

# FORMATION CONTINUE ET ROULEMENT VOLONTAIRE: EXPLORATION THEORIQUE D'UN DILEMME ORGANISATIONNEL

**Abdel Essafi**  
**Victor Y. Haines III**  
**Patrice Jalette**

École de relations industrielles, Université de Montréal  
Case postale 6128, succursale Centre-ville  
Montréal, Québec, H3C 3J7, Canada  
[Victor.Haines@umontreal.ca](mailto:Victor.Haines@umontreal.ca)  
514-343-7317

## **Résumé :**

L'investissement de l'employeur en formation continue comporte une part de risque. Les décideurs redoutent que les employés nouvellement formés quittent l'entreprise. Le recrutement par d'autres firmes étant chose courante, alors pourquoi payer des cours à des personnes qui ne resteront en poste que quelques mois? La présente communication traite de cette relation entre formation et roulement volontaire, et ce, selon trois perspectives théoriques. La théorie des organisations (March et Simon, 1958), celle du capital humain (Becker, 1964) et les développements théoriques issus des travaux sur les systèmes de travail à haute performance (Wright et Boswell, 2002) sont mis à contribution. Nous soutenons l'idée d'une relation dialectique entre les fondements de ces trois perspectives qu'à travers lesquelles nous pouvons dégager un modèle fondateur qui souligne l'importance de créer un contexte favorisant le développement de synergies entre la formation continue et différentes pratiques de gestion des ressources humaines visant à contrôler la perte de capital humain. Ces trois perspectives comprennent ainsi des oppositions ainsi que les germes d'une synthèse qui pourrait guider l'investissement en formation continue et le développement de systèmes de gestion des ressources humaines.

**Mots clés:** Formation continue; roulement volontaire; gestion des ressources humaines.

## 1. Introduction

Les études scientifiques sur le phénomène du roulement (c.-à-d., départs) se comptent par centaines (Muchinsky et Morrow, 1980). Toutefois, très peu ont traité de ce phénomène au niveau d'analyse de l'organisation (Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998) et c'est pourquoi la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement volontaire demeure encore obscure. Voilà aussi pourquoi, aujourd'hui encore, certains employeurs justifient leur choix de ne pas investir en formation par la crainte de voir leurs éléments les plus performants quitter suite à l'amélioration de leurs compétences (Dearden, Machin, Reed et Wilkinson, 1997). Les décideurs redoutent que les employés nouvellement formés quittent l'entreprise. Le maraudage étant chose courante, alors pourquoi payer des cours à des personnes qui ne resteront en poste que quelques mois? Selon les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, les employeurs « s'inquiètent qu'après avoir consacré beaucoup d'argent à la formation, une autre entreprise réussisse à « attirer » les employés nouvellement formés » (RCRPP, 2006). Cette éventualité est aussi évoquée, mais peu étudiée dans la littérature scientifique (Ballot, Fakhfakh et Taymaz, 2006).

Pourtant, c'est l'évidence même de dire que l'intensification de la concurrence appelle la mobilisation des compétences de l'entreprise (Klarsfeld et Oiry, 2003; Noe, 2000). La formation continue représenterait ainsi un puissant levier de lutte à la concurrence. Cette pratique de gestion des ressources humaines permet non seulement la mise à niveau des compétences, mais aussi un alignement stratégique et une flexibilité organisationnelle (Wright et Snell, 1998). L'importance stratégique de la formation résulte aussi des exigences nouvelles de l'intégration profonde des technologies de l'information dans le rapport de production (Mills, 2003). Certaines législations nationales imposent d'ailleurs aux employeurs d'investir au moins minimalement en formation (Bouteiller, 1997). Toutefois, cet investissement tant souhaité en formation comporte une part de risque (Aubret, Gilbert et Pigeyre, 2002). En effet, l'employé en qui on a investi est libre de quitter.

Malgré l'importance critique du développement des compétences pour la performance financière des entreprises, peu d'analyses rigoureuses se sont penchées sur le dilemme de l'investissement en formation. Le discours normatif est abondant tandis que les progrès théoriques sont souvent occultés. Notre contribution consiste donc à élucider la relation entre formation continue et roulement volontaire par l'application systématique de trois perspectives théoriques qui, ensemble, apportent des réponses porteuses de nouvelles initiatives. En ce sens, nous évoquerons la théorie des organisations (March et Simon, 1958), celle du capital humain (Becker, 1964) et la perspective des systèmes de pratiques à haute performance (Wright et Boswell, 2002). Nous tenterons par cet exercice d'échafauder un modèle qui structure une nouvelle réponse permettant de mieux contrôler le risque de l'investissement en formation continue.

## 2. La théorie des organisations<sup>1</sup>

March et Simon (1991) ont développé un modèle conceptuel pour proposer leur vision de la rationalité limitée dans la prise de décision organisationnelle. Construisant leur théorie des organisations fondée sur la notion d'équilibre organisationnel, ils avancèrent cinq

---

<sup>1</sup> Aux fins de ce développement nous utiliserons la version traduite au français et publiée en 1991 du livre de March et Simon intitulé « Les organisations » publié initialement en anglais en 1958.

propositions qui constituent les fondements de leur modèle théorique devenu un classique des sciences administratives (p. 83-84) :

- Une organisation est un système de comportements sociaux interconnectés entre plusieurs personnes que sont identifiés sous le vocable *participant* à l'organisation.
- Chaque participant et chaque groupe de participants reçoivent de la part de l'organisation des *avantages* en retour desquels ils fournissent à l'organisation certaines *contributions*.
- Tout participant poursuivra sa participation à l'organisation dans la mesure où les avantages offerts sont égaux ou supérieurs (les unités de mesure étant les *siennes* et conçues en fonction des possibilités de choix qui lui sont ouvertes) aux contributions qui sont exigées de lui.
- Les contributions fournies par les différents groupes de participants sont la source à partir de laquelle l'organisation se procure les avantages offerts aux participants.
- En conséquence, une organisation est viable - et poursuivra son existence - aussi longtemps que les contributions suffiront à fournir les avantages en quantité suffisante pour provoquer ces contributions.

Afin de maintenir la situation d'équilibre, les organisations développent des activités relatives à la bonne organisation du travail, à l'animation de la communication interindividuelle et intergroupe, à la rémunération équitable, à la participation des employés, au bon exercice de l'autorité au sein de l'organisation et à la mise en place de saines relations de travail. Ces actions visent à entretenir la satisfaction et la motivation au travail afin d'assurer l'équilibre avantage-contribution.

Une intervention qui modifie l'équilibre avantage-contribution influencera la participation à l'organisation. En fait, un déséquilibre pourra se traduire notamment par une baisse de la satisfaction au travail et des taux plus ou moins élevés d'absentéisme et de roulement. À cet égard, March et Simon (1958) précisent que la décision individuelle de quitter est fonction du désir de quitter et de la facilité de quitter l'organisation. Le désir de quitter représente la valeur utilitaire des choix auxquels on renonce quand on prend la décision de demeurer au sein de l'organisation. Il est principalement fonction de la satisfaction au travail. Ainsi, le désir de quitter son milieu de travail est déterminé par la satisfaction au travail qui elle-même est fonction des conditions de travail établies à l'intérieur de l'équilibre avantage-contribution. Le désir de quitter est donc un antécédent réel du départ volontaire qui se construit comme la réaction à une frustration ou un mécontentement conditionné par trois facteurs : la non-conformité de la tâche à la représentation dont l'individu se fait de lui-même ; l'incapacité de prévoir les relations instrumentales au travail et, finalement, l'incompatibilité des conditions de travail avec leurs rôles. Ces trois facteurs agissent sur la satisfaction au travail des participants en suscitant chez eux le désir de changer de lieu de

travail ou de se retirer partiellement ou complètement du groupe. Par exemple, si l'employé a l'impression d'être mal évalué, qu'il se trouve dans une situation d'iniquité ou de discrimination qui lui renvoie une image dépréciée de lui-même, il pourra ressentir ce désir de quitter. Autre exemple, un employé qui se trouve en conflit de rôles entre son statut de travailleur et ses responsabilités parentales à cause de son horaire de travail rigide ou de l'éloignement de l'emplacement de travail pourrait quitter pour une situation nouvelle qui correspond mieux à ses aspirations.

Le désir ressenti de quitter l'organisation est ainsi engendré par une insatisfaction de l'employé face aux aspects relatifs à l'organisation du travail, aux conditions de gestion et aux diverses composantes des relations professionnelles. Par conséquent, l'organisation qui veut retenir ses employés devra développer les conditions optimales de satisfaction au travail. Mais, la formation continue s'avère-t-elle une condition de satisfaction au travail? Rien de moins certain. L'investissement de l'employeur en formation continue pourrait susciter loyauté et engagement, mais aussi, dans la mesure où la formation crée des attentes qui ne sont pas comblées dans l'évolution du travail, elle pourrait conduire à des insatisfactions.

Dans le modèle théorique de March et Simon (1991), la décision de quitter est aussi fonction de la facilité perçue de quitter. Cette perception dépend du marché du travail et des compétences de chacun. La perception de la facilité de quitter est conditionnée par le niveau de l'offre et de la demande d'emploi sur le marché du travail. Elle sera normalement plus forte en situation de croissance économique tandis qu'elle sera normalement plus faible, pour ne pas dire inexistante, en situation de décroissance. Mais il importe aussi de tenir compte de l'adéquation des profils de qualification des individus aux emplois disponibles dans d'autres organisations qui recrutent. C'est pourquoi les qualifications professionnelles et les compétences sont des considérations importantes. Règle générale, plus l'employé a su développer ses compétences, plus grande est sa « valeur » sur le marché du travail. En haute technologie, par exemple, plus la personne maîtrise de langages de programmation informatique, meilleure sera sa valeur marchande et plus elle aura de facilité à se dénicher un emploi dans une autre organisation.

Toutefois, il faut bien souligner que les deux facteurs, le désir et la facilité de quitter, bien qu'étudiés séparément par March et Simon, n'en demeurent pas moins fortement liés dans la réalité des organisations (Trevor, 2001). Le désir de quitter va surtout se manifester en départs si la facilité de quitter est forte. De même, la facilité de quitter ne va prendre la forme d'un départ que si le désir ressenti de quitter l'organisation a atteint un certain seuil. En fait, la relation entre ces deux composantes est combinatoire et on ne peut envisager l'action de l'une sur le départ volontaire des ressources humaines hors de son interaction avec l'autre. C'est d'ailleurs la perspective que nous adoptons dans cette analyse alors que notre intérêt porte sur les interactions entre une pratique susceptible d'accroître la facilité de quitter (c.-à-d., la formation) et certaines pratiques qui sont de nature à réduire le désir de quitter (c.-à-d., politiques et pratiques de gestion des ressources humaines).

La théorie des organisations de March et Simon (1991) s'avère ainsi celle qui renseigne le mieux sur le phénomène de la participation au sein de l'organisation (Trevor, 2001). L'impact significatif que ce modèle a eu sur la littérature et sur différentes conceptualisations théoriques est incontestable (Jacofsky et Peters, 1983 ; Lee et coll., 1999 ; Price, 1989, 2001 ;

Trevor et coll., 1997). En regard de notre problématique, ce cadre théorique met en évidence que plus l'entreprise investit dans la formation continue, plus elle développe les compétences de ses ressources humaines et donc leur capacité de quitter l'organisation. Même si cette proposition semble la plus évidente, nous estimons qu'il est possible de mettre en lumière les interactions entre les pratiques qui augmentent la facilité de quitter et celles qui réduisent le désir de quitter. Par exemple, une organisation du travail qui favorise l'autonomie et la participation à la prise de décision pourrait contrecarrer l'effet de la formation continue sur le roulement volontaire. Nous y reviendrons.

### **3. La théorie du capital humain**

Le modèle théorique de March et Simon (1991) et surtout la conceptualisation du choix de participation ou de retrait de l'organisation se trouvent relayés dans le domaine économique par la théorie économique du capital humain (Becker, 1964), elle-même dérivée des fondements néo-classiques d'Adam Smith. Bien que la théorie du capital humain nous serve à expliquer les décisions d'investissement en formation, elle permet aussi de dégager des indications quant à la relation entre la formation continue et le roulement volontaire.

La théorie du capital humain part du constat que la formation comporte pour la personne des coûts directs (ex. : frais liés à la scolarité) et indirects (ex. : coûts d'opportunités liés à son absence des autres activités durant la période de formation). La personne étant capable de faire des choix rationnels, conformément aux stipulations de la théorie néo-classique, elle sera capable de discerner le moment opportun d'investir pour que les avantages attendus soient supérieurs aux coûts directs et indirects engendrés par la participation à l'activité de formation.

L'investissement de la personne pour développer ses capacités et ses compétences devrait lui procurer plus de gains en salaire et une amélioration de son statut social. Autrement dit, la personne investit pour développer des attributs particuliers qui lui procureront plus tard des effets positifs. L'ensemble de ces attributs (savoirs, expériences, aptitudes, capacités, santé, etc.) forme ce qu'on peut désigner le capital humain. Becker (1993) souligne à cet égard que le capital humain est indissociable de la personne, c'est-à-dire que lorsque la personne quitte, l'entreprise perd aussi les qualifications et les compétences détenues par cet employé.

Cette distinction devient problématique lorsqu'une tierce partie investit dans la formation continue d'une autre personne. Dans ce cas, cette tierce partie pourra-t-elle récupérer le gain sur le capital investi? Cela semble, sans doute, la grande question que se posent les employeurs au moment de la décision d'investir ou non dans la formation continue de leurs ressources humaines. Ont-ils intérêt à investir en formation continue s'ils ne sont pas sûrs de récupérer les montants déboursés? Cette condition de retour sur l'investissement met les employeurs devant une situation paradoxale. Ils doivent participer et inciter leurs employés à se former pour acquérir les compétences nécessaires afin que l'entreprise puisse répondre à la demande tant en termes quantitatifs que qualitatifs; mais ils ne possèdent aucune garantie quant à leur possibilité de disposer capital humain acquis du moment que les employés peuvent quitter quand bon leur semble.

La théorie du capital humain distingue entre la formation initiale et la formation en cours d'emploi. En ce qui concerne la formation initiale, l'État porte souvent le fardeau de son investissement. Deux raisons expliquent cette prise en charge. D'abord, les individus qui sont au début de leur vie active n'ont pas encore les moyens de financer leurs études. Deuxièmement, parce que les compétences développées en cours de cette formation profiteront à tous en entraînant des effets positifs pour l'individu et l'ensemble de la société.

La formation peut revêtir un caractère général ou spécifique. La distinction entre les deux types amène à considérer que la formation générale augmente les qualifications de l'employé en le dotant de compétences générales et transférables à d'autres entreprises. La formation à caractère spécifique permet aux employés d'acquérir des compétences « localisées », donc moins utiles pour les autres organisations. En fait, selon Becker (1964), la formation générale se caractérise essentiellement par la possibilité d'être utilisée dans d'autres entreprises à part celle qui l'a fournie alors que la formation spécifique est intimement liée aux situations intrinsèques de l'entreprise, c'est-à-dire que les savoirs qu'elle transmet ne sont pas transférables dans d'autres milieux de travail.

Dans le cas où la formation porte essentiellement sur des tâches associées au mode et aux procédures de travail existant au sein de l'entreprise, l'employé demeure rattaché à son organisation. C'est donc dire que l'investissement en la formation spécifique serait associé à un taux de roulement moins élevé. La formation générale serait, en contrepartie, associée à un roulement plus élevé. Compte tenu de cet élément de risque, les employeurs veulent prendre des précautions quant à l'investissement en formation continue.

Cela dit, la nouvelle nature du travail, induite par l'introduction des technologies de l'information et de communication ainsi que les exigences liées à la transformation de l'organisation du travail rendent peu pertinente la distinction entre formations générale et spécifique. D'autant plus que Becker (1964) lui-même affirmait que les deux aspects de la formation étaient souvent entremêlés dans les contenus dispensés de formation en entreprise :

*Much on-the-job training is neither completely specific nor completely general but increases productivity more in the firms provided it and falls within the definition of specific training. The rest increases productivity by at least as much in other firms and falls within a definition of general training. (Becker, 1993: p. 40)*

Il va sans dire que la démonstration entre ces différentiels de productivité demeure périlleuse. Mitchell, cité par Greer (1999), explique que cette distinction est très difficile à faire et que les compétences sont généralement transférables à d'autres milieux de travail :

*To a certain extent, the distinction between general and specific training is misleading. There are probably few skills that have no transferability to other employers. Likewise, probably few skills are completely general. Further, employers do not seem to make clear distinction between general and specific training. (Greer, 1999: p. 5)*

Il est donc essentiel de souligner que les externalités positives induites par la formation (Bishop, 1996) font en sorte que les entreprises financent la formation générale. Cet engagement est compréhensible quand on sait que la formation générale est « utile » parce qu'elle développe l'aptitude à s'approprier des situations changeantes, voire radicalement nouvelles (Stankiewicz, 1995). Cet engagement comporte cependant un seuil variable de risque.

Comme pour le cadre d'analyse de March et Simon (1958), la théorie du capital humain évoque aussi une relation positive entre la formation et le roulement. Plus l'employeur investit dans la formation, plus il risque de perdre ses ressources humaines. Toutefois, la perspective théorique de March et Simon présente aussi l'effet du désir de quitter qui peut agir comme contrepoids à la facilité de quitter. Ainsi, afin de remédier au problème du roulement des employés entraînant la perte par les entreprises d'une partie de leur capital humain, Becker (1964) suggère aux employeurs de ne pas chercher à rentabiliser leur investissement en réduisant le salaire de l'employé formé en deçà de la valeur de sa productivité, mais, au contraire, de le rémunérer à un niveau un peu plus élevé par rapport au marché du travail. Il propose également aux employeurs de prendre d'autres initiatives qui peuvent comprendre le partage du risque, en répartissant les coûts de la formation continue à égalité de parts entre employeurs et employés, l'octroi d'un contrat de travail de longue durée ou d'incitatifs, d'avantages sociaux, etc. (Becker, 1964 ; Parent, 1996). Comme nous pouvons le constater, la perspective du capital humain comporte une référence claire aux effets modérateurs, c'est-à-dire aux interactions entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines. Enfin, la création d'un contexte favorable au développement du capital humain et à la rétention des ressources humaines est suggérée plus clairement par les développements théoriques issus des travaux sur les systèmes de travail à haute performance.

#### **4. Les systèmes de travail à haute performance**

La reconnaissance du potentiel des systèmes de travail à haute performance repose sur la croyance que la ressource humaine est un atout précieux qui contribue à la réalisation de la stratégie et au développement d'un avantage concurrentiel durable :

*On ne peut réduire les coûts sans employés soucieux d'éviter le gaspillage, rationalisant les systèmes de gestion et améliorant la productivité. De même, la qualité ne peut être atteinte sans compétence et engagement, l'innovation sans créativité et goût d'entreprendre, la rapidité sur le marché sans polyvalence et agilité. La ressource humaine est donc l'atout de base, celui qui « fait la différence » et conditionne tous les autres. (Guérin et Wils, 2001: p. 2)*

Les systèmes de travail à haute performance intègrent le besoin de développement de compétences de haut niveau, une conception du travail qui laisse la discrétion et donne l'opportunité aux employés d'utiliser leurs compétences et une structure de rémunération qui reconnaît le mérite et suscite la motivation et l'implication (Appelbaum et coll., 2000 ; Arthur, 1994 ; Betcherman et McMullen, 1994 ; Delery et Doty, 1996 ; Huselid, 1995, McDuffie, 1995). Autour de ces grands objectifs s'élaborent des ensembles de pratiques de gestion des ressources humaines dites haute performance. Baron et Kreps (1999) suggèrent, par exemple,

certaines pratiques complémentaires qui pourraient composer un système de travail à haute performance:

- Politique de sécurité d'emploi.
- Suppression symbolique des statuts hiérarchiques.
- Accentuation du travail en équipe.
- Tâches variées et responsabilisation.
- Rémunération généreuse.
- Rémunération variable selon la performance collective.
- Formation abondante et fréquente.
- Rotation de postes.
- Communication ouverte.
- Culture d'entreprise forte et centrée sur la mission et vision.
- Dotation sélective avec la priorité à l'adéquation individu/organisation.
- Participation à la propriété de l'entreprise.

Il faut noter que les combinaisons de certaines pratiques clés de gestion des ressources humaines varient d'un auteur à l'autre suivant les expériences organisationnelles étudiées et les théories qui sous-tendent leur vision. Cela étant, tous les systèmes de travail à haute performance que nous connaissons insistent sur l'importance de la formation et du développement de ressources humaines comme élément constitutif et fondamental (Appelbaum et coll., 2000 ; Arthur, 1994; Delery et Doty, 1996 ; Huselid, 1995 ; MacDuffie, 1995). Aussi, un courant de la littérature soutient que les systèmes de travail à haute performance sont associés à des taux de roulement moins élevés (Batt, 2002 ; Guthrie, 2000, 2001 ; Shaw et coll., 1996). Cela ne signifie pas pour autant que la formation continue contribue à réduire le roulement dans ces systèmes.

Arthur (1994) a identifié deux prototypes de systèmes d'emploi, un axé sur le contrôle et l'autre sur l'engagement, ce dernier caractérisé par un fort investissement en formation continue. Huselid (1995) a aussi identifié deux grands ensembles de pratiques à haute performance, soit celui qui favorise le développement des compétences des employés et les structures organisationnelles et celui qui comprend les pratiques favorisant la motivation. La formation se trouvait dans le premier ensemble. Pour McDuffie (1995), les systèmes comportent deux dimensions : les pratiques de mobilisation ou d'engagement et les pratiques de contrôle. La formation se trouva dans la dimension des pratiques de mobilisation.

Mentionnons aussi l'étude de Guthrie (2001) qui portait sur la relation entre pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement. Son système de travail à haute performance comprenait deux indicateurs de l'importance accordée à la formation continue. Pfeffer (2005) a, pour sa part, identifié un ensemble de 13 pratiques hautes performances, dont une qui porte sur la formation et le développement. Pfeffer (2005) insiste cependant sur l'importance de

modifier l'organisation du travail de façon à favoriser la mise en œuvre des compétences acquises en formation. En somme, la formation représente, de toute évidence, une composante essentielle des systèmes de travail à haute performance.

Dans la perspective des systèmes de travail à haute performance, l'idée des interactions ou synergies entre les pratiques de gestion des ressources humaines est plus globale ou holistique en accord avec la perspective des gestalts (Venkatraman, 1989). Elle considère les pratiques de gestion des ressources humaines en tant qu'ensembles ou groupes fonctionnels qui interagissent entre eux dans le but d'atteindre l'efficacité escomptée par leur mise en place (Appelbaum, Bailey et Berg, 2000). La cohérence interne du système de travail à haute performance, ou cohérence horizontale, résulte de la relation entretenue entre les différentes pratiques pour atteindre le degré de motivation et d'implication des collaborateurs. Becker et Huselid (1998) expliquent qu'un système cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines qui favorise l'efficacité opérationnelle et la mise en œuvre de la stratégie d'affaires peut s'avérer ainsi une source d'avantage concurrentiel durable. La pensée qui sous-tend cette vision est que l'articulation spécifique ou idiosyncrasique des composantes des systèmes de gestion des ressources humaines est à la source de l'originalité et du caractère inimitable des systèmes de travail à haute performance (Becker et Huselid, 1998 ; Huselid, 1995).

L'idée qui sous-tend l'emploi de systèmes ou grappes de pratiques est donc que certaines pratiques de gestion des ressources humaines, quand elles sont conçues dans des contextes favorisant leur renforcement mutuel, sont un levier plus puissant que l'addition des parties (Arthur, 1994 ; Batt, 2002 ; Delery et Doty, 1996 ; Huselid, 1995 ; McDuffie, 1995 ; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998). En fait, cette perspective considère que l'influence d'une pratique spécifique sur la performance organisationnelle ou sur le roulement pourrait être nettement différente en fonction de la présence ou de l'absence de telle ou telle autre pratique dans le système de gestion. Aussi, c'est l'interdépendance des pratiques et leurs interactions qui produisent les effets de performance désirés. McDuffie (1995) signale que ces grappes de pratiques de gestion des ressources humaines sont conçues selon des « logiques organisationnelles » particulières. Toutefois, force est de constater que tout cela s'opère dans une boîte noire dont on ne connaît encore que très peu les mécanismes de fonctionnement.

Il ressort de ces fondements théoriques reliés aux systèmes de travail à haute performance qu'il existe une forte interdépendance entre la formation continue et les autres pratiques de travail à haute performance (Whitfield, 2000). Cette idée est reprise de façon plus approfondie et défendue dans une recherche menée par des chercheurs de l'Institut des études fiscales en Grande-Bretagne :

*Related to this is the fact that there is increasing empirical evidence that training policies are part of more widely defined 'bundles' of human resource policies. It is clear that other components of the bundles have direct impact on mobility by raising the commitments of workers to their firms. From a theoretical perspective, it makes sense that a profit-maximizing employer may well wish to link together such human resource policies (i.e. to protect their training investment) and that a prediction of reduced job mobility from training will emerge without one needing to develop a model based on information asymmetries. There may also be less direct reasons for a link between training*

*and other company human resource policies: for example Brown, Reich and Stern (1993) argue that job security, employee involvement and training are self-reinforcing strategies, in the sense that may be difficult for an employer to introduce one element without the others. (Dearden, Machin, Reed & Wilkinson, 1997: p. 10)*

Cette intégration nous permet d'avancer comme proposition générale que la relation entre la formation continue en entreprise et le roulement volontaire des ressources humaines sera modérée par la présence de pratiques de gestion qui favorisent la rétention des ressources humaines. Notons que cette proposition est cohérente avec la théorie des organisations (March et Simon, 1991) et celle du capital humain (Becker, 1964). Cette d'intégration synergétique des pratiques de gestion des ressources humaines soulève toutefois tout un débat théorique et empirique sur la question de l'alignement et de la cohérence de ces pratiques. La définition avancée à ce propos par Nadler et Tushman (1980) stipule que la cohérence ou la congruence est le degré de concordance atteint par les besoins, les buts, les objectifs et/ou la structure d'une composante avec les besoins, les buts, les objectifs et/ou la structure d'une autre composante. Il en demeure néanmoins que cette cohérence est encore mal spécifiée théoriquement et empiriquement (Venkatraman, 1989 ; Wright et Sherman, 1999). On n'a donc toujours pas répondu à la question : la formation entretient quels liens avec les autres pratiques de gestion des ressources humaines?

## **5. Synthèse et pistes de réflexion**

Les trois perspectives théoriques éclairent la relation entre formation continue et roulement volontaire. La théorie des organisations (March et Simon, 1958) et celle du capital humain (Becker, 1964) évoquent le problème que vivent les employeurs en regard du choix d'investir ou non en formation continue en fonction du risque de départs des employés. Ne pas investir en formation continue, par contre, pourrait priver l'organisation des talents générateurs de performance. Ces deux théories exposent le risque de l'investissement en formation continue et présentent des voies de solutions qui peuvent aider les organisations à résoudre ce dilemme.

La troisième perspective, celle des systèmes de travail à haute performance, affiche une vision plus optimiste à bien des égards. Elle intègre implicitement les acquis théoriques des écoles précédentes et les enrichit de manière évidente. Cette perspective intègre aussi la notion du capital humain comme facteur de performance. Elle évacue cependant les liens entre pratiques de gestion des ressources humaines et facilité de quitter. La perspective des systèmes à haute performance indique cependant que l'effet de synergie créé par la mise en commun de pratiques de gestion des ressources humaines représente un levier incontournable pour atteindre la performance organisationnelle. La formation continue étant une composante essentielle des systèmes intégrés de pratiques de travail à haute performance, son effet potentiellement nuisible sur le roulement volontaire pourrait être compensé par la présence d'autres pratiques de gestion des ressources humaines.

La mise en commun de ces trois perspectives théoriques à l'analyse organisationnelle du roulement, n'est pas sans susciter plusieurs questionnements sur les mécanismes de fonctionnement de ces interactions entre la formation et autres pratiques de gestion des ressources humaines.

### ***5.1. Formation continue et roulement volontaire***

Les recherches empiriques sur la nature et la force de la relation entre formation et roulement sont équivoques. Jusqu'en 2005, nous avons recensé seulement quatre études empiriques offrent des coefficients mesurant la force de la relation entre ces deux variables au niveau d'analyse de l'organisation (Batt, 2002 ; Batt, Colvin et Keefe, 2002 ; Lincoln et Kallerberg, 1996 ; Shaw, Delery, Gupta et Jenkins, 1998). Dans ces études les résultats indiquent l'absence de relation statistiquement significative entre la formation continue et le roulement volontaire. Toutefois, ces études sont nettement insuffisantes pour en tirer des conclusions généralisables.

Notre exposé théorique, par contre, identifie les risques pour les organisations de ne pas prendre au sérieux l'impact de la formation continue sur le roulement volontaire. La théorie des organisations de March et Simon (1958, 1991) ainsi que celle du capital humain (Becker, 1964) soulignent les risques des investissements en formation qui peuvent augmenter la capacité de quitter (March et Simon, 1991) et qu'il augmente les compétences transférables à d'autres entreprises (Becker, 1964). La perspective des systèmes de travail à haute performance, quant à elle, n'apporte pas un éclairage spécifique sur la relation entre formation et roulement volontaire. Toutefois, elle nous renseigne sur le rôle important que revêt le développement du capital humain dans l'atteinte de la performance organisationnelle, d'où la nécessité de veiller à la rétention des ressources humaines compétentes. Nous constatons ainsi que les théories des organisations et du capital humain souscrivent à une relation positive entre la formation continue et le roulement volontaire. C'est donc dire que plus l'entreprise investie en formation continue, plus élevé pourrait être son taux de roulement volontaire.

Ce même exposé théorique nous convainc aussi de l'importance d'étudier cette relation dans le cadre des interactions qui se forment entre la formation continue et certaines pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, autant la théorie des organisations (March et Simon, 1991) que celle du capital humain (Becker, 1964) que la perspective des systèmes de travail à haute performance (Appelbaum, 2001 ; Appelbaum et coll., 2000 ; Arthur, 1994 ; Delery et Doty, 1996 ; Huselid, 1995 ; Mc Duffie, 1995) évoquent cette possibilité.

### ***5.2. Analyse des synergies***

Les trois perspectives théoriques ouvrent la porte à l'analyse des synergies entre la formation continue et le roulement volontaire. Premièrement, la théorie des organisations, à travers le concept opératoire d'avantage-contribution, permet d'appréhender la relation entre les pratiques au niveau de l'organisation et leur impact sur le niveau de satisfaction au travail des employés. Elle nous indique qu'il y a des effets de synergie qui naissent de la relation entre les différentes pratiques mises en place par l'organisation pour améliorer sa performance. Deuxièmement, selon la théorie du capital humain, le moyen d'atténuer l'effet de la formation continue, surtout celle à caractère général, sur le roulement volontaire des ressources humaines consiste à mettre en place des pratiques de rémunération, des avantages sociaux et une mobilité interne afin de retenir les employés performants et d'éviter que les autres entreprises ne viennent les recruter en leur offrant mieux. Troisièmement, la perspective des systèmes de travail à haute performance bâtit son discours sur le fait que les ressources humaines sont le facteur de développement des organisations le plus important et que les

entreprises qui réussissent sont celles qui arrivent à implanter des systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines intégrés cohérents au niveau horizontal et bien alignés sur la stratégie d'affaires au niveau vertical. Ces systèmes cohérents et alignés sont censés créer des synergies entre certaines pratiques qui démultiplient leur effet positif grâce à l'amélioration de la motivation et de la mobilisation du personnel pour atteindre les niveaux de performance escomptés.

Les synergies entre la formation et les pratiques clés de gestion des ressources humaines peuvent ainsi s'étudier par différentes approches. Une première approche consiste à considérer la formation comme composante du système de travail haute performance. C'est la perspective des *gestalts* où les pratiques sont considérées comme un système global et intégré (Venkatraman, 1989). Elle permet de capter les effets des ensembles de pratiques, mais elle demeure muette quant à la nature de la relation entre la formation continue et le roulement volontaire. Elle n'offre, non plus, aucune explication à propos des interactions possibles entre la formation et les autres pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre de la relation formation continue et roulement volontaire.

Une autre approche consiste à analyser les interactions entre formations et certaines autres pratiques de gestion des ressources humaines une à une. Par exemple, on pourrait explorer l'effet combiné de l'effort de formation et l'implantation de pratiques de rémunération variable ou autres pratiques de gestion des ressources humaines. On pourrait aussi s'intéresser aux synergies entre la formation continue et la politique qui consiste à favoriser les carrières à l'interne. Ainsi, comme nous pouvons le constater dans les résultats des études empiriques (Batt et coll., 2002 ; Guthrie, 2001), lorsque les entreprises mettent en place des structures permettant la mobilité interne et, généralement, des pratiques qui développent un marché interne (Doeringer et Piore, 1971), elles arrivent à réduire le taux de roulement (Fairris, 2004).

L'analyse de ces synergies s'inscrit dans la perspective de la modération où d'autres pratiques de gestion des ressources humaines interviennent en modifiant ou atténuant l'influence de la formation continue sur les départs des ressources humaines.

### ***5.3. Analyse des processus***

Il serait aussi intéressant, pour mieux saisir la nature de la relation qui nous intéresse, d'examiner les processus par lesquels la formation pourrait influencer le roulement volontaire. Ceci consisterait en le développement de modèles de médiation qui pourraient inclure les concepts de la théorie des organisations (March et Simon, 1958). En portant une attention particulière à la capacité de quitter, le modèle de médiation pourrait inclure une variable intermédiaire qui exprime la valeur sur le marché du travail des compétences acquises par la formation. Ce modèle de médiation établirait donc une relation empirique entre la formation l'augmentation de la capacité de quitter. En ce qui concerne le désir de quitter, la satisfaction au travail pourrait être retenue comme variable médiatrice dans la relation entre formation et roulement. Si, en effet, la formation contribue à l'amélioration de la satisfaction au travail et que cette attitude positive se traduit par un faible roulement, nous aurions une confirmation de la théorisation de March et Simon (1958) appliquée à l'étude de la relation entre formation et roulement ainsi qu'une meilleure compréhension des systèmes de travail à haute performance.

L'analyse du processus évoque cependant le besoin d'intégrer différents niveaux d'analyse dans l'étude du phénomène. Les pratiques de gestion des ressources humaines se développent au niveau de l'organisation alors que les compétences et la satisfaction au travail existent au niveau d'analyse de l'individu. Compte tenu de l'importance d'étudier chaque phénomène à son propre niveau d'analyse (Klein, Dansereau et Hall, 1994), les chercheurs devront s'appropriier les analyses multi-niveaux pour bien investiguer ces processus de médiation qui mettent en relation des pratiques organisationnelles et des variables individuelles.

## 6. Conclusion

Partant du constat d'un dilemme organisationnel généré par l'éventualité d'un impact positif de l'investissement en formation continue sur le roulement volontaire des ressources humaines, notre analyse a intégré trois perspectives théoriques qui proposent des pistes de solution. Ainsi, nous avons revisité les thèses avancées par la théorie des organisations de March et Simon (1958), la théorie du capital humain (Becker, 1964) et celle des systèmes de travail à haute performance. Nous avons questionné leurs composantes pour résoudre le dilemme posé aux employeurs en matière de formation continue, une activité indispensable pour garantir sa pérennité, mais qui peut aussi conduire aux départs d'employés en faveur d'autres entreprises.

Le modèle théorique de March et Simon (1958) a eu une très grande influence sur les théories modernes du management. Ce modèle aborde le phénomène par la relation qui naît entre l'individuel et l'organisationnel au sein du milieu de travail et se concrétise dans la dynamique du concept avantage-contribution. Toutefois, c'est l'organisation qui doit investir pour créer un contexte favorisant la satisfaction au travail, donc à la rétention du personnel. Ce modèle ne résout donc pas l'ambivalence entre, d'une part, l'opportunité de départ volontaire liée à l'accroissement des compétences et, d'autre part, une pratique favorisant la fidélisation du personnel par une formation sans limites.

La théorie du capital humain (Becker, 1964), fondée sur le principe du choix rationnel des individus, souligne que la tendance à rentabiliser l'investissement en formation par l'employeur crée une situation où l'employé pourrait se trouver sous payé par rapport au niveau salarial accordé par le marché, d'où son intérêt et son désir de quitter pour faire valoir ces compétences auprès d'une autre entreprise qui rémunérerait mieux ses talents profitant ainsi de son opérationnalité immédiate. Afin de retenir les employés performants, les organisations doivent recourir à des pratiques plus équitables et généreuses.

Les assises théoriques des systèmes de travail à haute performance abordent cette problématique en considérant que les organisations doivent développer des systèmes de pratiques intégrés, cohérents et alignés sur les stratégies d'affaires. Les synergies créées par les effets interactifs de ces pratiques favorisent l'émergence de contextes de travail motivants et mobilisateurs qui incitent les employés à déployer les efforts discrétionnaires nécessaires à l'atteinte de la performance recherchée. Le raisonnement appliqué pour expliquer les effets de certaines pratiques clés de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle trouve aussi écho chez les chercheurs qui s'intéressent de façon particulière au phénomène du roulement (Batt, 2000 ; Guthrie, 2000; Huselid, 1995; Vanderberg, Richardson et Eastman, 1999).

Comme nous pouvons le constater, ces théories intègrent les thèses des deux modèles précédents en dépassant leurs propositions plus axées sur un aspect « psychosocial » chez March et Simon et plus tournées vers l'économique chez Becker, pour un modèle intégratif, global et organisationnel qui aborde la question à travers les multiples facettes des relations tissées au sein de l'entreprise.

Le modèle émergent que nous dégagons de cet exposé théorique nous amène à porter une attention plus particulière aux effets interactifs et aux synergies qui naissent à travers l'élaboration de «systèmes» de pratiques de gestion des ressources humaines, plus ou moins ouvertes, sur la base d'une vision de collaboration et de coopération entre les acteurs de l'organisation telle qu'avancée par March et Simon (1958). Les interactions entre certaines pratiques, dont en partie entre la formation continue et certaines autres pratiques, permises par des configurations raisonnées ou cohérentes et alignées sur la stratégie de l'entreprise sont censées produire des effets modérateurs permettant la rétention des employés performants.

Notre article apporte ainsi un éclairage théorique sur une question bien concrète : l'organisation a-t-elle intérêt ou non à investir en formation continue compte tenu du risque de départs d'employés performants ? En puisant dans les modèles théoriques cités ci-dessus, nous confirmons l'existence d'une relation dialectique entre ces différents modèles théoriques et qu'il est possible d'échafauder un nouveau modèle qui intègre ces différentes thèses et structure une réponse possible pour atténuer les impacts positifs de la formation continue sur le roulement volontaire des ressources humaines. Nous ouvrons ainsi la voie vers une programmation de recherche empirique qui vérifierait les relations interactives entre différentes pratiques de gestion des ressources humaines et prendrait sur elle la mesure des effets modérateurs de ces pratiques sur la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines.

## 7. Bibliographie

APPELBAUM, E., T. BAILEY, P. BERG et A. L. KALLENBERG (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work systems Pay Off*. Ithaca and London Cornell University Press.

ARTHUR, J. B. (1994), *Effect of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 (3): 670-687.

AUBRET, J., GILBERT, P. et PIGEYRE, F. (2002), *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*. Paris : Dunod.

AUBRUN, S et R. OROFIAMMA (1991), *Les compétences de troisième dimension*. Paris: Conservatoire des Arts et Métiers.

BAILEY, T. *Discretionary effort and the organization of work: employee participation*. Working paper, Columbia University, New York.

BALLOT, G., FAKHFAKH, F. et TAYMAZ, E. (2006), Who benefits from training and R&D, the firm or the workers? *British Journal of Industrial Relations*, 44, 473-495.

BARNARD, C. (1964), *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

BARNEY, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

BARNEY, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

BATT, R., A. J. S. COLVIN et KEEFE, J. (2002), Employee voice, resource practices and quit rates: Evidence from the telecommunications Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (4): 574-594

BATT, R. (2002), Managing customer services: Human resources practices, quit rates and sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45 (3) 587-597.

BAYSINGER, B. D. et W. H. MOBLEY (1983), Employee turnover: Individual and organizational analysis. Dans K. M. ROWAL et G. R. FERRIS (Eds.) *Research in Personal and Human Resource Management*, 1: 269-319. Greenwich, C.T: JAI Press.

BECKER, B. E. et M. A. HUSELID (1998), High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource*. 16: 53-101.

BECKER, B. et B. GERHART (1996), The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801.

BECKER, G. (1964), *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, New York: National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press.

BECKER, G. (1975), *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special*

*reference to education*, 2<sup>nd</sup> edition. New York: National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press. MARCH, J. F. et SIMON, H. A. 1958. *Organizations*. New York. Ed. Willey.

CUTCHER-GERSHENFELD. J. (1991), The impact of economic performance of a transformation in industrial relations. *Industrial and Labor relation review*, 44: 241-260.

DEARDEN, L., S. MACHIN, H. REED et D. WILKINSON (1997), *Labour turnover and work-related training*. London. The Institute for Fiscal Studies.

DELERY, J., GUPTA, N., SHAW, J. JENKINS, G. D. et M. GANSTER (2000), Unionisation, compensation, and voice effects on quits and retention. *Industrial Relations*, 39: 625-646.

DOERINGER, P.B. et M. J. PIORE. (1971), *Internal labor market and manpower analysis*. Lexington, MA: Lexington books.

DOLAN, S., T. SABA, S. E. JACKSON et R. S. SCHULER (2002), *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Canada, Pearson Education.

DYER, L. et T. REEVES (1995), HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670.

FAIRRISS, D. (2004), Internal labor markets and Worker quits. *Industrial Relations*, vol. 43, 3:573-594

HAMEL, G. et C. K. PRAHALAD (1995), *La conquête du futur*. Canada: ERPI.

HUSELID, M. A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

ICHNIOWSKI, C., T. A. KOCHAN, D. LEVINE, O. CRAIG et G. STRAUSS (1996), What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations*, 35 (3): 299-333.

JACKSON, S. E. et R. S. SCHULER (1995), Understanding human resource management in the context of the organizations and their environment. In J. T. SPENCE, J. M. DARLEY et D.J. FOSS (Eds), *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.

KLARSFELD, A. et OIRY, E. (2003), *Gérer les compétences: Des instruments aux processus*. Paris : Vuibert, Collection AGRH.

KLEIN, K. J., DANSEREAU, F., & Hall, R. J. (1994), Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19: 19229.

KOCHAN, T. A. et P. OSTERMAN (1994), *The mutual gains enterprise*. Boston: Harvard

LAWLER, E. E. 1992. *The ultimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.

2001. The era of human capital has finally arrived. In *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinker Speak to Tomorrow's Leaders*, W. BENNIS, G. SPREITZER, et T. CUMMINGS (Eds), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

LEVINE, D. I. (1995), *Reinventing the workplace: How business and employees can both win*. Washington, DC: Brookings Institution.

LINCOLN, J. R. et A. L. KALLERBERG (1990), *Culture, control and commitment: A Study of work Organization and work Attitude in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.

- LINCOLN, J. R. et A. L. KALLERBERG (1996), Commitment, quits, and work organization in Japanese and U.S. plants. *Industrial and Labor Review*, Vol. 50 (1): 39-59.
- MARCH, J. F. et SIMON, H. A. (1958), *Organizations*. New York. Ed. Willey.
- MARCH, J. F. et SIMON, H. A. (1991), *Les Organisations: problèmes psychosociologiques*. Paris. Dunod.
- MAYO, E. (1924), Revery and industrial fatigue. *Personnel Journal*, 8: 273-281.
- MAYO, E. et G. F. F. LOMBARD (1944), *Teamwork and labor turnover in the Aircraft*.
- McDUFFIE, J. P. (1995), Human Resources and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2): 197-221.
- MUCHINSKY, P. M. et P. C. MORROW (1980), A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17 (3): 263-290.
- NEVEU, J. P. (1996), *La Démission du cadre d'entreprise. Étude sur l'intention du départ volontaire*. Paris. Économica.
- NOE, R. (2002), *Employee training and development*. (Second edition) New York: Irwin-Mc Graw-Hill.
- O'REILLY, C. A; D. F. CALDWELL et W. P. BARNETT (1989), Work group demography, social integration and turnover. *Administration Science Quarterly*, 34: 21-37.
- PARENT, D. (1996), Survol des contributions théoriques et empiriques liées au capital humain. *L'Actualité économique, Revue d'analyse économique*, vol. 72, n°3, septembre 1996.
- PFEFFER, J. (2005), Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19, 95-106.
- PFEFFER, J. et J. F. VEIGA (1999), Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13: 37-48.
- PIL, F. K. et J. P. McDUFFIE (1996), The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations*, 35: 423-455.
- PORTER, L. W. et R. M. STEERS (1973), Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychology Bulletin*, 80: 151-176.
- POWEL, I., M. MONTGOMERY et COSGROVE, J. (1994), Compensation structure and establishment quit and fire rates. *Industrial Relations*, 33 (2): 229-248.
- RCRPP (2006), Insuffisance de la formation des employés au Canada: comment reprendre le terrain perdu ? Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, e-network, Le 14 septembre 2006.
- SHAW, J. D., J. E. DELERY, G. D. Jr. JENKINS et N. GUPTA (1998), An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management Journal*, 41: 511-525.
- VENKATRAMAN, N. (1989), The concept of fit in strategy research: Toward a verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14: 423-444.
- VANDERBERG, R; RICHARDSON, H. et EASTMAN, L. J. (1999), *The impact of high involvement work Process on organizational effectiveness*. A second-order latent variable. *Group & organization management*, 24 (23): 300-339.

- WHITFIELD, K. (2000), High-performance workplaces, training, and the distribution of skills. *Industrial Relations*, 39 (1): 1-25.
- WRIGHT, P.M. et BOSWELL, W.R. (2002), Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.
- WRIGHT, P. M. & G. C. McMAHAN (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource Management. *Journal of Management*, 18 (2): 295- 320.
- WRIGHT, P.M. et SNELL, S.A. (1998), Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.
- WRIGHT, P. M. et W. S. SHERMAN (1999), Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. *Research in Personal and Human Resources management*, Supplement 4: 53-74.
- YOUNDT, M. A., S. A. SNELL, J. W. DEAN & D. P. LEPAK (1996), Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.