*intention de quitter*. Cette dernière est mesurée à partir de la probabilité de rester des travailleurs d'ici six mois, la probabilité de rester d'ici un an et la probabilité de rester d'ici deux ans. Nous avons choisi d'utiliser la probabilité de rester étant donné que l'intention de quitter a été mesurée de cette façon dans les données dont nous disposons. La question qui permet de mesurer la probabilité de rester est la suivante : « Sur une échelle de 0 à 100%, quelle est la probabilité que vous restiez *au sein de cette entreprise* d'ici six mois? ». Sur cette échelle, 0 signifie une probabilité extrêmement faible et 100% signifie une probabilité extrêmement forte. La même question est posée pour la probabilité de rester d'ici un an et deux ans. Pour obtenir la probabilité de quitter, nous avons utilisé une échelle renversée en soustrayant de 100 la probabilité de rester. Nous mesurons l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans afin de constater si la satisfaction au travail a la même influence sur l'intention de quitter à court terme et à plus long terme. Ces trois intentions de quitter sont mesurées aux temps 1, 2 et 3 de l'étude.

Tel qu'illustré dans notre modèle d'analyse, nous avons utilisé cinq variables de contrôle. Ces variables sont l'*âge*, le *sexe*, le *niveau de scolarité*, l'*occupation* et le *soutien organisationnel perçu*. Les quatre premières variables sont mesurées seulement au temps 1, étant donné qu'elles sont constantes à travers le temps. L'*âge* est mesuré par une variable continue, c'est-à-dire le nombre d'années. La question permettant de mesurer l'âge est : « Quel est votre année de

naissance? ». Pour obtenir l'âge, nous avons soustrait de 2009 la réponse à cette question. Pour ce qui est du *sexe*, il est mesuré par une variable dichotomique. La variable HOMME est codée 1 si le répondant est un homme et 0 si le répondant est une femme. Pour ce qui est du *niveau de scolarité*, il est mesuré sur une échelle ordinale. La variable SCOLARITÉ est codée par 1 si le niveau de scolarité le plus élevé du répondant est un diplôme d'études secondaires, 2 si le niveau de scolarité le plus élevé est un diplôme d'études collégiales, 3 si le niveau de scolarité le plus élevé est un diplôme d'études universitaires de premier cycle et 4 si le répondant possède un diplôme universitaire de cycle supérieur. L'*occupation* est mesurée par une variable dichotomique. Elle est codée 1 si le répondant occupe un poste de programmeur et 0 si le répondant occupe un autre poste. L'occupation est une donnée qui nous a été fournie par l'entreprise et qui a été fusionnée à la base de données contenant les réponses au questionnaire. Nous avons choisi d'analyser les programmeurs, car les postes de programmeurs sont très en demande dans l'industrie des technologies de l'information et des communications. De plus, l'occupation nous a été fournie par l'entreprise et cette dernière voulait comprendre l'intention de quitter des employés occupant ce poste.

La variable du *soutien organisationnel perçu* est mesurée aux temps 1, 2 et 3 de l'étude. Les répondants devaient exprimer leur niveau d'accord envers les différents items suivants : « Je peux avoir de l'aide de mes collègues quand j'ai un problème. », « Mes collègues sont vraiment préoccupés par mon bien-être. », « L'entreprise me fournit les outils (logiciels, matériel informatique, etc.) nécessaires pour que je performe. », « Mes collègues reconnaissent les efforts supplémentaires que je fais. », « L'entreprise soutient ses employés. », « En général, mes collègues m'offrent un bon soutien. », « L'entreprise prend en considération les besoins personnels des employés. ». Pour chacun des items, les répondants devaient déterminer leur niveau d'accord selon une échelle à six niveaux : 1) tout à fait en désaccord, 2) assez en désaccord, 3) un peu en désaccord, 4) un peu en accord, 5) assez en accord, 6) tout à fait en accord. Les réponses au temps 1 sont additionnées puis divisées par sept afin d'obtenir une variable continue. Le même calcul est fait pour les réponses du temps 2 et du temps 3. L'échelle de la variable soutien organisationnel perçu présente une très forte consistance interne, tel qu'indiqué par l'alpha de Cronbach ( $\alpha = 0.8298$ ). Cet alpha de Cronbach inclut les données des trois temps de notre étude.

### **3.3 Analyses statistiques**

Dans cette section, nous présentons les analyses statistiques qui seront effectuées afin de tester nos hypothèses de recherche. Nous ferons trois types d'analyse, soit les analyses univariées, les analyses bivariées et les analyses multivariées. Ces analyses seront effectuées à l'aide du logiciel STATA.

Tout d'abord, nous effectuerons des analyses univariées à l'aide des statistiques descriptives qui comprennent les mesures de tendance centrale et les mesures de dispersion. Les analyses univariées nous permettront de décrire les caractéristiques de l'échantillon à partir des moyennes et écart-types. De plus, nous présenterons la matrice de corrélations de toutes les variables de notre étude qui permettra de déterminer l'existence ou non d'une relation significative entre nos variables.

Des analyses bivariées seront également effectuées sur nos données afin de pouvoir faire un lien entre chacune des variables indépendantes et la variable dépendante. Nous effectuerons ainsi des analyses de différence de moyennes (T de Student) afin d'évaluer si la satisfaction intrinsèque a une influence sur l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Ces analyses nous permettront également de constater le lien entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Pour effectuer nos analyses, nous allons séparer les répondants en deux groupes en fonction de leur niveau de satisfaction intrinsèque et leur niveau de satisfaction extrinsèque. Ainsi, le premier groupe sera composé des répondants qui ont un niveau de satisfaction intrinsèque plus fort et le second groupe comprendra les répondants qui ont un niveau de satisfaction intrinsèque plus faible. Nous ferons la même division pour le niveau de satisfaction extrinsèque.

Étant donné qu'elles mettent en relation seulement deux variables sans isoler l'influence des autres variables sur la variable dépendante et qu'elles ne prennent pas en compte l'évolution à travers le temps, les analyses bivariées ne sont pas suffisantes pour vérifier nos hypothèses de recherche. Nous allons donc également procéder à des analyses multivariées qui nous permettront de mettre en relation plusieurs variables à la fois. Ces analyses multivariées seront effectuées par des régressions linéaires avec des analyses longitudinales basées sur la méthode

des moindres carrés, car notre variable dépendante, l'intention de quitter, est mesurée à l'aide d'une échelle continue. Ces analyses nous permettront d'isoler l'effet des deux variables indépendantes, soit la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter en contrôlant les variables de contrôle, c'est-à-dire l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'occupation et le soutien organisationnel perçu qui pourraient influencer la relation. De plus, elles nous permettront de constater l'évolution des relations entre nos variables à travers le temps en utilisant les trois temps de l'enquête comme variable temporelle et le numéro d'employé comme variable de panel.

Les analyses multivariées seront effectuées à l'aide de la fonction XTREG<sup>1</sup> du logiciel Stata. Cette fonction permet d'effectuer des régressions linéaires avec des analyses longitudinales basées sur la méthode des moindres carrés en spécifiant une variable temporelle et une variable de panel. La spécification qui sera utilisée est celle à effets aléatoires (re). Cette spécification permet d'analyser les résultats à partir d'une moyenne pondérée des estimateurs de régression « between » et « within ». Le premier est un estimateur basé sur la méthode des moindres carrés qui maximise les différences entre les caractéristiques des individus dans l'étude. Le second est également un estimateur basé sur la méthode des moindres carrés qui maximise les variations chez un même individu à travers le temps en tenant constantes les différences entre les individus. La spécification à effets aléatoires (re) permet d'ajuster les coefficients de régression pour deux niveaux : niveau un et niveau deux. Le niveau un fait référence au temps et le niveau deux fait référence aux individus. Le temps est ainsi niché dans les individus. Les analyses qui seront effectuées par XTREG donneront deux valeurs importantes : epsilon ( $\epsilon$ ) et mu ( $\mu$ ). Epsilon identifie si les résidus de la variable dépendante changent dans le temps et mu mesure si les résidus de la variable dépendante changent au niveau des individus. Dans les résultats de nos analyses, nous rapporterons les  $R^2$  between et  $R^2$  within qui sont directement liés à mu et epsilon. En effet, plus la valeur du mu sera élevée, moins la variance expliquée entre les individus ( $R^2$  between) sera grande et plus la valeur d'epsilon sera élevée, moins la variance expliquée d'un même individu dans le temps ( $R^2$  within) sera élevée.

---

<sup>1</sup> Voir le chapitre XTREG dans Stata Longitudinal-Data/Panel-Data Reference Manual (2009) pour plus de détails sur la procédure.

Nous allons tout d'abord effectuer les régressions de l'ensemble des variables de contrôle sur l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Par la suite, nous allons effectuer les régressions en trois étapes. Premièrement, nous régresserons l'ensemble des variables de contrôle et seulement la satisfaction intrinsèque sur l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Deuxièmement, nous régresserons l'ensemble des variables de contrôle et uniquement la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Finalement, nous régresserons la satisfaction intrinsèque et extrinsèque ainsi que toutes les variables de contrôle de notre étude sur l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Il y aura donc un total de douze régressions. La variable de panel de notre étude qui nous permettra de relier les questionnaires sera le *numéro d'employé*. Il s'agit du numéro d'employé du répondant. La variable temporelle de notre étude sera la variable *sondage*. Cette dernière a été codée 1 pour le sondage effectué en octobre 2009, 2 pour le sondage effectué en avril 2010 et 3 pour le sondage effectué en octobre 2010.

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

Dans ce chapitre, nous présentons nos résultats de recherche ainsi qu'une discussion qui s'y rattache. Tout d'abord, nous présentons nos analyses univariées qui décrivent toutes les variables de notre étude. Nous continuons en présentant nos analyses bivariées. Ces analyses sont effectuées par six tests de différence de moyennes (T de Student) : premièrement entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de quitter d'ici six mois, deuxièmement entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter d'ici six mois, troisièmement entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de quitter d'ici un an, quatrièmement entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter d'ici un an, cinquièmement entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de quitter d'ici deux ans et finalement entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter d'ici deux ans. Par la suite, nous présentons nos analyses multivariées longitudinales qui isolent l'effet de nos variables indépendantes sur notre variable dépendante par des régressions linéaires avec des analyses longitudinales basées sur la méthode des moindres carrés (XTREG). Nous discutons de nos résultats en les confrontant à la littérature existante ainsi qu'à nos hypothèses de recherche présentées précédemment.

#### **4.1 Analyses descriptives**

Le Tableau VIII présente les statistiques descriptives pour l'ensemble de nos variables. Nous présentons la moyenne, l'écart-type, le minimum et le maximum de chacune des variables. De plus, l'Annexe A présente la matrice de corrélations de toutes les variables de notre étude. Nous pouvons constater que la matrice de corrélations ne présente pas de corrélations trop élevées pouvant amener des problèmes éventuels de colinéarité. Nous pouvons donc effectuer nos analyses multivariées avec confiance.



**Tableau VIII** : Analyses descriptives

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	N
<b>Variables dépendantes</b>					
Intention de quitter 6 mois	8,0065	17,8902	0	100	461
Intention de quitter 1 an	15,1258	20,9006	0	100	461
Intention de quitter 2 ans	29,8156	25,2111	0	100	461
<b>Variables indépendantes</b>					
Satisfaction intrinsèque	5,7791	0,7870	1	7	449
Satisfaction extrinsèque	5,2029	0,8948	2	7	432
<b>Variables de contrôle</b>					
Âge	30,2796	6,3246	20	52	447
Homme	0,8700	0,3367	0	1	446
Scolarité	2,6518	0,9873	1	4	448
Programmeur	0,0578	0,2336	0	1	467
Soutien organisationnel perçu	4,6488	0,7125	2,4286	6	460

Les trois premières variables sont nos variables dépendantes, c'est-à-dire l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. La moyenne de l'intention de quitter d'ici deux ans (environ 30%) est beaucoup plus élevée que la moyenne de l'intention de quitter d'ici un an (15%) et la moyenne de l'intention de quitter d'ici six mois (8%). Ces résultats nous apparaissent normaux étant donné qu'un nouvel employé est en phase d'intégration dans l'entreprise et qu'il est moins probable qu'il cherche à quitter l'entreprise qu'un employé qui est là depuis quelques temps.

Les variables suivantes dans le Tableau 8 sont nos variables indépendantes, soit la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque des répondants. Nos résultats indiquent que les employés sont satisfaits dans leur emploi. Ces résultats ne sont pas surprenants, car les personnes insatisfaites quittent leur emploi. De plus, les travailleurs sont plus satisfaits des facteurs intrinsèques que des facteurs extrinsèques de leur travail. En effet, la satisfaction intrinsèque des employés est en moyenne plus élevée (5,7791) que la satisfaction extrinsèque (5,2029) et les répondants sont en moyenne entre *un peu satisfaits* et *assez satisfaits* au travail. Les niveaux de satisfaction que nous avons obtenus sont similaires au niveau de satisfaction obtenu par Egan et al. (2004) (5.27 sur une échelle à sept niveaux) dans leur étude effectuée auprès d'employés des technologies de l'information aux États-Unis.

La moyenne d'âge des répondants de notre étude est d'environ 30 ans. Ce résultat n'est pas surprenant, car notre échantillon est composé de nouveaux employés et ces employés sont plus souvent des jeunes que des personnes plus âgées. En effet, les employés plus âgés sont moins susceptibles de débiter un nouvel emploi. Notre résultat est similaire à celui obtenu dans l'étude de (TECHNOCompétences, 2008) indiquant que la main-d'œuvre dans le secteur des TIC est jeune. Nos résultats indiquent aussi que plus de huit travailleurs sur dix sont des hommes. Nos résultats confirment les résultats obtenus par TECHNOCompétences (2008). Selon cette étude, le secteur des TIC comprend un taux d'employées féminines de 28%.

Nos résultats indiquent également que les répondants ont en moyenne entre *un diplôme d'études collégiales* et *un diplôme universitaire de premier cycle* (2,6518). Ce résultat vient appuyer les résultats de TECHNOCompétences (2008) indiquant que la main d'œuvre dans le secteur des TIC est hautement scolarisée.

Nos analyses descriptives démontrent aussi que notre échantillon comprend environ 6% d'employés qui sont des programmeurs et 94% des employés qui ont d'autres occupations. De plus, la moyenne pour la variable soutien organisationnel perçu est de 4,6488, ce qui signifie qu'en moyenne, les répondants sont entre *un peu en accords* et *assez en accords* avec les énoncés permettant de mesurer le soutien organisationnel perçu.

En conclusion, nos résultats sont cohérents avec les résultats obtenus dans les études précédentes. Nous pouvons donc croire que notre échantillon est représentatif de la réalité des entreprises dans le secteur des technologies de l'information et de communications. La validité de nos données semble suffisante pour permettre une généralisation de nos résultats à l'ensemble de notre population soit les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications au Canada.

#### **4.2 Analyse de différence de moyennes (T de Student)**

La section qui suit présente les résultats de nos analyses bivariées. Nous présentons notre analyse de différence de moyennes (T de Student) sur l'intention de quitter des employés. Ces analyses nous permettent de déterminer si la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque ont une influence sur l'intention de quitter des travailleurs.

Le Tableau IX présente les résultats du test de différence de moyenne (T de Student) sur l'intention de quitter des employés d'ici six mois, un an et deux ans en fonction de leur niveau de satisfaction intrinsèque et extrinsèque. Pour effectuer ce test de différence de moyennes, nous avons divisé les répondants en deux groupes selon leur niveau de satisfaction. Pour la satisfaction intrinsèque, nous avons créé un groupe comportant les individus ayant un niveau de satisfaction supérieur ou égal à 6,00 et un groupe comprenant les travailleurs ayant un niveau de satisfaction inférieur à 6,00. Nous avons utilisé comme point de séparation 6,00, car il s'agit de la médiane. En ce qui concerne la satisfaction extrinsèque, nous avons créé un groupe qui contient des employés ayant un niveau de satisfaction supérieur ou égal à 5,33 et un groupe comprenant les travailleurs dont le niveau de satisfaction extrinsèque est inférieur à 5,33. Tel que pour la satisfaction intrinsèque, la médiane a été utilisée comme séparation entre les deux groupes.

**Tableau IX :** Analyse de différence de moyennes de l'intention de quitter selon le niveau de satisfaction intrinsèque et extrinsèque.

	<b>Intention de quitter 6 mois</b>	<b>Intention de quitter 1 an</b>	<b>Intention de quitter 2 ans</b>
<b>Satisfaction intrinsèque</b>			
Satisfaction $\geq 6,00$	3,0300	7,5236	21,6180
Satisfaction $< 6,00$	13,1019	22,7546	38,2083
Différence de moyennes	-10,0718***	-15,2310***	-16,5903***
N	447	447	447
<b>Satisfaction extrinsèque</b>			
Satisfaction $\geq 5,33$	3,2643	7,4493	21,1322
Satisfaction $< 5,33$	12,7268	21,1322	38,8927
Différence de moyennes	-9,4625***	-15,0970***	-17,7605***
N	430	430	430

\*, \*\*, \*\*\* : respectivement statistiquement significatifs aux niveaux 0,1, 0,05 et 0,01.

Tout d'abord, le Tableau 9 rapporte que les moyennes des probabilités de quitter d'ici six mois (3,0300), un an (7,5236) et deux ans (21,6180) des employés plus intrinsèquement satisfaits dans leur travail sont plus faibles que celles des employés qui sont moins satisfaits (six mois : 13,1019, un an : 22,7546, deux ans : 38,2083). Ces écarts de moyennes sont très significatifs ( $p < 0,01$ ). Ces résultats viennent provisoirement confirmer notre Hypothèse 1 formulée à l'effet que la satisfaction intrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs.

Les résultats présentés dans le Tableau 9 indiquent également que les moyennes des probabilités de quitter d'ici six mois (3,2643), un an (7,4493) et deux ans (21,1322) des employés plus extrinsèquement satisfaits sont moins élevées que celles des employés moins extrinsèquement satisfaits (six mois : 12,7268, un an : 21,1322, deux ans : 38,8927). Ces écarts de moyennes sont très significatifs ( $p < 0,01$ ). Ces résultats viennent provisoirement confirmer notre Hypothèse 2 stipulant que la satisfaction extrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs.

Les tests de différence de moyennes nous indiquent aussi qu'à court terme (six mois et un an), la satisfaction intrinsèque réduit davantage l'intention de quitter des travailleurs que la satisfaction extrinsèque. En effet, la différence de moyennes de la satisfaction intrinsèque sur l'intention de quitter d'ici six mois est de -10,0718 et sur l'intention de quitter d'ici un an de -15,2310. Ces moyennes sont plus élevées que celles obtenues pour la satisfaction extrinsèque qui sont de -9,4625 sur l'intention de quitter d'ici six mois et -15,0970 sur l'intention de quitter d'ici un an. Tous ces résultats sont très significatifs ( $p < 0,01$ ). Nous pouvons donc provisoirement conclure qu'à court terme, la satisfaction intrinsèque réduit davantage l'intention de quitter des travailleurs que la satisfaction extrinsèque. Notre Hypothèse 3 formulée à l'effet que la satisfaction intrinsèque a une influence plus importante sur l'intention de quitter des travailleurs que la satisfaction extrinsèque est donc partiellement confirmée.

Les moyennes présentées dans le Tableau 9 indiquent également qu'à long terme, la satisfaction extrinsèque réduit davantage l'intention de quitter des employés que la satisfaction intrinsèque. Ainsi, la différence de moyennes de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter d'ici deux ans est de -17,7605 comparativement à -16,5903 pour la satisfaction intrinsèque. Ces deux

moyennes sont très significatives ( $p < 0,01$ ). Nous pouvons donc provisoirement conclure qu'à long terme, la satisfaction extrinsèque réduit davantage l'intention de quitter des travailleurs que la satisfaction intrinsèque. Notre hypothèse 3 stipulant que la satisfaction intrinsèque a une influence plus importante sur l'intention de quitter que la satisfaction extrinsèque est partiellement infirmée pour l'intention de quitter à long terme.

En conclusion, les analyses bivariées ont fait ressortir qu'autant la satisfaction intrinsèque que la satisfaction extrinsèque font diminuer l'intention de quitter des travailleurs d'ici six mois, un an et deux ans. Nos deux premières hypothèses sont donc provisoirement confirmées. Nos résultats sont cohérents avec les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000) qui ont démontré une relation négative et significative entre la satisfaction globale et le roulement des employés. Nos résultats sont également en ligne avec plusieurs études qui ont démontré un lien négatif et significatif entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Castle et al., 2007; Egan et al., 2004; Hellman, 1997; Hom et Kinicki, 2001; Igarria et Greenhaus, 1992; Lambert et al., 2001; Lee et al., 2009; McFarlane et al., 1989; Meyssonier et Roger, 2006; Singh et Loncar, 2010; Van Breukelen et al., 2004; Van Dick et al., 2004).

Les résultats obtenus démontrent aussi qu'à court terme, la satisfaction intrinsèque réduit davantage l'intention de quitter des travailleurs que la satisfaction extrinsèque. Par contre, nos résultats ont également démontré qu'à long terme, la satisfaction extrinsèque réduit davantage l'intention de quitter que la satisfaction intrinsèque. Notre troisième hypothèse a donc trouvé un support empirique pour l'intention de quitter à court terme (six mois et un an) et non pour l'intention de quitter à long terme (deux ans). Ce résultat est original, car aucune étude n'a, à notre connaissance, analysé l'influence distincte de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter à court et à long terme.

Les conclusions qui sont tirées de ces analyses demeurent toutefois provisoires, car les résultats tiennent seulement compte de la relation entre deux variables sans considérer les autres variables. De plus, ces analyses ne prennent pas en compte la réalité longitudinale des données de notre étude. Ainsi, les résultats représentent le lien entre deux variables à un certain moment et

l'évolution du lien dans le temps n'est pas considérée. Nous devons donc procéder à des analyses supplémentaires afin de tester nos hypothèses de recherche.

### **4.3 Analyses multivariées longitudinales**

La section qui suit présente les résultats de nos analyses multivariées longitudinales. Nous présentons nos régressions linéaires effectuées avec la méthode XTREG du logiciel Stata. Les régressions permettent d'isoler l'effet de nos variables indépendantes sur notre variable dépendante en isolant l'effet des autres variables. De plus, elles prennent en considération l'évolution du lien entre les variables dans le temps. Le Tableau X présente les résultats des douze régressions que nous avons effectuées sur nos données afin de tester nos hypothèses. La spécification que nous avons choisie est celle à effets aléatoires (re) qui utilise une moyenne pondérée des estimateurs « between » et « within » permettant ainsi d'équilibrer les deux types d'estimateurs. Le premier optimise les différences entre les caractéristiques des individus dans l'étude, tandis que le second maximise les variations chez un même individu à travers le temps en tenant constantes les différences entre les individus.

**Tableau X :** Régressions sur l'intention de quitter des travailleurs (méthode XTREG)

	XTREG <sup>2</sup> - RE		
	Intention de quitter 6 mois	Intention de quitter 1 an	Intention de quitter 2 ans
<b>Variables de contrôle</b>			
Âge	0,1470	0,0082	-0,1535
Homme	-3,0818	-2,8552	-6,1359
Scolarité	-0,6112	-0,3815	-0,0297
Programmeur	2,4387	1,5680*	10,0447*
Soutien organisationnel perçu	-5,1078***	-8,0238***	-8,9020***
Constante	32,6654	57,1973	82,1955
R <sup>2</sup> within (variation dans le temps)	0,0323	0,0662	0,0875
R <sup>2</sup> between (variation chez les individus)	0,0348	0,0577	0,0804
R <sup>2</sup> total	0,0675	0,1118	0,1026
Nombre d'observations	438	438	438
Nombre de groupes	175	175	175
<b>Étape 1 :</b>			
<b>Satisfaction intrinsèque</b>	-5,8609***	-7,8683***	-6,8255***
R <sup>2</sup> within (variation dans le temps)	0,0642	0,1006	0,0942
R <sup>2</sup> between (variation chez les individus)	0,0851	0,1569	0,1598
R <sup>2</sup> total	0,1302	0,2097	0,1671
Nombre d'observations	426	426	426
Nombre de groupes	172	172	172
<b>Étape2 :</b>			
<b>Satisfaction extrinsèque</b>	-4,7311***	-7,6554***	-6,8111***
R <sup>2</sup> within (variation dans le temps)	0,0264	0,0811	0,0914
R <sup>2</sup> between (variation chez les individus)	0,1312	0,2022	0,1632
R <sup>2</sup> total	0,1340	0,2123	0,1574
Nombre d'observations	409	409	409
Nombre de groupes	164	164	164
<b>Étape3 :</b>			
<b>Satisfaction intrinsèque</b>	-4,6346***	-5,5533***	-4,7261**
<b>Satisfaction extrinsèque</b>	-2,4354	-4,7849***	-4,4198**
R <sup>2</sup> within (variation dans le temps)	0,0538	0,1070	0,1007
R <sup>2</sup> between (variation chez les individus)	0,1138	0,2018	0,1715
R <sup>2</sup> total	0,1506	0,2360	0,1730
Nombre d'observations	403	403	403
Nombre de groupes	164	164	164

\*, \*\*, \*\*\* : respectivement statistiquement significatifs aux niveaux 0,1, 0,05 et 0,01.

<sup>2</sup> Variable *sondage* utilisée à titre de variable temporelle et variable *numéro d'employé* utilisée comme variable de panel.

Tout d'abord, les résultats des trois régressions effectuées à l'étape 1 indiquent qu'il existe une relation significative ( $p < 0,01$ ) et négative entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de quitter d'ici six mois (-5,8609), un an (-7,8683) et deux ans (-6,8255). Ces résultats nous indiquent donc que la satisfaction intrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs. Le lien semble par contre plus important pour l'intention de quitter d'ici un an qui obtient un coefficient plus élevé que l'intention de quitter d'ici six mois et deux ans. Les régressions effectuées à l'étape 3, c'est-à-dire lorsque la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque sont contrôlées, nous indiquent un coefficient de régression négatif et significatif ( $p < 0,01$ ) entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de quitter d'ici six mois (-4,6346) et un an (-5,5533). Le lien est également négatif entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de quitter d'ici deux ans (-4,7261), mais il est un peu moins significatif ( $p < 0,05$ ). L'intention de quitter d'ici un an obtient encore le coefficient de régression le plus élevé. De plus, la satisfaction intrinsèque obtient un coefficient de régression plus élevé que la satisfaction extrinsèque pour l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Étant donné que la relation négative et significative est toujours présente à l'étape 3 entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de quitter, nous pouvons conclure que la satisfaction intrinsèque amène une diminution de l'intention de quitter des travailleurs d'ici six mois, un an et deux ans. Nous pouvons également conclure que cette diminution est plus importante pour l'intention de quitter d'ici un an que pour l'intention de quitter d'ici six mois et deux ans. Ces régressions nous permettent de confirmer notre Hypothèse 1 formulée à l'effet que la satisfaction intrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs. Ce résultat est semblable à celui obtenu par Van Breukelen et al. (2004) dans leur étude longitudinale effectuée auprès de professionnels de la marine des Pays-Bas. En effet, ils avaient identifié une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Ces auteurs ont mesuré la satisfaction globale au travail à l'aide de facteurs mesurant l'orientation affective des employés envers leur travail. Ces facteurs sont liés à la satisfaction intrinsèque. De plus, nos résultats corroborent avec ceux obtenus dans les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000). En effet, ces auteurs ont identifié que la satisfaction envers la supervision et celle envers les collègues sont négativement liées au roulement. Ces facteurs de satisfaction sont compris dans la satisfaction intrinsèque. Ajoutons que Castle et al. (2007), dans leur étude longitudinale effectuée auprès d'aides-soignants, ont aussi identifié que la satisfaction



envers les collègues, la satisfaction envers le soutien au travail et la satisfaction envers le contenu du travail sont négativement liées avec l'intention de quitter.

Les résultats de la deuxième étape indiquent que la satisfaction extrinsèque a un lien négatif et significatif ( $p < 0,01$ ) avec l'intention de quitter d'ici six mois (-4,7311), un an (-7,6554) et deux ans (-6,811). La satisfaction extrinsèque amène donc une diminution de l'intention de quitter des travailleurs. Les coefficients obtenus indiquent également que la relation est plus forte entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter d'ici un an. Les résultats de la troisième étape qui consiste à contrôler pour la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque nous indiquent que la satisfaction extrinsèque est liée négativement et significativement avec l'intention de quitter d'ici un an (-4,7849) ( $p < 0,01$ ) et l'intention de quitter d'ici deux ans (-4,4198) ( $p < 0,05$ ). Par contre, la relation entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter d'ici six mois est négative et non significative. L'influence de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter d'ici six mois disparaît donc lorsque la satisfaction intrinsèque est également contrôlée. Les résultats obtenus nous permettent donc de partiellement confirmer notre Hypothèse 2 pour l'intention de quitter d'ici un an et deux ans formulée à l'effet que la satisfaction extrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs. Toutefois, l'effet de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter d'ici six mois semble limité. La satisfaction des travailleurs envers les facteurs extrinsèques de leur travail ne semble donc pas être liée avec l'intention de quitter à court terme (six mois). La relation négative entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter que nous avons démontrée est en lien avec notre revue de littérature. Ainsi, Castle et al. (2007) dans leur étude longitudinale effectuée auprès d'aides-soignants, ont identifié un lien négatif entre la satisfaction envers l'horaire de travail et les récompenses et l'intention de quitter. Ces facteurs de satisfaction sont inclus dans la satisfaction extrinsèque. Aussi, dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986) ont identifié que la satisfaction envers le salaire et la satisfaction envers les possibilités de promotion sont négativement liées avec le roulement. Dans le même ordre d'idées, Griffeth et al. (2000) ont également identifié une relation négative entre la satisfaction envers le salaire et le roulement volontaire.

Les régressions effectuées à l'étape 3 nous indiquent que la satisfaction intrinsèque semble avoir une influence un peu plus importante sur l'intention de quitter d'ici un an et deux ans que la

satisfaction extrinsèque. Ainsi, le coefficient obtenu entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de quitter d'ici un an est -5,5533 ( $p < 0,01$ ) tandis que le coefficient obtenu entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter d'ici un an est -4,7849 ( $p < 0,01$ ). Pour ce qui est de l'intention de quitter d'ici deux ans, la satisfaction intrinsèque obtient un coefficient de -4,7261 ( $p < 0,05$ ) comparativement à -4,4198 ( $p < 0,05$ ) pour la satisfaction extrinsèque. De plus, les résultats démontrent que la satisfaction intrinsèque a une influence significative ( $p < 0,01$ ) sur l'intention de quitter d'ici six mois (-4,6346) alors que la satisfaction extrinsèque n'a aucune influence significative. Nos résultats démontrent donc qu'à très court terme (six mois), seulement la satisfaction envers les facteurs intrinsèques a une influence sur l'intention de quitter des travailleurs. C'est uniquement à plus long terme (un an et deux ans) que la satisfaction envers les facteurs extrinsèques a une influence sur l'intention de quitter. Ces résultats nous permettent donc de confirmer notre Hypothèse 3 qui stipule que la satisfaction intrinsèque a un effet plus important sur l'intention de quitter des travailleurs que la satisfaction extrinsèque. Notre résultat n'est pas surprenant étant donné que les travailleurs interrogés sont dans un domaine où le travail est grandement valorisé. En effet, dans le domaine des technologies de l'information et des communications, la nature même du travail est très importante et les employés recherchent des entreprises où ils se sentent bien et où leur travail est considéré. Les facteurs intrinsèques de satisfaction sont donc plus importants pour eux que les facteurs extrinsèques de satisfaction. Nous ne pouvons pas comparer nos résultats avec la littérature étant donné qu'à notre connaissance, aucune étude n'a analysé séparément la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque.

Le tableau 10 présente aussi la variance expliquée de l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans par nos variables indépendantes intégrées au modèle. Les résultats des régressions effectuées à la première étape indiquent que la satisfaction intrinsèque explique 6,27% ( $R^2$  total = 0,1302) de la variance de l'intention de quitter d'ici six mois, 9,79% ( $R^2$  total = 0,2097) de la variance de l'intention de quitter d'ici un an et 6,45% ( $R^2$  total = 0,1671) de la variance de l'intention de quitter d'ici deux ans. À la deuxième étape, les résultats indiquent que la satisfaction extrinsèque explique 6,65% ( $R^2$  total = 0,1340) de la variance de l'intention de quitter d'ici six mois, 10,05% ( $R^2$  total = 0,2123) de la variance de l'intention de quitter d'ici un an et 5,48% ( $R^2$  total = 0,1574) de la variance de l'intention de quitter d'ici deux ans. Les  $R^2$  obtenus à

l'étape 3 expliquent 8,31% ( $R^2$  total = 0,1506) de la variance de l'intention de quitter d'ici six mois, 12,42% ( $R^2$  total = 0,2360) de la variance de l'intention de quitter d'ici un an et 7,04% ( $R^2$  total = 0,1730) de la variance de l'intention de quitter d'ici deux ans. Les variables de contrôle expliquent 7% ( $R^2$  total = 0,0675) de la variance de l'intention de quitter d'ici six mois, 11% ( $R^2$  total = 0,1118) de la variance de l'intention de quitter d'ici un an et 10% ( $R^2$  total = 0,1026) de la variance de l'intention de quitter d'ici deux ans. La satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque semblent donc influencer l'intention de quitter des travailleurs d'ici six mois, un an et deux ans. Lorsque les satisfactions sont contrôlées séparément dans le modèle, la satisfaction extrinsèque explique un peu plus la variance de l'intention de quitter d'ici six mois (6,65% comparativement à 6,27%) et un an (10,05% comparativement à 9,79%) tandis que la satisfaction intrinsèque explique davantage la variance de l'intention de quitter d'ici deux ans (6,45% comparativement à 5,48%). Les variables de contrôle expliquent une partie de la variance de l'intention de quitter dans une proportion beaucoup moins importante que la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque.

L'examen des  $R^2$  du Tableau 10 indique également que les  $R^2$ within sont inférieurs aux  $R^2$ between pour l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Ces résultats indiquent donc que ce sont davantage les différences entre les individus qui expliquent l'intention de quitter que les différences à travers le temps chez un même individu. Ainsi, le profil des individus est un meilleur déterminant de l'intention de quitter que le temps. Ce résultat est utile aux gestionnaires des ressources humaines et des relations industrielles, car il permet à ces derniers de cibler les travailleurs qui présentent un profil qui les amène à avoir une intention de quitter plus élevée que certains autres travailleurs.

En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats démontrent que seulement le soutien organisationnel perçu a un effet sur l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Ainsi, le soutien organisationnel perçu est négativement et significativement ( $p < 0,01$ ) lié à l'intention de quitter d'ici six mois (-5,1078), un an (-8,0238) et deux ans (-8,9020). La perception du soutien organisationnel amène donc une diminution de l'intention de quitter des travailleurs. La relation entre ces deux variables est plus forte pour l'intention de quitter d'ici un an et deux ans. Ce résultat est très pertinent pour les entreprises qui se doivent d'offrir un bon soutien à leurs

employés pour les retenir. Dans notre revue de littérature, nous avons recensé plusieurs études qui avaient identifié que le soutien organisationnel perçu diminue les intentions de quitter (Allen et al., 2003; Dawley et al., 2010; Junak, 2007; Rhoades et Eisenberger, 2002), la probabilité de se chercher un nouvel emploi (Eisenberger et al., 1990) et le roulement volontaire (Eisenberger et al., 2002). La seule autre variable de contrôle ayant une influence sur l'intention de quitter est le poste occupé par le travailleur. En effet, les résultats démontrent un lien positif et significatif ( $p < 0,1$ ) entre le fait d'être un programmeur et l'intention de quitter d'ici un an (1,5680) et deux ans (10,0447). Les travailleurs qui occupent un poste de programmeur ont donc une intention de quitter plus élevée d'ici un an et deux ans que les travailleurs qui occupent un autre poste. La relation est plus forte pour l'intention de quitter d'ici deux ans. Par contre, les résultats ne démontrent aucun lien significatif entre le fait d'être programmeur et l'intention de quitter d'ici six mois. Il n'est pas surprenant que les programmeurs aient une intention de quitter à long terme plus élevée que les autres types d'employés étant donné le déséquilibre de la main d'œuvre et la grande mobilité de ces travailleurs. Toutes les autres variables de contrôle n'ont pas de relation significative avec l'intention de quitter des travailleurs. Notre échantillon étant principalement composé de jeunes hommes assez scolarisés, il n'y a donc pas beaucoup de variance dans notre échantillon au niveau de l'âge, du sexe et du niveau de scolarité. Il n'est donc pas surprenant que nos résultats ne démontrent pas de lien significatif entre ces variables et l'intention de quitter. Ces résultats confirment en partie les résultats recensés dans notre revue de littérature. En effet, les études recensées dans la revue de littérature démontrent que le genre n'a pas d'influence sur les intentions de quitter (Griffeth et al., 2000; Lambert et al., 2001; Stewart et al., 2007) et que le niveau de scolarité n'a pas d'influence sur le fait de changer d'emploi (Kidd, 1994), l'intention de quitter (Lambert et al., 2001; Singh et Loncar, 2010) et le taux de roulement (Camp, 1994). Par contre, la revue de littérature est aussi en partie en contradiction avec nos résultats. Ainsi, selon les études recensées dans la revue de littérature, les hommes ont des intentions de quitter plus élevées que les femmes (Lee et al., 2009; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004), les femmes ont une plus grande probabilité de quitter que les hommes (Cotton et Tuttle, 1986) et les femmes ont un taux de roulement plus élevé que les hommes (Camp, 1994). De plus, selon les résultats obtenus dans la revue de littérature, l'âge diminue l'intention de quitter (Lambert et al., 2001; Lee et al., 2009; Liu et al., 2010; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Sousa-Poza et Henneberger, 2002), la probabilité de changer d'emploi (Campbell, 1997; Kidd, 1994), le taux de roulement (Camp,

1994), le nombre de départs (Green, 2010), le roulement (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000) et la probabilité de roulement (Trevor, 2001). Aussi, certaines études recensées dans la revue de littérature ont démontré que le niveau de scolarité augmente les intentions de quitter (Hellman, 1997; Igbaria et Greenhaus, 1992; Lee et al., 2009; Sousa-Poza et Henneberger, 2002; Stewart et al., 2007) et le roulement (Cotton et Tuttle, 1986) tandis que d'autres études ont démontré que le niveau de scolarité diminue le roulement volontaire (Price, 1980) et la probabilité de roulement volontaire (Trevor, 2001).

Les résultats obtenus par nos analyses multivariées corroborent en partie ceux obtenus lors de nos analyses de différence de moyennes. En effet, les résultats confirment que la satisfaction intrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des employés d'ici six mois, un an et deux ans. Notre Hypothèse 1 est donc confirmée. De plus, les résultats de nos analyses multivariées indiquent que la satisfaction extrinsèque fait diminuer l'intention de quitter d'ici un an et deux ans. Par contre, contrairement aux résultats obtenus par nos analyses de différence de moyennes, la satisfaction extrinsèque n'est pas significativement liée avec l'intention de quitter d'ici six mois. Notre Hypothèse 2 qui stipule que la satisfaction extrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs est donc partiellement confirmée pour le l'intention de quitter d'ici un an et deux ans et partiellement infirmée pour l'intention de quitter d'ici six mois. Les résultats de nos analyses multivariées nous indiquent également que la satisfaction intrinsèque réduit davantage l'intention de quitter des travailleurs à court terme (six mois et un an) et à long terme (deux ans) que la satisfaction extrinsèque. Ces résultats viennent confirmer notre Hypothèse 3 formulée à l'effet que la satisfaction intrinsèque a une influence plus importante sur l'intention de quitter des travailleurs que la satisfaction extrinsèque. Toutefois, ces résultats ne corroborent pas avec ceux obtenus lors de nos analyses de différence de moyennes. Ainsi, ces derniers indiquaient qu'à court terme (six mois et un an), la satisfaction intrinsèque avait une influence plus importante sur l'intention de quitter et qu'à long terme (deux ans), la satisfaction extrinsèque était plus importante.

#### **4.4 Conclusion sur les résultats**

Ce chapitre a présenté les résultats des analyses univariées, bivariées et multivariées effectuées sur nos données. Les résultats obtenus nous indiquent que nos deux variables indépendantes, c'est-à-dire la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque, sont associées avec une diminution de l'intention de quitter des travailleurs. Les deux seules variables de contrôle ayant une influence sur l'intention de quitter sont le soutien organisationnel perçu et le fait d'occuper un poste de programmeur. Toutes les autres variables de contrôle ne sont pas significativement liées à l'intention de quitter des travailleurs. Les variables liées aux caractéristiques des individus telles que l'âge, le sexe et le niveau de scolarité, ne sont donc pas des bons déterminants de l'intention de quitter des employés, tandis que les variables liées aux expériences de travail telles que le soutien organisationnel perçu et la satisfaction sont des bons déterminants de l'intention de quitter. De plus, les résultats présentés nous indiquent que les variances de l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans sont davantage expliquées par les différences entre les individus que par les différences chez un même individu dans le temps.

## **Conclusion**

La section qui suit présente la conclusion de notre étude, un retour sur nos résultats, une discussion des limites de notre étude et des pistes de recherches futures.

Le but de notre étude était de déterminer l'influence de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque des employés sur l'intention de quitter des travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications. Le roulement des employés est un phénomène inévitable et qui amène d'importantes conséquences négatives pour les organisations. Sur le marché du travail canadien, le secteur des technologies de l'information et des communications prend de plus en plus d'importance et les taux de roulement y sont très élevés. À ce jour, la majorité des études ont utilisé des données transversales et ces études n'ont pas étudié les travailleurs canadiens du secteur des technologies de l'information et des communications. De plus, à notre connaissance, aucune étude n'a mesuré séparément l'impact de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter des travailleurs. La littérature actuelle ne permet donc pas d'analyser le poids explicatif de la satisfaction intrinsèque et celui de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter. Aussi, à notre connaissance, aucune étude n'a mesuré l'influence de la satisfaction sur l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. La littérature ne permet donc pas de constater s'il y a une différence entre l'effet de la satisfaction intrinsèque et celui de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter à court et à long termes. Toutes les raisons mentionnées précédemment nous ont amenés à vouloir étudier l'impact de la satisfaction intrinsèque et celui de la satisfaction extrinsèque sur l'intention des travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications.

Au départ, nous avons formulé trois hypothèses de recherche à partir des la théorie des attentes, de la théorie des deux facteurs d'Herzberg et de notre revue de littérature. Afin d'établir l'influence de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter, nous avons utilisé des données collectées dans une enquête réalisée auprès des nouveaux employés embauchés dans une entreprise du secteur des technologies de l'information et des communications à Montréal. Ces données nous ont permis de faire des analyses longitudinales basées sur des régressions linéaires effectuées à l'aide de la méthode XTREG du logiciel Stata. Nous avons pu effectuer des analyses longitudinales car les données ont été collectées à trois moments différents. Ces analyses nous ont permis de comprendre le lien causal de la satisfaction



intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter des travailleurs. Les données utilisées nous ont également permis de tester nos hypothèses de recherche qui sont basées sur notre revue de littérature.

Les résultats obtenus par nos analyses de différence de moyennes ont démontré que la satisfaction intrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des employés d'ici six mois, un an et deux ans. Ces résultats ont été confirmés par nos analyses multivariées. Étant donné que la relation entre les variables se maintient, nous pouvons affirmer que nos résultats confirment notre Hypothèse 1. Nos résultats sont en lien avec Van Breukelen et al. (2004) qui ont identifié une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Ces derniers ont effectué une étude longitudinale auprès de professionnels de la marine aux Pays-Bas. Ils ont mesuré la satisfaction globale au travail à l'aide d'items se rapportant à la satisfaction intrinsèque.

Nos résultats de nos analyses bivariées ont également démontré que la satisfaction extrinsèque fait diminuer l'intention de quitter des travailleurs d'ici six mois, un an et deux ans. Ces résultats ont été confirmés par nos analyses multivariées seulement pour l'intention de quitter d'ici un an et deux ans. Ainsi, aucune relation significative n'a été identifiée entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter d'ici six mois lorsque la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque sont contrôlées. Nos résultats confirment donc partiellement notre Hypothèse 2 pour l'intention de quitter d'ici un an et deux ans. Par contre, cette hypothèse est partiellement infirmée en ce qui concerne l'intention de quitter d'ici six mois. Ces résultats vont dans le même sens que Castle et al., 2007 qui ont identifié, dans leur étude longitudinale, que la satisfaction envers les récompenses et la satisfaction envers l'horaire de travail sont négativement liées avec l'intention de quitter des travailleurs. De plus, les résultats des méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000) sont aussi en lien avec nos résultats. En effet, la satisfaction envers le salaire (Cotton et Tuttle, 1986 et Griffeth et al., 2000) et la satisfaction envers les possibilités de promotion (Cotton et Tuttle, 1986) sont négativement liées avec le roulement des employés.

Les analyses de différence de moyennes nous ont également permis de constater qu'à court terme (six mois et un an) la satisfaction intrinsèque a une influence plus importante sur l'intention de

quitter que la satisfaction extrinsèque et qu'à long terme (deux ans), la satisfaction extrinsèque est plus importante. Ces résultats ont été confirmés en partie par nos analyses multivariées. Ainsi, les résultats de ces analyses ont identifié qu'à court et à long terme, l'influence de la satisfaction intrinsèque est plus importante que celle de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter des employés. À très court terme (six mois) seulement la satisfaction intrinsèque a une influence sur l'intention de quitter des travailleurs, tandis qu'à plus long terme (un an et deux ans), la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque ont une influence sur l'intention de quitter. Notre Hypothèse 3 est donc partiellement confirmée par nos analyses bivariées et confirmée par nos analyses multivariées. À notre connaissance, aucune étude n'a analysé l'effet séparé de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter à court et à long terme. Il est donc difficile pour nous de comparer nos résultats avec la littérature. Par contre, nos résultats sont originaux et amènent un avancement des connaissances étant donné qu'à notre connaissance, nous sommes la première étude à avoir mesuré l'influence de la satisfaction sur l'intention de quitter à court et à long terme.

L'analyse des  $R^2$  nous a également permis de constater que l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans sont davantage expliquées par les différences entre les individus ( $R^2$ between) que par les différences dans le temps chez un même individu ( $R^2$ within). Ce résultat novateur ne peut pas être comparé avec la littérature puisqu'aucune étude n'ayant eu recours à de telles données longitudinales n'a été trouvée.

Les théories qui nous ont amenés à formuler nos hypothèses de recherche permettent également d'expliquer nos résultats. En effet, selon la théorie des attentes, plus la valence augmente, plus la satisfaction au travail est élevée. Un employé qui perçoit une valence positive voudra rester dans son travail plutôt que de le quitter. Selon cette théorie, plus la satisfaction au travail augmente, plus l'intention de quitter diminue. La théorie des attentes est donc en lien avec nos résultats, c'est-à-dire que la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque influencent l'intention de quitter des travailleurs. La théorie des deux facteurs d'Herzberg permet aussi d'expliquer nos résultats. Ainsi, selon cette théorie, les facteurs de motivation ont une influence directe sur la satisfaction des travailleurs et ils amènent des effets positifs sur le comportement des employés. Les facteurs de motivation, qui font référence aux facteurs intrinsèques de satisfaction, amènent

donc une diminution de l'intention de quitter. De leur côté, les facteurs d'hygiène permettent de diminuer l'insatisfaction, mais n'ont pas une influence directe sur la satisfaction. Cette théorie explique nos résultats qui ont démontré que la satisfaction intrinsèque a une influence plus importante sur l'intention de quitter que la satisfaction extrinsèque.

La satisfaction intrinsèque a une influence plus importante sur l'intention de quitter des travailleurs que la satisfaction extrinsèque. Par contre, l'écart entre les coefficients de régression est faible, à l'exception de l'intention de quitter d'ici six mois qui n'est pas significativement liée avec la satisfaction extrinsèque. La satisfaction intrinsèque semble donc être plus efficace pour diminuer l'intention de quitter. Les entreprises qui désirent retenir leurs employés devraient donc accorder une importance particulière aux facteurs qui influencent la satisfaction intrinsèque des employés sans toutefois négliger les facteurs extrinsèques qui sont aussi très importants. Notre étude permet également aux gestionnaires de réaliser que le soutien organisationnel perçu a une influence importante sur l'intention de quitter des travailleurs. Les entreprises devraient donc inciter et former leurs superviseurs afin qu'ils puissent offrir un bon soutien aux employés sous leur supervision. De plus, nos résultats démontrent que les différences entre les individus sont plus importantes que les différences dans le temps chez un même individu pour expliquer l'intention de quitter des travailleurs. Ces résultats sont très pertinents pour les gestionnaires des ressources humaines et relations industrielles. En effet, il est donc important pour eux de cibler les catégories d'employés pouvant avoir une intention de quitter plus élevée et de créer des pratiques de gestion des ressources humaines qui sont directement orientées vers ces travailleurs. Les travailleurs qui ont une intention de quitter plus élevée sont ceux qui sont moins intrinsèquement satisfaits dans leur travail et ceux qui perçoivent un manque de soutien de la part de leur organisation.

Les résultats de notre mémoire indiquent que la satisfaction intrinsèque a une influence plus importante que la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter des travailleurs. Les gestionnaires au sein des entreprises du secteur des TIC devraient donc accorder une importance particulière aux facteurs intrinsèques de satisfaction. Ces facteurs sont le contenu de la tâche, l'entente entre les collègues, l'entente avec le superviseur, le climat de travail et l'organisation du travail. Concrètement, les gestionnaires devraient adopter des pratiques pouvant augmenter la

satisfaction de leurs travailleurs envers ces facteurs. Tout d'abord, il est important que le contenu de la tâche soit motivant. Les gestionnaires devraient ainsi offrir des projets intéressants adaptés aux capacités et aux intérêts des employés. Les projets devraient comprendre des défis, car les jeunes travailleurs veulent des responsabilités et ils veulent constamment se dépasser dans leur travail. De plus, afin de favoriser de bonnes relations avec les collègues et un bon climat de travail, les gestionnaires pourraient organiser plusieurs événements sociaux (partie de quilles, partie de soccer, spectacle, 5 à 7,...) qui amèneraient à créer des liens avec les collègues et avec les superviseurs. Le climat de travail devrait être amusant et convivial. Une salle de détente comprenant par exemple une table de billard, des divans et des jeux vidéo, pourrait être installée afin que les employés puissent sociabiliser et se détendre sur le milieu de travail. Une politique de portes ouvertes pourrait également être implantée afin que les employés se sentent impliqués et sentent que leur superviseur est présent pour les soutenir et les écouter. Cette politique favoriserait l'entente avec le superviseur. Ajoutons que les gestionnaires du secteur des TIC devraient laisser une certaine liberté à leurs travailleurs dans l'organisation de leur travail. Offrir des heures flexibles de travail ou la possibilité de faire du télétravail pourraient être des bons moyens de permettre aux travailleurs d'organiser leur temps en fonction de leurs obligations personnelles.

Les gestionnaires du secteur des TIC devraient accorder une importance particulière aux facteurs intrinsèques de satisfaction. Par contre, ils ne devraient pas négliger les facteurs extrinsèques de satisfaction qui amènent également une diminution de l'intention de quitter des travailleurs. Les facteurs extrinsèques de satisfaction sont le salaire, les avantages sociaux, l'évolution de la carrière, la sécurité d'emploi, l'aménagement physique des lieux de travail et l'évaluation du rendement. Voici des exemples de pratiques que les gestionnaires pourraient adopter afin d'augmenter le niveau de satisfaction extrinsèque de leurs employés. Pour commencer, les salaires offerts par l'entreprise devraient être compétitifs par rapport à ceux offerts sur le marché. Les gestionnaires devraient être constamment à l'affût de ce qui est offert par les concurrents. De plus, les avantages sociaux devraient être intéressants pour les travailleurs et compétitifs par rapport au marché. Des exemples d'avantages sociaux pourraient être une garderie en milieu de travail, des congés personnels ou un service de massage sur place. L'évolution de la carrière est également un facteur extrinsèque important. Les gestionnaires devraient donc s'assurer de

rencontrer leurs employés régulièrement afin de planifier leur carrière et ils devraient offrir des opportunités de formation à leurs travailleurs pour qu'ils puissent évoluer au sein de l'entreprise. Des formations pourraient être offertes sur les nouveaux logiciels, les nouveaux langages de programmation et sur tout autre sujet pouvant aider les travailleurs à obtenir des promotions et à mieux performer dans leur travail. Ajoutons qu'une sécurité d'emploi devrait être offerte aux employés. Les gestionnaires devraient trouver des moyens de relocaliser leurs travailleurs en cas d'abolition de poste. L'aménagement physique des lieux de travail est aussi très important. Les entreprises du secteur des TIC pourraient par exemple avoir des bureaux à aire ouverte afin de faciliter les communications entre les employés et de créer un espace agréable. Il est important que les travailleurs se sentent bien au travail. Ils devraient pouvoir aménager leur bureau selon leurs besoins. Finalement, les gestionnaires du secteur des TIC devraient reconnaître la performance de leurs employés. Par exemple, un boni pourrait être donné aux employés ayant participé à un projet lorsque ce dernier est soumis au client. La reconnaissance pourrait également se faire par un événement organisé annuellement où l'entreprise remercie et donne une reconnaissance aux employés ayant dépassé leurs objectifs.

En résumé, plusieurs pratiques peuvent être implantées par les gestionnaires du secteur des TIC afin d'augmenter la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque de leurs travailleurs et ainsi amener une diminution de leur intention de quitter l'entreprise. Notre étude comporte toutefois certaines limites. En effet, nos données proviennent d'une seule entreprise qui œuvre dans un secteur particulier et la population étudiée est choisie au sein de l'entreprise. Il est donc difficile de généraliser nos résultats à tous les travailleurs canadiens. D'autres études devront donc être effectuées au sein de différentes entreprises canadiennes afin de valider nos conclusions et résultats. Aussi, l'effet de la satisfaction intrinsèque et extrinsèque n'a pas été testé séparément dans une même étude auparavant. Nos conclusions pourraient donc être provisoires. Notre mémoire est donc une piste de recherche pour de futures études. De plus, les effets fixes du temps n'ont pas été mesurés dans notre étude, ce qui peut être une limite.

Malgré les limites mentionnées précédemment, notre étude amène un avancement des connaissances dans la littérature. Ainsi, à notre connaissance, aucune étude n'a étudié séparément l'impact de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter

des travailleurs. Il s'agit donc de la première étude à comparer le poids explicatif de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter. De plus, à notre connaissance, aucune étude n'a étudié ces variables auprès des travailleurs canadiens du secteur des technologies de l'information et des communications. Ce secteur étant en pleine expansion et ayant des taux de roulement très élevés, il est très pertinent d'étudier comment il est possible de diminuer l'intention de quitter des travailleurs. Aussi, à notre connaissance, aucune étude n'a analysé l'influence distincte de la satisfaction intrinsèque et extrinsèque sur l'intention de quitter à court et à long terme. Il est très intéressant d'évaluer si l'influence est différente à court et à long terme. Ajoutons que peu d'études ont utilisé des données longitudinales sur la satisfaction au travail et l'intention de quitter des employés. Notre étude a permis de confirmer le sens de la relation causale entre nos variables. Étant donné le peu d'études ayant utilisé des données longitudinales, notre mémoire peut servir de point de départ pour des recherches futures qui pourraient évaluer l'influence de la satisfaction intrinsèque et celle de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter des travailleurs d'ici six mois, un an et deux ans dans d'autres secteurs d'activités et sur d'autres catégories d'employés. Les résultats empiriques de notre mémoire sont importants pour les gestionnaires en ressources humaines et en relations industrielles, car, à notre connaissance, notre étude est la première de la sorte. Les résultats obtenus permettront aux gestionnaires de faire des choix judicieux quant à leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Ils pourront ainsi être plus éclairés sur ce qui peut influencer l'intention de quitter de leurs employés. Ainsi, les gestionnaires devront créer des pratiques de ressources humaines spécialement adaptées aux travailleurs pouvant avoir une intention de quitter plus élevée. Ces travailleurs sont les employés qui sont moins satisfaits dans leur travail, particulièrement au niveau intrinsèque, et les employés qui perçoivent un manque de soutien organisationnel de la part de leur superviseur et de leur entreprise. Afin de retenir leurs employés, les gestionnaires devront donc favoriser les pratiques de ressources humaines reliées aux facteurs intrinsèques de satisfaction. Par exemple, ils devront s'assurer de créer un bon climat de travail tant entre les collègues qu'entre les superviseurs et leurs subordonnés, de bien organiser le travail et de donner des tâches valorisantes et intéressantes aux employés afin que ces derniers soient satisfaits dans leur travail. De plus, les gestionnaires des ressources humaines et des relations industrielles devront s'assurer de bien former leurs superviseurs afin qu'ils offrent un soutien adéquat aux travailleurs sous leur responsabilité. Si le soutien organisationnel perçu des travailleurs est plus

élevé, l'intention de quitter sera moins élevée. Notre mémoire ouvre également la porte à de futures recherches. Tels que le démontrent les résultats de notre étude, le support organisationnel perçu est un facteur important qui est négativement lié à l'intention de quitter des employés. Par contre, la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque des employés dans leur travail permettent également de diminuer leur intention de quitter.

**Annexe A : Matrice de corrélations entre toutes les variables de notre étude**



### Matrice de corrélations entre toutes les variables de notre étude

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1- Intention de quitter 6 mois</b>	1									
<b>2- Intention de quitter 1 an</b>	0,7797***	1								
<b>3- Intention de quitter 2 ans</b>	0,5496***	0,8098***	1							
<b>4- Satisfaction intrinsèque</b>	-0,3577***	-0,4552***	-0,4006***	1						
<b>5- Satisfaction extrinsèque</b>	-0,3588***	-0,4614***	-0,4049***	0,7448***	1					
<b>6- Âge</b>	0,1051**	0,0857	0,038	-0,2014***	-0,2276***	1				
<b>7- Homme</b>	0,0027	0,0200	-0,0198	-0,0489	-0,035	0,0946**	1			
<b>8- Sclarité</b>	-0,0352	-0,0150	0,0209	-0,0244	-0,0571	0,1161**	0,0183	1		
<b>9- Programmeur</b>	-0,0275	-0,036	0,0312	0,0353	0,0473	-0,0745	0,0981**	0,1940***	1	
<b>10- Soutien organisationnel perçu</b>	-0,2550***	-0,3430***	-0,3320***	0,6292***	0,6453***	-0,1657***	-0,0589	-0,0140	0,0286	1

Corrélations respectivement significatives aux niveaux \* 0,1, \*\* 0,05 et \*\*\* 0,01

## Bibliographie

- Abraham, S.E., Friedman, B.A. et Thomas, R.K. (2008). « *The Relationship Among Union Membership, Facets of Satisfaction and Intent to Leave: Further Evidence on the Voice Face of Unions* », Employee Responsibilities and Rights Journal, volume 20, p. 1-11.
- Abraham, S.E., Friedman, B.A. et Thomas, R.K. (2005). « *The Impact of Union Membership on Intent to Leave: Additional Evidence on the Voice Face of Unions* », Employee Responsibilities and Rights Journal, volume 17, numéro 4, p. 201-213.
- Allen, D.G., Shore, L.M. et Griffeth, R.W. (2003). « *The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process* », Journal of Management, volume 29, numéro 1, p. 99-118.
- Anderson, P.M. et Meyer, B.D. (1994). « *The Extent and Consequences of Job Turnover* », Brookings Papers on Economic Activity, p.177-248.
- Bergeron, P.G. (1997). « *La gestion moderne une vision globale et intégrée* », Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 487 p.
- Blau, F.D. et Kahn, L.M. (1981). « *Race and sex differences in quits by young workers* », Industrial and Labor Relations Review, volume 34, p. 563-577.
- Bluedorn, A.C. (1978). « *Conceptual notes. A taxonomy of turnover* » The Academy of Management Review, volume 3, p. 647-651.
- Brown, C. et Medoff, J. (1989). « *The Employer Size – Wage Effect* », Journal of Political Economy, volume 97, numéro 5, p. 1027-1059.
- Business & Health (1998). « *Employer turnover costs big bucks* », avril, p. 10.
- Camp, S. (1994). « *Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach* », The Prison Journal, volume 74, p. 279-305.
- Campbell, C.M. (1997). « *The Determinants of Dismissals, Quits and Layoffs: A Multinomial Logit Approach* », Southern Economic Journal, volume 63, p. 1066-1073.
- Casio, W. (2000). « *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* », Cincinnati, Southwestern College Publishing.

- Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R. et Men, A. (2007). « *Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to leave and turnover* », *The Gerontologist*, volume 47, numéro 2, p. 193-204.
- Compensation & Benefits Review (1997). « What is the cost of employee turnover? ». septembre et octobre, p. 17.
- Conference Board of Canada (2009). « *Modest Increase in Pay Expected for Canadian Workers in 2010* », Ottawa, 2 p.
- Conseils des technologies de l'information et des communications (CTIC) (2006). « *Perspectives de l'emploi au sein des professions en TI au Canada* », Ottawa.
- Cotton, J.L. et Tuttle, J.M. (1986). « *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research* », *Academy of Management Review*, volume 11, p. 55-70.
- Dale-Olsen, H. (2006). « *Wages, fringe benefits and worker turnover* », *Labour Economics*, volume 13, numéro 1, p. 87-105.
- Dawley, D., Houghton, J.D. et Bucklew, N.S. (2010). « *Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit* », *The Journal of Social Psychology*, volume 150, numéro 3, p. 238-257.
- Delery, J.E., Gupta, N., Shaw, J.D., Jenkins, G.D. et Ganster, M.L. (2000). « *Unionization, Compensation, and Voice Effects on Quits and Retention* », *Industrial Relations*, volume 39, numéro 4, p. 625-645.
- Dolan, L., Lamoureux, G. et Gosselin, E. (1996). « *Psychologie du travail et des organisations* », Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 500 p.
- Drizin, M. et Schneider, A.J. (2004). « *Understanding the Connection between Loyalty and Profit* », *Employment Relations Today*, volume 30, numéro 4, p. 43-54.
- Egan, T.M., Yang, B. et Bartlett, K.R. (2004). « *The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention* », *Human Resource Development Quarterly*, volume 15, numéro 3, p. 279-301.
- Ehrenberg, R.G. et Smith, R.S. (2003). « *Modern labor economics* », 8ème édition, Boston, Addison-Wesley Publishing Co.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. et Davis-LaMastro, V. (1990). « *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation* », *Journal of Applied Psychology*, volume 75, p. 51-59.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. et Rhoades, L. (2002). « *Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational*

*Support and Employee Retention* », Journal of Applied Psychology, volume 87, numéro 3, p. 565-573.

- Even, W.E. et Macpherson, D.A. (1996). « *Employer size and labor turnover: The role of pensions* », Industrial and Labor Relations Review, volume 49, numéro 4, p. 707-728.
- Farber, H.S. (1980). « *Unionism, labor turnover, and wages of young men* », Research in Labor Economics, volume 3, p. 33-53.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. et Loquet, C. (2004). « *How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?* », Journal of Managerial Psychology, volume 19, p. 170-187.
- Fitz-Enz, J. (1997). « *It's costly to lose good employees* » Workforce, Août, p. 50-51.
- Freeman, R.B. (1978). « *Job Satisfaction as an Economic Variable* », The American Economic Review, volume 68, numéro 2, p. 135-141.
- Glebeek, A.C. et Bax, E.H. (2004). « *Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records* », Academy of Management Journal, volume 47, p. 277-286.
- Green, F. (2010). « *Well-being, job satisfaction and labour mobility* », Labour Economics, volume 17, p. 897-903.
- Griffeth, R.W. et Hom, P.W. (2001). « *Retaining valued employees* », Thousand Oaks, Sage Publications inc., 288 p.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. et Gaertner, S. (2000). « *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium* », Journal of Management, volume 26, numéro 3, p. 463-488.
- Gritz, Mark R. (1993). « *The Impact of Training on the Frequency and Duration of Employment* », Journal of Econometrics, volume 57, p. 21-51.
- Groothuis, Peter A. (1994). « *Turnover: The Implication of Establishment Size and Unionization* », Quaterly Journal of Business and Economics, volume 33, numéro 2, p. 41-53.
- Guthrie, J.P. (2001). « *High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand* », Academy of Management Journal, volume 44, numéro 1, p. 180-190.
- Guthrie, J.P. (2000). « *Alternative pay practices and employee turnover: an organization economics perspective* », Group & Organization Management, volume 25, numéro 4, p. 419-439.

- Hart, S.E. (2005). « *Hospital Ethical Climates and Registered Nurses' Turnover Intentions* », *Journal of Nursing Scholarship*, volume 37, numéro 2, p. 173-177.
- Hellman, C.M. (1997). « *Job Satisfaction and Intent to leave* », *The Journal of Social Psychology*, volume 137, numéro 6, p. 677-689.
- Herzberg, F. (1966). « *Work and the nature of man* », New York, World Publishing Co., 203 p.
- Hinkin, T.R. et Tracey, J.B. (2000). « *The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve* », *Cornell Hotel and Administration Quarterly*, volume 41, p. 14-21.
- Holtom, B., Mitchell, T. et Lee, T. (2008). « *Turnover and Retention Research: A glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future* », *Academy of Management Annals*, volume 291, p. 231-274.
- Hom, P. et Griffeth, R. (1991). « *A structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analysis* », *Journal of Applied Psychology*, volume 76, p. 350-366.
- Hom, P. (1992). « *Turnover costs among mental health professionals* », Arizona State University.
- Hom, P. et Griffeth, R. (1995). « *Employee turnover* », Cincinnati, Southwestern College Publishing.
- Hom, P.W. et Kinicki, A.J. (2001). « *Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover* », *Academy of Management Journal*, volume 44, numéro 5, p. 975-987.
- Igabaria, M. et Greenhaus, J.H. (1992). « *Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions : A structural Equation Model* ». *Communications of the ACM*, volume 35, numéro 2, p. 35-49.
- Industrie Canada (2007). « *Profil statistique des technologies de l'information et des communications* », Ottawa.
- Irvine, D. et Evans, M. (1995). « *Job satisfaction and Turnover among Nurses: Integrating Research findings across studies* », *Nursing Research*, volume 44, p. 246-253.
- Ito, J.K. et Brotheridge, C.M. (2005). « *Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?* », *Human Resource Management*, volume 44, numéro 1, p. 5-19.

- Iverson, R.D. et Currivan, D.B. (2003). « *Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-History Analysis of the Exit-Voice Hypothesis* », *Industrial Relations*, volume 42, numéro 1, p. 101-105.
- Junak, J.A. (2007). « *Effects of Perceived Organizational Support on Turnover Intention through Job Satisfaction and Organizational Commitment* », Illinois, Roosevelt University.
- Kidd, M.P. (1994). « *Some Canadian Evidence on the Quit/Lay-off Distinction* », *Canadian Journal of Economics*, volume 27, p. 709-733.
- Krueger, A. et Rouse, C. (1998). « *The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance* » *Journal of Labor Economics*, volume 16, numéro 1, p. 61-94.
- Lacoursière, R., Fabi, B. St-Pierre, J. et Arcand, M. (2004). « *Impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance : résultat d'une enquête empirique en contexte de PME manufacturières* », Actes du Congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 22 p.
- Lakhani, H. (1988). « *The effect of pay and retention bonuses on quit rates in the U.S. Army* », *Industrial & Labor Relations Review*, volume 41, numéro 3, p. 430-438.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. et Barton, S.M. (2001). « *The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers* », *The Social Science Journal*, volume 38, p. 233-250.
- Lane, J.I., Isaac, A.G. et Stevens, D.W. (1996). « *Firm Heterogeneity and Worker Turnover* », *Review of Industrial Organization*, volume 11, p. 275-291.
- Larouche, V. (1975). « *Inventaire de satisfaction au travail: validation* », École des relations industrielles, Université de Montréal, Tiré à part 16.
- Lee, W-J., Phelps, J.R. et Beto, D.R. (2009). « *Turnover Intention Among Probation Officers and Direct Care Staff: A Statewide Study* », *Federal Probation*, volume 73, numéro 3, p. 28-39.
- Leigh, D.E. (1986). « *Union Preferences, Job Satisfaction, and the Union-Voice Hypothesis* », *Industrial Relations*, volume 25, numéro 1, p. 65-71.
- Lemay, S.A., Taylor, G.S. et Turner, G.B. (1993). « *Driver Turnover and Management Policy: A Survey of Truckload Irregular Route Motor Carriers* », *Transportation Journal*, volume 33, numéro 2, p. 15-21.

- Lincoln, J.R. et Kallerberg, A.L. (1996). « *Commitment, Quits, and Work Organization in Japanese and U.S. plants* », *Industrial and Labor Relations review*, volume 50, numéro 1, p. 39-59.
- 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.
- Locke, E. (1976). « *The Nature and causes of job satisfaction* », Dunette: University of Maryland, p. 1297-1343.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. et Sirola, W. (1998). « *Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?* », *Journal of Organizational Behavior*, volume 19., p. 305-320.
- Luna-Arocas, R. et Camps, J. (2008). « *A model of high performance work practices and turnover intentions* », *Personnel Review*, volume 37, numéro 1, p. 26-46.
- Lynch, L.M. (1991). « *The Role of Off-the Job vs. On-the-Job Training for the Mobility of Young Women Workers* », *American Economic Review*, volume 81, numéro 2, p. 151-156.
- McFarlane Shore, L. et Martin, H.J. (1989). « *Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions* », *Human Relations*, volume 42, numéro 7, p. 625-638.
- Meyssonier, R. Et Roger, A. (2006). « *L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre la satisfaction au travail et intention de quitter* », 17ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 23 p.
- Mignonac, K. (2004). « *Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail?* », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, numéro 53, p. 80-93.
- Min, H. (2007). « *Examining sources of warehouse employee turnover* », *International Journal of Physical*, volume 37, numéro 5, p. 375-388.
- Mobley, W.H. (1982). « *Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Reseach* », *Academy of Management Review*, volume 7, numéro 1, p. 111-116.
- Mobley, W.H. (1982a). « *Employee turnover, causes, consequences, and control* », Reading, Addison-Wesley Publishing.
- Mobley, W., Horner, W. et Hollingsworth, A. (1978). « *An evaluation of the precursors of hospital employee turnover* », *Journal of Applied Psychology*, volume 63, p. 404-414.

- Morin, L. et Renaud, S. (2009). « *La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail* », Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 17 p.
- Morin, E.M. (1996). « *Psychologies au travail* », Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 535 p.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. et Wilkinson, A. (2001). « *Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover* », International Journal of Management Reviews, volume 3, p. 219-244.
- Mueller, C., Boyer, E., Price, J. et Iverson, R. (1994). « *Employee attachment and noncoercive conditions of work* », Work and Occupations, volume 21, p. 179-212.
- Mueller, C.W. et Price, J.L. (1989). « *Some consequences of turnover: A work unit analysis* », Human Relations, volume 42, p. 389-402.
- Newton, K., Betcherman, G. et Leckie, N. (1981). « *The determinants of voluntary separation rates* », Industrial Relations Journal, volume 12, numéro 2, p. 72-76.
- Ou-Yan, H. et Shuang-shii, C. (2007). « *CEO Turnover, Board Chairman Turnover, the Key Determinants: Empirical Study on Taiwan Listed Company* », The Business Review, volume 7, numéro 2, p. 129-135.
- Palmero, S. (2000). « *Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel* », Actes du 11<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).
- Parent, D. (1999). « *Wages and Mobility: The Impact of Employer-Provided Training* », Journal of Labor Economics, volume 17, numéro 2, p. 298-317.
- Park, H.Y., Ofori-Dankwa, J. et Bishop, D.R. (1994). « *Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: practical and research implications* », Human Relations, volume 47, p. 353-366.
- Phillips, D.J. (1990). « *The price tag on turnover* », Personnel Journal, décembre, p.58-61.
- Pierce, J.L., O'Driscoll, M.P. et Coghlan, A.M. (2004). « *Work environment structure and psychological ownership: the mediating effects of control* », Journal of social psychology, volume 144, p. 5047-534.



- Pilar de Luis Carnicer, M., Martinez Sanchez, A., Perez Perez, M. et Vela Jiménez, M.J. (2004). « *Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors* », Personnel Review, volume 33, numéro 2, p. 222-240.
- Powell, I., Montgomery, M. et Cosgrove, J. (1994). « *Compensation structure establishment quit and fire rates* », Industrial Relations, volume 33, p. 229-248.
- Price, J.L. (2001). « *Reflections on the determinants of voluntary turnover* », International Journal of Manpower, volume 22, numéro 7, p. 600-624.
- Price, J.L. (1977). « *The study of turnover* », Ames, The Iowa State University Press, 160 p.
- Price, W. (1980). « *La relation entre le niveau d'éducation des travailleurs et le taux de roulement volontaire* », Relations Industrielles, volume 35, numéro 2, p. 295-303.
- Rainville, J.M. et Guérin, G. (1979). « *Facteurs explicatifs de la satisfaction dans le travail* », École de relations industrielles, Université de Montréal, Tiré-à-part 34.
- Reice, R.M. (2005). « *Comprehensive benefits key to retaining talented staff* », Nation's Restaurant News, volume 39, numéro 47, novembre, p. 28-31.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). « *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature* », Journal of Applied Psychology, volume 87, numéro 4, p. 698-714.
- Robbins, S.P. et Langton, N. (1999). « *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications* », Scarborough, Prentice Hall Canada Inc..
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins G.D. et Gupta, N. (1998). « *An Organization-level Analysis of Voluntary Turnover and Involuntary Turnover* », Academy of Management Journal, volume 41, numéro 5, p. 511-525.
- Sheidow, A.J., Schoenwald, S.K., Wagner, H.R., Allred, C.A. et Burns, B.J. (2007). « *Predictors of Workforce Turnover in a Transported Treatment Program* », Administration Policy Mental Health & Mental Health Service Research, volume 34, p. 45-56.
- Singh, P. et Loncar, N. (2010). « *Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent* », Industrial Relations, volume 65, numéro 3, p. 470-490.
- Sousa-Poza, A. et Henneberger, F. (2002). « *Analyzing job mobility with job turnover intentions: an International Comparative Study* », Suisse, Université de St. Gallen, 27 p.
- Staw, B.M. (1980). « *The Consequences of Turnover* », Journal of Occupational Behavior, volume 1, p. 253-273.

- Steers, R.M. et Mowday, R.T. (1981). « *Employee turnover and the post decision accommodation process* », Research in organizational behaviour, volume 3, p. 235-281.
- Stewart, S.M., Bing, M.N., Gruys, M.L. et Helford, M.C. (2007). « *Men, Women, and Perceptions of Work Environments, Organizational Commitment, and Turnover Intentions* », Journal of Business and Public Affairs, volume 1, numéro 1.
- Steel, R. et Ovalle, N. (1984). « *A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioural intentions and employee turnover* », Journal of Applied Psychology, volume 69, p. 673-686.
- Taylor, S. (2000). « *Occupational pensions and employee retention* », Employee Relations, volume 22, numéro 3, p. 246-259.
- TECHNOCompétences (2008). « *Diagnostic sectoriel de main d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications* », Montréal, 138 p.
- Trevor, C.O. (2001). « *Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover* », Academy of Management Journal, volume 44, numéro 4, p. 621-638.
- Trimble, D.E. (2006). « *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention of Missionaries* », Journal of Psychology and Theology, volume 34, numéro 4, p. 349-360.
- Van Breukelen, W., Van Der Vlist R. et Steensma, H. (2004). « *Voluntary employee turnover : combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behaviour* », Journal of Organizational Behavior, volume 25, p. 893-914.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K. et Tissington, P.A. (2004). « *Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction* », British Journal of Management, volume 15, p. 651-360.
- Veum, J.R. (1997). « *Training and Job Mobility among Young Workers in the United States* », Journal of Population Economics, volume 10, numéro 2, p. 219-233.
- Vroom, V.H. (1964). « *Work and Motivation* » New-York, Éditions John Wiley et Sons, 331 p.
- Wilson, N. et Peel, M.J. (1991). « *The Impact on Absenteeism and Wuits of Profit-sharing and Other Forms of Employee Participation* », Industrial and Labor Relations review, volume 44, numéro 3, p. 454-468.
- Zweimuller, J. et Winter-Ebmer R. (2000). « *Firm-specific Training: Consequences for Job Mobility* », Allemagne, IZA Discussion Paper, Paper 138.

