

LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS ET LES PRATIQUES DE FORMATION ET DE RÉMUNÉRATION : ÉTAT DES LIEUX DE LA LITTÉRATURE NORD-AMÉRICAINE EN GRH, PSYCHOLOGIE ET ÉCONOMIE DU TRAVAIL

Lucie Morin, Ph.D.
Université du Québec à Montréal
et
Stéphane Renaud, Ph.D.
Université de Montréal

SVP envoyer correspondance à : Professeur Lucie Morin
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
C.P. 8888 Succursale centre-ville
Montréal QUÉBEC H3C 3P8
514-987-3000 poste 1437
morin.lucie@uqam.ca

Résumé : La rétention d'employés qualifiés et productifs représente actuellement un défi majeur pour de très nombreuses entreprises dans les pays industrialisés. L'objectif de cet article théorique est de recenser la littérature scientifique faisant un lien entre les pratiques de formation et de rémunération et la rétention des employés. Plus particulièrement, sous une perspective multidisciplinaire, trois domaines distincts de recherche ont été ciblés soit le domaine de la gestion des ressources humaines, celui de la psychologie du travail et enfin, celui de l'économie du travail. Chacun de ces domaines comportent un certain nombre d'études empiriques sur la rétention en lien avec la rémunération et avec la formation. À notre connaissance, il n'existe aucun texte intégrant les connaissances de ces trois domaines. Cet article comporte deux grandes sections. Dans la première section, nous avons tenté de mieux cerner le concept de rétention en se référant aux diverses définitions offertes dans les trois domaines ciblés. En bref, la synthèse des textes recensés suggère que la rétention n'est pas le contraire du roulement ou turnover mais plutôt un des indicateurs du concept plus large de roulement de la main-d'œuvre ou labour turnover. Spécifiquement, lorsque l'on étudie la rétention, on s'intéresse au roulement extra-organisationnel, hors de l'organisation, volontaire et dysfonctionnel. Considérant qu'à ce jour, de très nombreuses études empiriques n'ont pas fait la distinction entre le roulement volontaire et involontaire et encore moins entre le roulement volontaire fonctionnel et dysfonctionnel, cet effort de précision du concept de rétention a de nombreuses implications au niveau de la recherche dont, entre autres, au niveau de la mesure. La deuxième section de notre article quant à elle recense les divers antécédents et/ou corrélats de la rétention à partir de modèles théoriques et d'études empiriques publiées dans la littérature nord-américaine. Dans cette partie, sont également présentées des réflexions ayant pour but de guider la recherche future tant au niveau de la mesure qu'à d'autres niveaux.

Mots clés : rétention, roulement, formation, rémunération, gestion des ressources humaines.

Introduction

Dans un contexte annoncé de pénurie de main-d'œuvre, la rétention d'employés qualifiés et productifs représente un défi majeur pour une grande majorité d'entreprises tant privées que publiques dans les pays industrialisés. Afin d'assurer pérennité et croissance, ces entreprises se doivent de maintenir une capacité de retenir leurs employés. Toutefois, face à une offre limitée de main d'œuvre, qui a par ailleurs de plus en plus d'attentes complexes et variées, les employeurs ne peuvent plus penser retenir cadres et salariés de façon traditionnelle en ne comptant que sur une rémunération compétitive (Towers Perrin, 2002). Ils doivent repenser leur stratégie de rétention afin d'y ajouter des éléments plus difficilement imitables et plus intangibles tels que les opportunités de formation (St-Onge et Thériault, 2006). En effet, dans le contexte actuel, ces éléments permettraient aux employeurs de se différencier sur le marché de l'emploi (Gerhart et Ryan, 2003). En lien, Patten (2007, p. 97) avance que les activités de « *formation et développement constituent un des facteurs clés [...] de la rétention des talents et deviendront de plus en plus importantes pour les organisations en lien avec les attentes de la Génération Y* » (traduction libre).

Dans cet article, la formation réfère aux activités d'acquisition de compétences visant à améliorer la performance d'un employé dans son poste actuel ainsi qu'à plus long terme au sein de l'organisation (Saks et Haccoun, 2007; Wexley et Latham, 2002) alors que la rémunération fait référence à l'ensemble des activités de rétributions accordées au personnel en échange de leur prestation de travail (Milkovich et Newman, 2005).

L'objectif de cet article théorique est de recenser la littérature scientifique nord-américaine faisant un lien respectivement entre les pratiques de formation et de rémunération et la rétention des employés. Trois domaines distincts ont été ciblés soit la gestion des ressources humaines, la psychologie du travail et l'économie du travail. Chacun de ces domaines comportent un nombre limité d'études empiriques sur la rétention, celles en lien avec la rémunération étant très légèrement plus nombreuses que celles en lien avec la formation. À notre connaissance, il n'existe aucun texte intégrant les connaissances de ces trois domaines. La principale contribution de cet article est donc de présenter un état des lieux sur la recherche théorique et empirique sous une perspective multidisciplinaire, et ce afin de guider la recherche future portant sur les pratiques de formation et de rémunération en lien avec la rétention des employés.

Cet article comporte deux grandes sections : une première où l'on tente de cerner le concept de rétention en se référant aux diverses définitions offertes dans les trois domaines ciblées de la littérature scientifique, et une deuxième où l'on recense les divers antécédents et/ou corrélats de la rétention à partir de modèles théoriques et d'études empiriques publiées.

Concept de rétention

Le concept de rétention réfère à l'intention et/ou la décision d'une personne de rester à l'emploi de son employeur actuel (Barber et Bretz, 2000; Cotton et Tuttle, 1986). Toutefois, force est de constater que bien qu'une quantité importante d'articles scientifiques traitent de la rétention des employés, très peu d'auteurs définissent ce concept. En fait, on parle explicitement beaucoup plus souvent de roulement (*turnover*) que de rétention. Par ailleurs, de nombreux termes sont utilisés en référence au concept de rétention des employés. Les principaux recensés sont les suivants : rétention (*retaining*); roulement et taux de roulement (*turnover* et *turnover rate*); départs et taux de départ (*departure* et *departure rate*); intention de quitter (*intent to quit*); fin d'emploi, congédiement, licenciement, mise à pied (*termination*); et durée du lien d'emploi ou ancienneté (*tenure*). Du point de vue empirique, la très grande majorité des études recensées ont opérationnalisés

la rétention en mesurant les départs ou autres concepts associés. En lien, Gentry, Kuhnert, Mondore et Page (2007, p.1011) notent que « En étudiant le nombre d'employés qui quittent l'entreprise (volontairement ou involontairement), le chercheur mesure en réalité la rétention (combien de personnes restent). Étudier la rétention en examinant le roulement n'est pas nouveau dans le domaine de la recherche sur la rétention » (traduction libre). Mais la rétention est-elle vraiment le contraire du roulement ?

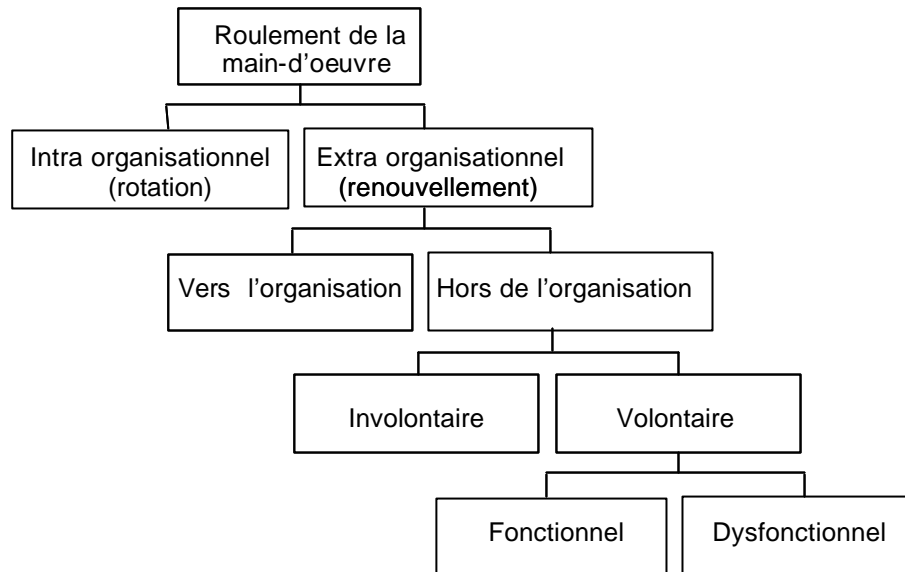
Une synthèse des textes que nous avons recensés apporte une certaine réponse. La rétention y apparaît comme un des indicateurs du concept plus large de «roulement de la main-d'œuvre » ou de l'anglais, *labour turnover*. Spécifiquement, selon le Dictionnaire canadien des relations du travail (Dion, 1986, p.423), le roulement de la main-d'œuvre se définit comme suit :

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

Cette définition est semblable à celle proposée par Price (1977) qui, en bref, précisait que le roulement réfère au mouvement de personnes au travers la frontière d'une organisation.

Le roulement de la main-d'œuvre constitue un phénomène qui touche toutes les organisations. Il comporte deux dimensions : une dimension intra organisationnelle et une dimension extra organisationnelle. Ces deux dimensions sont illustrées à la Figure 1. La dimension intra organisationnelle réfère à la rotation du personnel, ou autrement dit, aux changements de poste ou emploi ou tâches au sein d'une même organisation. D'un point de vue terminologique, il est intéressant de noter que dans la littérature européenne, on utilise de façon interchangeable les termes «roulement » ou «rotation de poste » alors qu'en Amérique du Nord, on utilise plutôt le terme «rotation » (principalement dans la littérature de langue française) ou «*job rotation* » (principalement dans la littérature de langue anglaise) lorsque l'on veut parler de la rotation du personnel. En appui, tous deux édités en Europe, le Dictionnaire des ressources humaines de Peretti (2005, p.209) définit le roulement comme l'«*organisation du travail par équipe accordant aux salariés les jours de repos hebdomadaires à des moments différents de la semaine*» (p.209) alors que le Dictionnaire des termes du travail de Delacourt (2001, p.144) le définit comme une «*méthode d'organisation du travail qui prévoit une alternance des salariés à un même poste pour que leur activité se déroule sans interruption*». Les chercheurs engagés dans une recherche internationale sur le roulement de la main-d'œuvre devraient prendre note de cette différence terminologique.

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



Pour ce qui est de la dimension « extra organisationnel » du roulement de la main-d'œuvre, elle réfère à l'entrée et à la sortie de travailleurs dans une organisation ou au «*mouvement des membres au travers les frontières d'une organisation*» (Price, 2001, p. 600, traduction libre). Spécifiquement, l'entrée de travailleurs fait référence aux mouvements d'employés potentiels et disponibles sur le marché vers l'organisation alors que la sortie réfère aux mouvements d'employés actuels hors de l'organisation. Pour identifier cette dimension du roulement de la main-d'œuvre, nous croyons qu'il serait plus approprié d'utiliser l'expression « renouvellement » de la main-d'œuvre, et ce afin d'éviter toute confusion, le terme « roulement » étant fréquemment utilisé pour désigner les mouvements de sortie ou départs. De plus, nous avons volontairement retenu le terme « extra organisationnel » plutôt que le terme « inter organisationnel » car les nouveaux travailleurs ne proviennent pas nécessairement d'une autre entreprise, ce que laisse sous-entendre ce dernier terme.

Si l'on se concentre maintenant sur la partie de la Figure 1 se situant sous la boîte « Hors de l'organisation », on remarque que les mouvements de sortie ou départs peuvent à leur tour être divisés en deux catégories. En effet, plusieurs auteurs font une distinction entre les départs volontaires et les départs involontaires (e.g. Bluedorn, 1978; Dalton et al., 1981; Guthrie, 2000; Price, 1977; Price, 2001). En bref, ces deux types de départs se distinguent selon que le fait de quitter est initié ou non par l'employé. Dans le cas de départs involontaires, Price (2001) indique qu'ils résultent très souvent de mises à pied, congédiements, mises à la retraite, ou départs dus à la maladie et à des responsabilités familiales. La résultante est la même : le travailleur est forcé de quitter l'organisation contre sa volonté. Au contraire, les départs volontaires sont initiés par les travailleurs de leur propre gré. Tel que le précisent Wagar et Rondeau (2006, p. 4), «*un départ volontaire arrive quand un employé décide de quitter l'organisation*» (traduction libre). Ces personnes démissionnent donc d'une organisation. En pratique, il faut cependant noter qu'il est parfois difficile de savoir si le départ est vraiment volontaire. En effet, un travailleur pourrait, par exemple, démissionner afin d'éviter d'être congédié (Bluedorn, 1978). Néanmoins, il s'agit davantage d'un problème d'opérationnalisation de la mesure que d'un problème de

conceptualisation. Par ailleurs, Dalton et al. (1981) précisent que, du point de vue de l'organisation, certains départs sont évitables alors que d'autres sont inévitables comme l'employé qui quitte une organisation pour suivre son conjoint dans une autre ville. Les départs volontaires peuvent aussi être fonctionnels ou dysfonctionnels pour l'organisation (Dalton et al., 1981; Guthrie, 2000). Les départs fonctionnels sont ceux qui sont bénéfiques pour l'organisation (ex : départ d'un employé sous-performant absent régulièrement) alors que les dysfonctionnels sont néfastes (ex : départ d'un employé très performant ayant un large réseau de clients bien établis).

Un des facteurs à prendre en considération lorsque l'on désire évaluer si le roulement volontaire est fonctionnel ou dysfonctionnel est le type de poste. En effet, il est en général plus coûteux pour l'organisation d'avoir un roulement élevé dans un poste clé qu'un poste non clé (Guthrie, 2001). Par ailleurs, il est aussi pertinent de mentionner que le roulement volontaire et involontaire étant différents, ils ont également des dynamiques différentes (ex. : le roulement involontaire peut être vu comme étant un problème ayant eu lieu lors du recrutement). Ainsi, les déterminants du roulement volontaire ne sont pas les mêmes que ceux du roulement involontaire. Il serait donc inefficace de mesurer le taux de roulement total d'une organisation dans le cadre d'une recherche empirique (Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998). Finalement, mentionnons que la quasi-totalité des études empiriques recensées s'étant intéressées à la rétention se sont penchées uniquement sur le roulement volontaire.

En conclusion de cette première section, il apparaît que la rétention, qui constitue le concept clé à l'étude, serait la résultante des efforts d'une organisation pour minimiser les départs volontaires dysfonctionnels. Elle ne serait donc pas simplement le contraire du roulement. En lien, Price (1977) avait avancé il y a plus de 30 ans que d'un point de vue théorique, la rétention peut être considérée comme une des deux dimensions du roulement, l'autre dimension étant l'attraction.

Antécédents de la rétention des employés

Cette deuxième section a pour objectif de recenser les divers antécédents et/ou corrélats de la rétention à partir d'études empiriques et de modèles théoriques publiés dans la littérature disponible en Amérique du Nord, donc principalement anglo-saxonne. Nous sommes conscients que cette manière de faire a eu pour conséquence d'exclure la littérature européenne et que ceci constitue une limite. Toutefois, de notre point de vue, le présent article représente plutôt la première étape d'une démarche internationale et intégrative de la littérature. Avant de procéder, nous vous présentons sommairement comment nous avons réalisé notre recension des écrits, et ce afin d'en circonscrire les limites.

Réalisation de la recension des écrits

Le présent article repose sur une recension exhaustive de la littérature scientifique nord-américaine relative à l'impact des pratiques de formation et de rémunération sur la rétention des employés. En bref, trois grandes étapes ont été réalisées. Dans un premier temps, une liste de mots et auteurs-clés pertinents à la problématique a été dressée et un premier appel de textes a été effectué. Afin de recenser un maximum d'articles pertinents à notre problématique, cinq bases de données couvrant diverses disciplines ont été consultées soit : ABI/Inform Global, CSA Illumina/PsycInfo, Emerald Management Xtra, JSTOR, et Repère. Notre recherche visait principalement les articles théoriques et empiriques publiés entre 1998 et 2008, bien que certains articles remontent à 1977, soit il y a plus de 40 ans ! Pour les monographies, nous avons travaillé avec les catalogues des grandes universités québécoises (ex : Hector de HEC Montréal, Manitou de l'UQAM et Muse de McGill). Dans les deux cas, les mots clés utilisés étaient en français (ex : rétention, roulement, intention de quitter, formation, rémunération) et en anglais (*retaining, turnover, intention to quit, training,*

compensation). Suite à ce premier appel de textes, un deuxième appel a été lancé à partir des textes pertinents retenus qui ont à leur tour fourni de nouveaux mots et auteurs-clés sur la base de leur bibliographie. Cet appel de textes a pris fin lorsqu'il y a eu saturation, c'est-à-dire que nos efforts ont arrêté de mener à de nouveaux textes ou auteurs. Enfin, parmi toutes les études empiriques recensées, nous avons décidé de ne retenir que celles qui traitaient, au minimum, d'une des relations présentes dans le modèle conceptuel de notre programme de recherche portant sur les liens entre les pratiques de formation et de rémunération et la rétention des employés. Ceci signifie que, par exemple, toutes les études empiriques portant sur l'engagement organisationnel en lien avec la rétention n'ont pas été retenues. De plus, pour être retenues, les études empiriques publiées devaient porter sur une variable d'intérêt ayant fait l'objet de plus d'une publication scientifique.

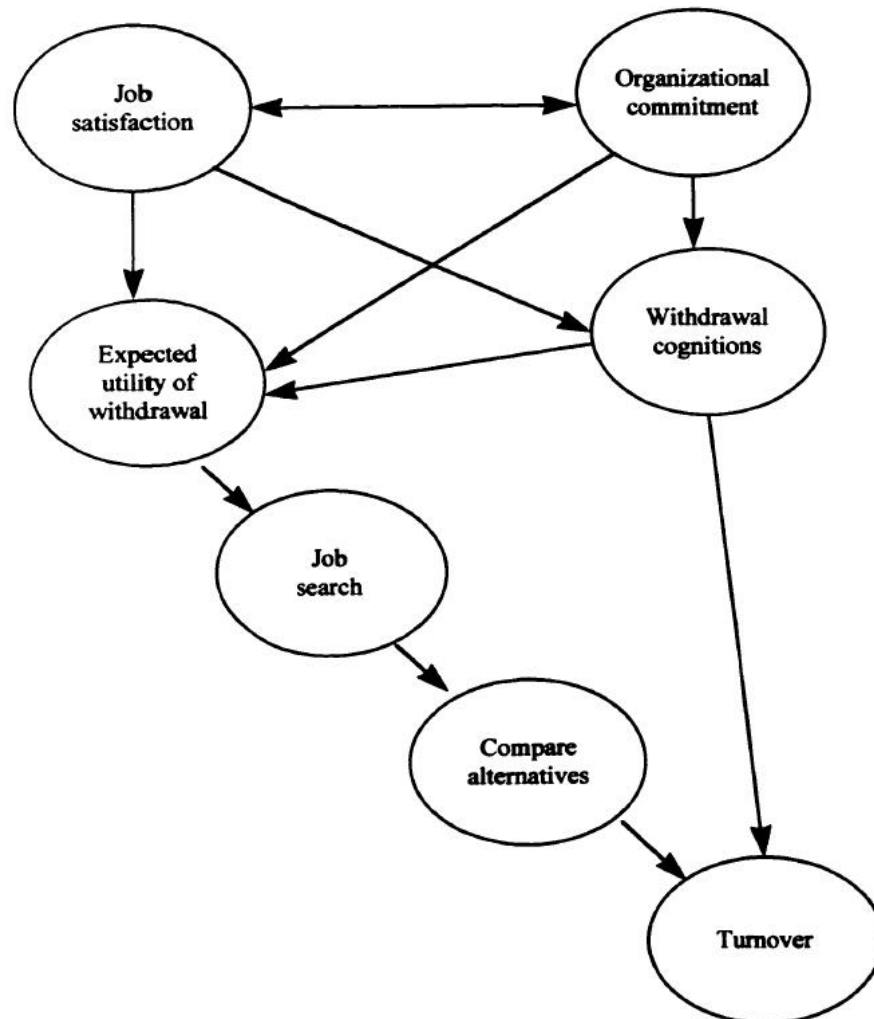
Antécédents de la rétention – modèles théoriques

Le résultat de notre recension des écrits indique que plusieurs modèles expliquant le roulement volontaire individuel ont été proposés par les chercheurs. Le texte qui suit présente, par ordre chronologique, certains des modèles recensés du roulement volontaire individuel, notre objectif étant de présenter en autant que possible une perspective multidisciplinaire tout en relatant les modèles les plus souvent retenus par les auteurs des études empiriques recensées. Les modèles proposés pour expliquer le roulement volontaire collectif, c'est-à-dire le roulement de deux employés ou plus dont les départs sont liés et se font à peu près en même temps, ont été exclus de notre analyse (voir Bartunek, Huang et Walsh, 2008).

Le modèle explicatif du roulement volontaire proposé par Hom et Griffeth (1995) revient très souvent dans la littérature recensée et analysée. La figure 2 présente ce modèle. En bref, ce modèle issu de la littérature en psychologie du travail clarifie les étapes cognitives précédant le roulement à partir de la satisfaction et de l'engagement organisationnel. Par ailleurs, en reposant sur la *Referent Cognitions Theory* (RCT), ce modèle précise que la satisfaction de l'employé est liée en partie à la perception de justice qui se dégage de la comparaison entre les procédures et les résultats disponibles chez l'employeur VS ceux disponibles dans le marché. Ainsi, plus une personne perçoit une injustice négative, plus elle sera insatisfaite et plus elle aura de chances d'entrer dans un processus cognitif de retrait lequel éventuellement pourra mener au roulement volontaire. Le modèle de Hom et Griffeth (1995) ne précise pas toutefois de façon explicite le rôle de l'organisation et de ses pratiques dans le roulement volontaire.

Aquino, Allen et Hom (1997) ont aussi offert un modèle explicatif basé sur la RCT en y divisant toutefois la satisfaction en deux : celle envers les résultats (outcomes) et celle envers le superviseur. Toujours en lien avec le modèle de Hom et Griffeth (1995), Griffeth, Hom et Gaertner (2000) ont réalisé une méta-analyse dont les résultats aident à préciser une partie du modèle avancé par Hom et Griffeth (1995). En bref, les résultats précisent les liens entre diverses variables regroupées sous quelques grandes catégories de déterminants (e.g., satisfaction, caractéristiques de l'environnement interne de travail, caractéristiques de l'environnement externe) et le roulement volontaire. Indirectement lié, Griffeth, Gaertner et Sager (1999) présentent un modèle qui explique comment différents types d'employés (e.g., la star, le bon citoyen, le solitaire et l'apathique) réagissent à des événements non satisfaisants vécus en milieu organisationnel. Les réactions/comportements négatifs discutés se manifestent avant le roulement (ex : absentéisme et retards).

Figure 2
Modèle explicatif du roulement volontaire
Hom et Griffeth (1995)



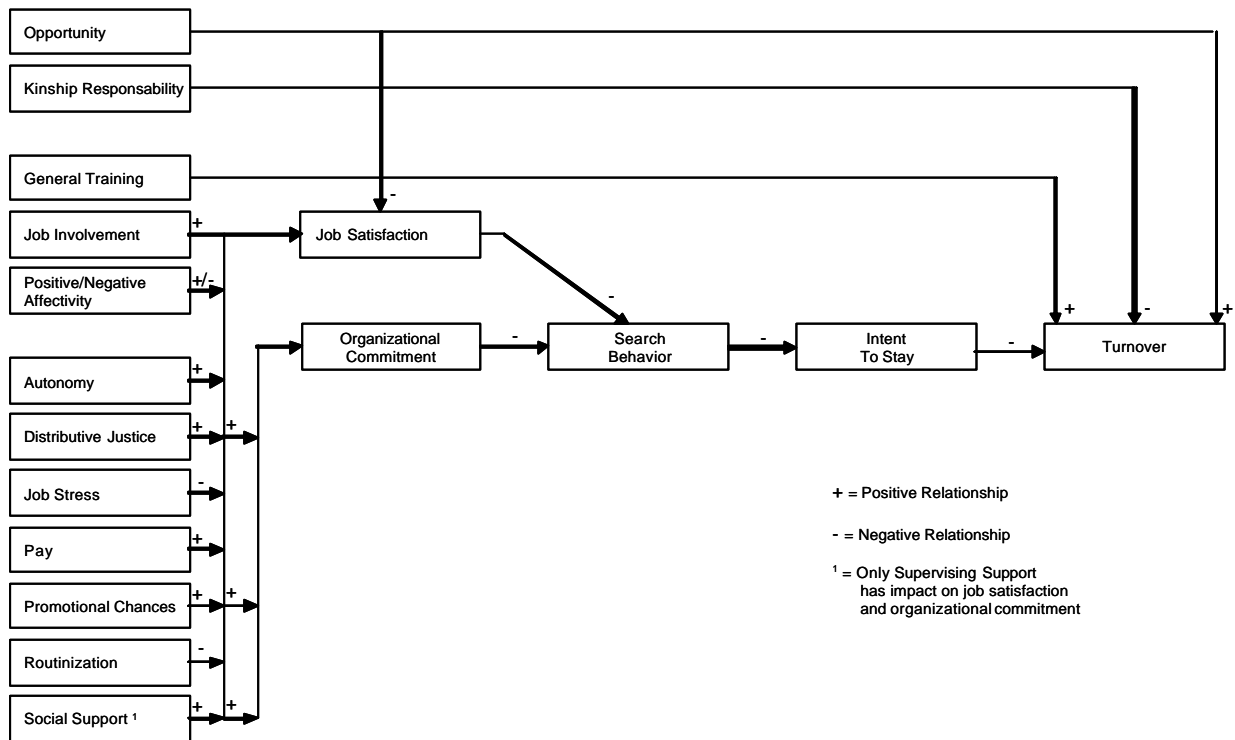
Un autre modèle explicatif issu de la littérature en psychologie du travail est celui proposé par Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel et Hill (1999). Ce modèle constitue en fait une version améliorée de celui proposé par Lee et Mitchell (1994). En bref, le modèle de Lee et ses collègues avance qu'un départ volontaire peut être expliqué par le processus psychologique ou chemin critique qu'un employé suit avant de quitter. Plusieurs chemins sont possibles et chacun implique de façon distincte les quatre concepts suivants : choc, script, violation d'image et insatisfaction. Il y a donc, selon ce modèle, plusieurs explications au roulement volontaire individuel. De plus, certains chemins mènent plus rapidement au roulement que d'autres. Par exemple, lorsque le chemin commence par un choc négatif, le départ se fait plus rapidement que lorsque le chemin ne commence pas par un choc ou par un choc positif. Morrell, Loan-Clarke et Wilkinson (2004) ainsi que Morrell, Loan-Clarke, Arnold et Wilkinson (2008) ont proposé et testé une version bonifiée du modèle de Lee et al. (1999).

Cependant, tout comme pour le modèle de Hom et Griffeth (1995), ce modèle des « chocs », version originale ou bonifiée, ne porte pas explicitement sur les pratiques organisationnelles pouvant avoir

un impact sur la rétention. Le cas d'exception serait un employé qui se voit offrir de participer à un programme de développement des compétences et pour qui cela constitue un choc positif.

Chronologiquement, après le modèle des chocs, c'est celui offert par Price (2001) qui retient toute l'attention. La Figure 3 illustre ce modèle. Après avoir réalisé une large recension des écrits incluant des travaux datant de plus de deux décennies (e.g., Price, 1977), Price a proposé un modèle explicatif du roulement en regroupant les diverses variables recensées dans trois grandes catégories : déterminants de l'environnement externe (*opportunity & kinship responsibility*), déterminants individuels (*general training, job involvement, positive/negative affectivity*) et déterminants de l'environnement interne (*autonomy, distributive justice, stress, pay, promotion changes, routinization, social support*).

Figure 3
Modèle explicatif du roulement volontaire
Price (2001)



Comparativement au modèle avancé par Hm et Griffeth (1995), le modèle de Price inclut des pratiques organisationnelles. Par exemple, l'autonomie ou *autonomy* réfère à la latitude dont dispose un employé pour exercer son travail alors que la justice distributive ou *distributive justice* réfère à la façon dont les récompenses et sanctions sont octroyées en regard de la performance. Dans le modèle de Price, tous les déterminants de l'environnement interne sont directement liés à la satisfaction au travail et à l'engagement organisationnel.

Le dernier modèle méritant une attention particulière selon nous est celui de Peterson (2004). Ce modèle, nommé « *Organizational model of employee persistence* », est inspiré en grande partie par le modèle d'attrition des étudiants (Tinto, 1987). En bref, il tente de clarifier l'impact des pratiques

organisationnelles sur le roulement volontaire et propose une relation réciproque ou de mutuelle interdépendance entre les pratiques et la satisfaction et l'engagement, et ultimement le roulement volontaire. Plus particulièrement, ce modèle se concentre sur les pratiques organisationnelles formelles et informelles contribuant à l'intégration des employés, tant cadres que salariés, dans les systèmes organisationnels sociaux, de performance, extra organisationnel et de développement de carrière. L'intégration est définie par Peterson (2004, p. 221) comme « *le degré auquel les employés perçoivent que les interactions avec les autres membres de l'organisation et les expériences liées aux domaines de la performance, de l'interne et de l'externe de l'organisation ainsi que de la carrière sont positives et représentent un sens d'appartenance, de connexion, de congruence avec l'institution ou l'environnement* » (traduction libre).

Enfin, bien qu'il ne propose pas de modèle, Vandenberghe (2004) distingue dans un article théorique trois grandes approches regroupant l'ensemble des théories utilisées pour expliquer le roulement, soit l'approche basée sur les attitudes, l'approche holistique et l'approche cognitive. Selon l'approche basée sur les attitudes, c'est le bris du lien entre l'individu et l'organisation qui mène au départ de l'employé. C'est dans cette perspective que s'inscrit notamment toutes les études sur l'engagement organisationnel. Selon l'approche holistique, le départ de l'employé n'est pas toujours le résultat d'une modification de l'attitude de l'employé envers son organisation. Ainsi, l'employé peut parfois subir un choc, un événement important qui l'amène à quitter son employeur (ex : un employé a un nouveau superviseur qu'il n'apprécie pas et décide alors de quitter son poste). L'approche holistique tient aussi compte du lien existant entre un employé et son organisation : plus ce lien est fort, moins le choc peut potentiellement causer le départ de l'employé. Finalement, l'approche cognitive met en relief le processus qu'utilise un salarié ou un cadre lorsqu'il considère de quitter son entreprise. Sont alors étudiés les facteurs entrant en ligne de compte dans la prise de décision liée à un changement d'emploi.

En conclusion, de nombreux modèles ont été proposés, surtout dans la littérature en psychologie du travail, pour guider les chercheurs s'intéressant à la rétention des employés. Ces modèles incluent des variables explicatives individuelles et/ou situationnelles. Une première critique de ces modèles est à l'effet que la majorité propose une grande quantité de variables explicative de différentes natures. Bien que ces modèles reflètent une réalité complexe, le test empirique de ceux-ci peut s'avérer une tâche fort ardue (ex : données longitudinales, multi-niveau). D'où le besoin de développer un modèle plus parcimonieux qui permettrait aux organisations de cibler les interventions GRH à valeur ajoutée. Une deuxième critique porte sur le fait qu'aucun modèle ne précise de façon explicite le rôle de l'organisation et de ses pratiques GRH dans le roulement volontaire. Bien que les variables de type psychologiques (ex : engagement et satisfaction) soient pertinentes à étudier en lien avec la rétention, les résultats d'études portant sur ces variables sont moins riches en préconisations quant aux interventions de GRH à mettre en place pour optimiser la rétention. Enfin, une dernière critique a trait au fait que tous les modèles proposés ont un regard orienté vers l'interne de l'entreprise. Hors, pour mieux comprendre la rétention, il nous apparaît nécessaire d'inclure, toujours de façon parcimonieuse, des variables de l'environnement externe. En lien, la littérature sur le concept de *job embeddedness* (voir Mitchell, Holton, Lee, Sablinski et Erez, 2001) pourrait aider à élargir le modèle mental guidant actuellement la recherche. Ce concept multidimensionnel fait référence tant au contexte interne de l'organisation qu'au contexte externe pour tenter d'expliquer pourquoi une personne reste chez un employeur. De plus, détail important à noter : les auteurs qui s'intéressent à ce concept ne cherchent pas à expliquer pourquoi les personnes quittent un emploi mais plutôt pourquoi elles choisissent de rester.

Antécédents de la rétention – études empiriques

Les tableaux 1 et 2 présentent un sommaire des études empiriques recensées dans le cadre de cet article. Tel que précisé précédemment, notre recherche visait principalement les études empiriques publiées entre 1998 et 2008. Les informations contenues dans ces deux tableaux mettent en lumière les points suivants :

- Relativement parlant, il n'existe que très peu d'études portant sur le lien empirique entre la rémunération (11 recensées entre 1998 et 2008) et la rétention des travailleurs et entre la formation (8 recensées entre 1998 et 2008) et la rétention. De plus, toutes les études publiées sont de nature quantitative.
- De façon consistante, les résultats de la majorité des études recensées démontrent que les deux pratiques de GRH ciblées –formation et rémunération– sont liées positivement et significativement avec la rétention des travailleurs. Ces études ont été réalisées dans plusieurs pays tels que les États-Unis, le Canada, la Grande-Bretagne, la Norvège, l'Espagne et la Nouvelle Zélande. Enfin, bien que certaines études se sont concentrées sur certains types de travailleurs ou encore certaines industries, la majorité d'entre-elles portent sur l'ensemble des travailleurs.
- Bien qu'on l'on se concentre sur la rétention, il est très rare que les études utilisent directement cette mesure ou même le terme rétention, mis à part dans le titre et l'introduction. La plupart d'entre-elles optent plutôt pour le roulement dans leurs hypothèses, opérationnalisation, résultats et discussion. Hors, la première partie de cet article indique clairement que ces deux concepts doivent être distingués. Plus spécifiquement au niveau de la mesure, les études en psychologie du travail se concentrent majoritairement sur l'intention de quitter comme variable dépendante alors que les études en GRH et en économie du travail mesurent en général le roulement. De plus, ils le font de façon sensiblement uniforme : un taux est calculé en divisant le nombre de départs dans une année (volontaires, mises à pieds, ensembles ou séparément) par le nombre d'employés. Enfin, il ressort clairement de la littérature en économie du travail que l'employé qui quitte n'est pas un acteur rationnel. Selon les chercheurs dans ce domaine, on doit impérativement établir la mesure APRÈS et non AVANT le départ car trop souvent l'employé ne donne pas une image juste de sa situation lorsqu'il est encore en emploi. En lien, une recherche de nature qualitative avec des employés ayant quitté serait fort probablement très bénéfique à l'avancement des connaissances.
- La grande majorité des études ne mesurent que la présence ou non de pratiques. D'un point de vue économie du travail, ne devrait-on pas plutôt mesurer l'intensité au lieu de juste la présence d'un programme de rémunération ou de formation ? D'un point de vue psychologique, l'effet est-il dû à la présence et/ou l'intensité d'un programme ou encore à la satisfaction des employés à l'égard de ce programme ? Enfin, d'un point de vue GRH, est-ce l'effet individuel des pratiques ou l'effet combiné de plusieurs pratiques (bundle) qui influence le plus la rétention des travailleurs ?

Tableau 1 : Études empiriques sur le lien entre la rémunération et la rétention

Études	Données et analyses statistiques	Résultats
Balsam et al., 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau individuel - Plus de 80 000 employés d'une grande entreprise faisant partie de Fortune 100 aux États-Unis principalement - Données en panel 1991-1999 - Régression logistique 	<ul style="list-style-type: none"> - La période où les options d'achat d'actions ne peuvent être exercées (vesting period) diminue le roulement volontaire des employés - Ce lien est plus fort chez les employés approchant la retraite
Carrell, 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau individuel - 22 935 militaires sur différentes bases; États-Unis - Données informatisées 1996-2001 - Régression moindres-carrés 	<ul style="list-style-type: none"> - Un système de rémunération uniforme diminue la rétention des militaires - Plus il existe un déséquilibre négatif entre le salaire des militaires et le salaire de civils, moins grande est la rétention des militaires
Dale-Olsen, 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Multi-niveaux - 565 325 employés et 3 578 employeurs; Norvège - Données en panel 1996-1997 - Régression moindres-carrés 	<ul style="list-style-type: none"> - Les salaires diminuent l'excès de roulement (mesuré par la différence entre les embauches et les départs) - Les avantages sociaux diminuent l'excès de roulement - Les avantages sociaux diminuent davantage l'excès de roulement que les salaires
Delery et al., 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau organisationnel - 379 entreprises de camionnage focus sur les conducteurs; États-Unis - Données transversales fin des années 1990s - Régression moindres-carrés 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 indicateurs de rétention: taux de roulement et ancienneté - Le logarithme naturel du niveau des salaires des conducteurs est associé négativement au logarithme naturel du pourcentage de roulement des conducteurs dans l'organisation - Le logarithme naturel du niveau des salaires des conducteurs est associé positivement à l'ancienneté moyenne des conducteurs dans l'organisation
Frijters et al., 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau individuel - 28 080 infirmières; Grande Bretagne - Données en panel de l'enquête sur la population active 1992-2002 - Régression moindres-carrés 	<ul style="list-style-type: none"> - Le niveau de salaire augmente la rétention des infirmières dans le secteur public (diminue les départs vers d'autres secteurs) - Une simulation d'augmentation de 10 % de salaire des infirmières augmente très marginalement la rétention de ces dernières (roulement passe de 10 % à 9.4%). Les autres conditions de travail joueraient un rôle plus important

Guthrie, 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau organisationnel - 153 entreprises; Nouvelle Zélande - Données transversales 1996-1997 - Régression moindres-carrés 	<ul style="list-style-type: none"> - La proportion d'employés ayant de la rémunération des compétences diminue le taux de roulement des entreprises - Le niveau de compétitivité salarial de l'entreprise diminue le roulement - La proportion d'employés ayant de la rémunération incitatives basé sur le rendement augmente le taux de roulement, et ce lien est plus fort dans les grandes entreprises
Guthrie, 2001	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau organisationnel - 164 entreprises; Nouvelle Zélande - Données transversales 1996-1997 - Régression moindres-carrés 	<ul style="list-style-type: none"> - Les <i>high-involvement work practices</i> (pour la rémunération, cela réfère entre autres à la rémunération selon les compétences et à la rémunération collective) sont un prédicteur significatif du roulement et de la productivité de la firme
Luna-Arocas et Camps, 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau individuel - 198 employés - Entreprises diverses; Espagne - Enquête par questionnaire - LISREL 	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe un lien significatif et positif : 1) entre les pratiques de rémunération et d'enrichissement des tâches et la satisfaction; 2) entre l'enrichissement des tâches et l'engagement organisationnel; et 3) entre la satisfaction et l'engagement . Les résultats indiquent aussi un lien significatif et négatif : 1) entre la rémunération et l'intention de quitter et 2) entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter
Shaw et al., 1998	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau inter-organisationnel - 227 entreprises de camionnage en 1993-1994; États-Unis - Enquête par questionnaire auprès des gestionnaires - Régression hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> - le salaire diminue le roulement volontaire (tx de départ) - les avantages sociaux diminuent le roulement volontaire (tx de départ) - le salaire et les avantages sociaux ne sont pas statistiquement associés au roulement involontaire (tx de licenciement DISCHARGE RATE)
Taylor, 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau organisationnel - 180 entreprises surtout de très grandes tailles; Grande Bretagne - Données transversales 1999 - Analyses de fréquence 	<ul style="list-style-type: none"> - La présence de régimes de retraite diminue le taux de roulement des entreprises - Regard critique sur la capacité des régimes de retraite à diminuer le roulement
Wagar et Rondeau, 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau organisationnel - 448 entreprises du secteur manufacturier; Canada - Enquête par questionnaire auprès des gestionnaires - Régression moindres carrés 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus une entreprise a de pratiques de GRH (bundle of HRM practices), moins son taux de roulement est élevé. - La présence de programmes de partage de gain de productivité, de régimes de retraite, de participation au capital action est associée positivement à la rétention

Tableau 2 : Études empiriques sur le lien entre la formation et la rétention

Étude	Données et analyses statistiques	Résultats
Benson, Finegold et Mohrman, 2004	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau individuel - 9543 employés d'une entreprise manufacturière en technologie; États-Unis - Données de l'employeur (année de référence: 1996) - Analyses de régression 	<ul style="list-style-type: none"> - Les employés qui participent au programme de remboursement des frais de scolarité –sans ou avec obtention de diplôme- quittent moins que les employés qui ne participent pas - En contrôlant pour le salaire, les employés qui obtiennent un diplôme suite au programme de remboursement et qui sont ensuite promus quittent moins que les employés qui obtiennent un diplôme mais qui ne sont pas ensuite promus
Davies, Taylor et Savery, 2001	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau organisationnel - 140 entreprises de l'industrie hôtelière; Australie de l'Ouest - Enquête par questionnaire - Analyses de régression 	<ul style="list-style-type: none"> - Les pratiques de formation sont liées à une amélioration de la qualité et de la productivité et à une diminution du roulement volontaire
Dysvik et Kuvaas, 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau individuel - 343 employés d'une grande entreprise; Norvège - Enquête par questionnaire - Analyses de régression et LISREL 	<ul style="list-style-type: none"> - Les liens entre la perception d'opportunités de formation et a) la performance dans la tâche et b) les comportements de citoyenneté organisationnelle sont complètement médiés par la motivation intrinsèque alors que c) la relation entre la perception d'opportunités de formation et l'intention de quitter est partiellement médiée par la motivation intrinsèque
Forrier et Sels, 2003	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau organisationnel - 77 entreprises de tous les secteurs industriels; Belgique - Enquête par questionnaire - Analyses de régression 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de lien significatif entre les investissements en formation et le roulement (départs volontaires et mises à pied). Les auteurs suggèrent, à la suite de ce résultat, que le lien présumé est probablement dans le mauvais sens : La formation serait plutôt une raison pour les employés de demeurer dans l'organisation
Guthrie, 2001	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau organisationnel - 164 entreprises; Nouvelle Zélande - Données transversales fin 1996 début 1997 	<ul style="list-style-type: none"> - Les <i>high-involvement work practices</i> (pour la formation, cela réfère entre autres au cross-training et au développement à long terme) sont un prédicteur significatif du roulement et de la productivité de la firme

Mattox et Jinkerson, 2005	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau individuel - Quasi-expérimentation - Données de l'employeur (années de référence: 1999 & 2000) - <i>Survival analysis</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Les nouveaux employés ayant participé volontairement à une formation de trois jours au début de leur relation d'emploi sont plus nombreux à rester avec l'employeur durant la première année que les nouveaux employés n'ayant pas participé à la formation - Il n'y a pas de différence significative entre les groupes après un an dans l'organisation
Sieben, 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau individuel - 1279 gradués de collèges et universités; Pays-Bas; 658 hommes et 621 femmes - Données provenant d'une enquête nationale en éducation - Analyses de régression 	<ul style="list-style-type: none"> - Les hommes qui participent à de la formation (toutes formes confondues) en entreprise ont une plus grande probabilité de se chercher un nouvel emploi que les hommes qui ne participent à la formation; aucun résultat significatif pour les femmes - Les femmes qui participent à de la formation en gestion en entreprise ont une moins grande probabilité de se chercher un nouvel emploi que les femmes qui ne participent à ce genre de formation; aucun résultat significatif pour les hommes
Wagar et Rondeau, 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau organisationnel - 448 entreprises du secteur manufacturier; Canada - Enquête par questionnaire auprès des gestionnaires - Analyses de régression 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus une entreprise a de pratiques de GRH (<i>bundle of HRM practices</i>), moins son taux de roulement est élevé - La présence de programmes formels de formation est associée positivement à la rétention

- Pour ce qui est des études portant spécifiquement sur la rémunération, plusieurs programmes de rémunération ont été mis en relation avec la rétention comme les options d'achat d'action, la présence d'avantages sociaux, la présence d'un régime de retraite, un programme de rémunération des compétences, etc. Toutefois, ces pratiques sont toutes extrinsèques alors que les pratiques organisationnelles incluent de plus en plus le volet intrinsèque de la rémunération. Au niveau recherche, que sait-on sur le lien entre la rétention et la rémunération intrinsèque (ex : programme de reconnaissance) ?
- Pour ce qui est des études portant spécifiquement sur la formation, les études ont en général investigué la présence ou non de formation, quelques fois en distinguant la formation générale et spécifique. Pourtant, il existe de très nombreuses pratiques de formation et de développement des compétences au-delà du terme générique. De plus, certaines, entre autres de par leur nature pratique et participative, semblent être considérées par les employés comme plus utiles que d'autres. Nous n'avons qu'à pensé ici au coaching, au groupe de codéveloppement ainsi qu'à la communauté de pratique. Quel est l'impact sur la rétention d'offrir des pratiques de formation significatives qui correspondent aux attentes des employés ? De plus, sous une perspective systémique de la rétention, quel est l'impact d'offrir des pratiques de formation mobilisantes (c'est-à-dire qui, en plus de développer les compétences d'un employé, permettent de resserrer les liens à l'interne ou les *on the job links* tel que prôné par le concept de *job embeddedness* discuté précédemment) ? À notre connaissance, il n'existe pas de recherche couvrant la formation et la rétention sous ces angles.

Conclusion

Cet article constitue un premier pas vers l'établissement d'une recherche multidisciplinaire quantitative et qualitative de la rétention des employés. L'analyse de plusieurs écrits théoriques et empiriques a mis en lumière le besoin d'une recherche renouvelée. En lien, il semble évident que la littérature disponible à ce jour répond à deux grands modèles mentaux (*mental models*) qui évoluent en parallèle sans jamais vraiment se confronter : l'un centré sur l'humain (littérature en psychologie du travail) et l'autre centré sur les pratiques organisationnelles (littérature en GRH et en économie du travail). Si nous désirons mieux comprendre la rétention -ou le roulement volontaire dysfonctionnel-, nous devons construire une recherche qui réunira ces deux perspectives. Nous devons aussi développer des cadres opératoires qui intégreront des mesures issues de ces deux grandes perspectives.

Références

- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: a test of a referent cognitions model, *Academy of Management Journal*, vol.40, n°5, p. 1208-1227.
- Balsam, S., Gifford, R., Kim, S. (2007). The effect of stock option grants on voluntary employee turnover, *Review of Accounting and Finance*, vol.6, n° 1, p. 5-14.
- Barber, A. E., Bretz, R.D. (2000). Compensation, Attraction, and Retention. In S. Rynes, and B. Gerhart (Eds.), *Compensation in Organizations: Progress and Prospects*, *Frontiers of Industrial and Organizational Science Series*, Society for industrial and Organizational Psychology, p. 32-60, San Francisco: New Lexington Press.

- Bartunek, J. M., Huang, Z., Walsh, I. J. (2008). The development of a process model of collective turnover, *Human Relations*, vol. 61, n° 1, p.5-38.
- Benson, G. S., Finegold, D., Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: tuition reimbursement and voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°3, p. 315-331.
- Bluedorn, A. C. (1978). A taxonomy of turnover, *Academy of Management Journal*, vol.3, p. 647-651.
- Carrell, S. E. (2007). The national internal labor market encounters the local labor market: Effects on employee retention, *Labour Economics*, vol.14, p. 774-787.
- Cotton, J. L., Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research, *The Academy of Management Review*, vol. 11, n°1, p. 55-66.
- Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe, benefits and worker turnover, *Labour Economics*, vol.13, p. 87-105.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., Porter, L. W. (1981). Functional turnover: an empirical assessment, *Journal of Applied Psychology*, vol.66, n°6, p. 716-721.
- Davis, D., Taylor, R., Savery, L. (2001). The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: a comparative study, *Journal of European Industrial Training*, vol.25, n°6/7, p. 366-373.
- Delacourt, F. (2001). *Dictionnaire des termes du travail*. Paris, Éditions de Vecchi.
- Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J.D., Douglas, G., Jenkins, Ganster, M.L. (2000). Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention, *Industrial Relations*, vol.39, n°4, p. 625-645.
- Dysvik, A., Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes, *International Journal of Training and Development*, vol.12, n°3, p. 138-157.
- Forrier, A., Sels, L. (2003). Flexibility, turnover and training, *International Journal of Manpower*, vol.24, n°2, p. 148-168.
- Frijters, P., Shields, M. A., Price, S. W. (2007). Investigating the quitting decision of nurses: panel data evidence from the British national health service, *Health Economics*, vol.16, p. 57-73.
- Gentry, W. A., Kuhnert, K. W., Mondore, S. P., Page, E.E. (2007). The influence of supervisory-support climate and unemployment rate on part-time employee retention: a multilevel analysis, *Journal of Management Development*, vol. 26, n°10, p. 1005-1022.
- Gerhart, B., Rynes, S.L. (2003). *Compensation : theory, evidence, and strategic implications*, Thousand Oaks, Californie, Sage publications.

- Griffeth, R. W., Gaertner, S., Sager, J. K. (1999). Taxonomic model of withdrawal behaviors: the adaptive response model, *Human Resource Management Review*, vol.9, n°4, p. 577-590.
- Griffeth, R. W., Hom, P.W., Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, vol.26, n°3, p. 463-488.
- Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: an organization economics perspective, *Group & Organization Management*, vol.25, n°4, p. 419-439.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, vol.44, n°1, p. 180-190.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South Western.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover, *Academy of Management Review*, vol.19, p. 51-89.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Holtom, McDaniel et Hill (1999). The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension, *Academy of Management Journal*, vol.42, n°4, p. 450-462.
- Luna-Arocas, R., Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions, *Personnel Review*, vol.37, n°1, p. 26-46.
- Mattox, J. R., Jinkerson, D. L. (2005). Using survival analysis to demonstrate the effects of training on employee retention, *Evaluation and Program Planning*, vol.28, p. 423-430.
- Milkovich, G. T., Newman, J.M., Cole, N.D. (2005). *Compensation*. Toronto: McGraw Hill Ryerson.
- Mitchell, T.R., Holton, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, vol.44 (6), p.1102-1121.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., Arnold, J., Wilkinson, A. (2008). Mapping the decision to quit : a refinement and test of the unfolding model of voluntary turnover, *Applied psychology: An international review*, vol.57, n°1, p. 128-150.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., Wilkinson, A. (2004). The role of shocks in employee turnover, *British Journal of Management*, vol.15, p. 335-349.
- Munasinghe, L., O'Flaherty, B. (2005). Specific training sometimes cuts wages and always cuts turnover, *Journal of Labor Economics*, vol. 23, n°2, p. 213-233.
- Patten, R. (2007). Effective succession planning and talent management, *Rotman Magazine*, Fall 2007, p.95-97.
- Peretti, J.M. (2005). *Dictionnaire des ressources humaines*. Paris, Vuibert.

- Peterson, S. L. (2004). Toward a theoretical model of employee turnover: a human resource development perspective, *Human Resource Development Review*, vol.3, n°3, p. 209-226.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover, *International Journal of Manpower*, vol.22, n° 7/8, p. 600-675.
- Saks, A. M., Haccoun, R. (2007). *Managing performance through training and development*, 4th ed., Toronto: Thomson Nelson.
- Shaw, J. D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover, *Academy of Management Journal*, vol.41, n°5. p. 511-525.
- Sieben, I. (2007). Does training trigger turnover - or not?, *Work, employment and society*, vol.21, n°3, p. 397-416.
- St-Onge, S., Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*, 2^e éd., Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Taylor, S. (2000). Occupational pensions and employee retention, *Employee Relations*, vol.22, n°3, p. 246-259.
- Tinto, V. (1987). *Leaving college*. Chicago : University of Chicago Press.
- Towers Perrin. (2002). *The Towers Perrin Talent Report 2001: New Realities in Today's Workforce*, site internet <http://www.towersperrin.com/towersperrin/towersperrin.htm>
- Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention, *Gestion*, vol.39, n°3, p. 64-72.
- Wagar, T. H., Rondeau, K.V. (2006). Retaining employees in small and medium-sized firms: Examining the link with human resource management, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol.11, n°2, p. 3-16.
- Wexley, K. N., Latham, G.P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*, 3e ed., Upper SaddleRiver, NJ: Prentice Hall.