

Université de Montréal

**Une analyse au niveau organisationnel de l'effet modérateur des pratiques de
gestion des ressources humaines sur la relation entre la formation continue
et le roulement volontaire des ressources humaines**

Par

Abdelouahab Essafi

École de relations industrielles

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiæ Doctor (Ph. D.)
en relations industrielles

Juillet, 2009

© Abdelouahab Essafi, 2009

Page d'identification du jury

**Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales**

Cette thèse intitulée

Une analyse au niveau organisationnel de l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines sur la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines

**présentée par
Abdelouahab Essafi**

a été évaluée par un jury composé des professeurs suivants :

Gilles Guérin

.....
président-rapporteur

Victor Y. Haines III.

.....
directeur de recherche

Stéphane Renaud

.....
membre du jury

Roch Laflamme

.....
examineur externe

Claudie Solar

.....
Représentant du doyen

Thèse acceptée le.....04 octobre 2009.....

Résumé

La formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines semblent entretenir une relation confuse. Peu de recherches se sont intéressées à cette relation au niveau d'analyse de l'organisation et leurs résultats semblent ne pas présenter de conclusions probantes. La présente étude de type panel pose la question à propos de la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines et vérifie l'effet modérateur d'autres pratiques de gestion des ressources humaines sur cette relation.

La formulation de la problématique de cette étude a donné lieu au développement d'un cadre conceptuel puisé dans trois perspectives théoriques différentes : la théorie des organisations, la théorie du capital humain et celles des systèmes de travail à haute performance. Les tests statistiques menés pour vérifier les relations entre les variables issues de ce cadre conceptuel ont été appliqués aux données collectées par Statistique Canada, dans le cadre d'une enquête longitudinale pancanadienne, auprès d'un échantillon de plus de 4 000 entreprises appartenant à 14 secteurs d'activité économique.

Les résultats dégagés par l'étude confirment que la formation continue entretient une relation positive et significative avec le roulement volontaire. Les six autres pratiques de gestion des ressources humaines introduites pour tester l'effet de modulation entretiennent en majorité des relations négatives et significatives avec le roulement volontaire. Les interactions entre la formation continue et chacune des six pratiques de gestion des ressources humaines aboutissent à un seul effet significatif. La multiplication des valeurs de la rémunération alternative par celles de la formation continue agit dans le sens de la diminution du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Malgré le fait que les cinq autres pratiques de gestion des ressources humaines entretiennent des relations significatives et négatives avec le roulement volontaire, leurs interactions avec la formation continue sont demeurées sans effets significatifs. Il ressort donc des résultats de l'étude que l'impact de la formation continue sur le taux de roulement volontaire des ressources humaines peut être contrôlé par la mise en place de la rémunération alternative.

Somme toute, cette étude a affirmé l'existence d'un lien significatif et positif entre la formation continue et le roulement volontaire. Elle a aussi vérifié l'impact des effets modérateurs des pratiques de gestion des ressources humaines sur la relation ci-dessus par le biais de tests d'interaction et a expliqué la possibilité de réduire le taux de roulement volontaire en associant la formation continue à la rémunération alternative. Enfin, cette recherche a permis de faire converger trois perspectives théoriques pour dégager un nouveau cadre conceptuel, lequel a servi de base à l'opérationnalisation des variables, la programmation et la réalisation des tests statistiques à travers lesquels ont été vérifiées les relations citées ci-dessus.

Mots-clés : Formation continue; roulement volontaire; gestion des ressources humaines; théorie des organisations; théorie du capital humain, théories des systèmes de travail à haute performance.

Summary

The association between employee turnover and training and development seems to be ambiguous at best. Few studies have shed light on this association at the organizational or workplace level of analysis and their results do not present clear conclusions. The study reported here raises questions about this matter and verifies the moderating effect of other human resource management practices on this relationship.

This study focused on the development of a conceptual framework drawn from three different theoretical perspectives: Theory of organizations, human capital theory and high performance work systems theories. The statistical tests conducted to verify the relationship between the variables included in the research framework were applied to data collected by Statistics Canada, as part of the national longitudinal survey of a sample of more than 4000 workplaces from 14 economic sectors.

The results confirm that training has a positive and significant relationship with voluntary turnover, whereas the other six human resources management practices, introduced to test their moderating effect, have mostly negative and significant effects on turnover. The interactions between ongoing training and each of the six human resource management practices lead to a single significant effect. The product term formed by multiplying the values of alternative pay by those of continuous training acts in line with the decline in the voluntary turnover rate of human resources. Despite the fact that the other five human resources management practices maintain a significant negative relationship with voluntary turnover, their interactions with continuous training remain without significant effects. Hence, the findings of the study show that the impact of continuous training on voluntary turnover rate of human resources can be controlled by the implementation of alternative pay practice.

In fact, the study confirms that there is a positive and a significant link between training and voluntary turnover. The study also showed the impact of the moderating effects of human resources management practices on this relation through interaction tests, and explained the possibility of reducing the voluntary turnover rate by associating continuous training to alternative pay.

Finally, in this research three theoretical perspectives have been merged in order to provide a new conceptual framework, which served as the basis in making the variables operational, and in programming and conducting the statistical tests used to verify the above relationships.

Keywords : continuing education; voluntary turnover; human resources management; organizations theory; human capital theory; high performance work systems.

Table des matières

RÉSUMÉ	I
SUMMARY	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX	V
DÉDICACE	XI
REMERCIEMENTS	XII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1..... PROBLÉMATIQUE	7
1.1 Le roulement des ressources humaines et ses conséquences.....	9
1.1.1 Définitions du roulement des ressources humaines.....	9
1.1.2 Les conséquences du roulement des ressources humaines.....	19
1.2 Les déterminants du roulement volontaire.....	24
1.2.1 Les déterminants individuels du roulement.....	24
1.2.2 Les déterminants organisationnels du roulement.....	37
1.2.3 Synthèse critique des études sur les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement.....	75
1.3 La relation entre la formation continue et le roulement volontaire.....	88
1.3.1 Une définition de la formation continue.....	89
1.3.2 L'importance de la formation continue pour les organisations.....	90
1.3.3 Recension de cinq études sur la relation entre la formation continue et le roulement.....	98
1.4 Synthèse critique et questions de recherche.....	102
CHAPITRE 2.....LE CADRE THÉORIQUE	108
2.1 Fondements théoriques de la relation entre la formation et le roulement volontaire des ressources humaines.....	108
2.1.1 L'organisation comme système coopératif.....	109
2.1.2 Le désir et la facilité de quitter.....	114
2.1.3 La théorie du capital humain.....	122
2.1.4 La perspective théorique des systèmes de travail à haute performance.....	130
2.2 Les hypothèses de recherche.....	152
2.2.1 La relation entre la formation continue et le roulement.....	152

2.3.2	<i>L'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines</i>	156
CHAPITRE 3.....MÉTHODES DE RECHERCHE.....		167
3.1	L'objet de l'étude, la stratégie de recherche et le modèle opératoire adopté.....	167
3.1.1	<i>L'objet de l'étude</i>	168
3.1.2	<i>La stratégie de recherche</i>	172
3.1.3	<i>Le modèle opératoire adopté</i>	173
3.2	La collecte des données et l'échantillon.....	178
3.3	La mesure des variables.....	183
3.3.1	<i>La formation continue</i>	184
3.3.2	<i>Le taux de roulement volontaire</i>	186
3.3.3	<i>Les pratiques de travail à haute performance</i>	187
3.4	Le plan d'analyse.....	195
CHAPITRE 4.....RÉSULTATS.....		193
4.1	Statistiques descriptives.....	198
4.1.1	<i>Les variables de contrôle</i>	198
4.1.2	<i>La variable dépendante</i>	204
4.1.3	<i>La variable indépendante</i>	205
4.1.4	<i>Les variables modératrices</i>	205
4.2	Corrélations.....	208
4.3	Analyses multivariées.....	214
4.3.1	<i>L'influence de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines (Hypothèse 1)</i>	228
4.3.2	<i>Analyse des effets interactifs</i>	231
4.3.3	<i>L'analyse de l'effet de modération de la mobilité interne (Hypothèse 2)</i>	234
4.3.4	<i>L'analyse de l'effet de modération du niveau de salaire (Hypothèse 3)</i>	236
4.3.5	<i>L'analyse de l'effet de modération des pratiques d'avantages sociaux (Hypothèse 4)</i>	238
4.3.6	<i>L'analyse de l'effet modérateur de la rémunération alternative (Hypothèse 5)</i>	239
4.3.7	<i>L'analyse de l'effet modérateur de la gestion participative (Hypothèse 6)</i>	246
4.3.8	<i>L'analyse de l'effet modérateur de la justice procédurale (Hypothèse 7)</i>	248
4.4	Conclusion du chapitre.....	252
CHAPITRE 5.....DISCUSSION.....		256
5.1	Retour sur les hypothèses.....	257
5.1.1	<i>Formation continue et roulement volontaire des ressources humaines (Hypothèse 1)</i>	258
5.1.2	<i>Influence des autres pratiques de gestion des ressources humaines</i>	263
5.2	Retour sur le cadre théorique de l'étude.....	283

5.2.1	<i>Théorie des organisations</i>	284
5.2.2	<i>Théorie du capital humain</i>	286
5.2.3	<i>Les théories des systèmes de travail à haute performance</i>	291
5.2.4	<i>Vers un modèle théorique convergent</i>	292
5.3	Implications pratiques des résultats de l'étude.....	295
5.3.1	<i>L'investissement en formation est-il toujours bénéfique ?</i>	295
5.3.2	<i>Les systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines</i>	298
5.4	Contributions, limites et recherches futures.....	300
5.4.1	<i>Les contributions de cette étude</i>	301
5.4.2	<i>La contribution théorique de l'étude</i>	301
5.4.3	<i>La contribution empirique de l'étude</i>	303
5.4.4	<i>Les limites conceptuelles et méthodologiques de l'étude</i>	304
5.4.5	<i>Pistes de recherche pour de futures études</i>	311
	CONCLUSION	314
	BIBLIOGRAPHIE	319

Liste des tableaux

Tableau I : Initiative et direction du mouvement.....	14
Tableau II : Contrôle du roulement.....	17
Tableau III : Les déterminants du roulement selon la synthèse de Cotton et Tuttle (1986).....	26
Tableau IV: Synthèse des déterminants du roulement volontaire au niveau d'analyse de l'individu.....	35
Tableau V : Inventaire des études sur les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement volontaire.....	76
Tableau VI : Synthèse des résultats des liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement volontaire au niveau d'analyse de l'organisation	87
Tableau VII : Énoncés relatif à la mesure de la variable formation continue.....	182
Tableau VIII : Énoncé relatif à la mesure de la variable roulement volontaire.....	185
Tableau IX : Énoncé relatif à la mesure de la variable marché interne.....	186
Tableau X : Énoncé relatif à la mesure de la variable salaire moyen.....	187
Tableau XI : Énoncé relatif à la mesure de la variable avantages sociaux.....	188
Tableau XII : Énoncés relatifs à la mesure de la variable rémunération alternative.....	189
Tableau XIII : Énoncés relatifs à la mesure de la variable gestion participative.....	190
Tableau XIV : Énoncés relatifs à la mesure de la variable justice procédurale.....	192
Tableau XV : Moyennes et écarts-types de l'ensemble des variables de l'étude.....	199
Tableau XVI : Matrice des corrélations.....	209
Tableau XVII : Corrélations entre la variable dépendante et les variables modératrices.....	212
Tableau XVIII : Résultats de la régression hiérarchique Tobit du taux de	

roulement volontaire sur la formation continue.....	220
Tableau IXX : Régression Tobit du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur les variables de contrôle.....	224
Tableau XX : Régression Tobit du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur la F.C. et les pratiques de gestion des ressources humaines.....	230
Tableau XXI : Régression Tobit du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur les six variables d'interaction (Tobit 3).....	232
Tableau XXII : Régression Tobit du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur la variable d'interaction entre la F.C. et la mobilité interne.....	235
Tableau XXIII : Régression Tobit du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur la variable d'interaction entre la F.C. et le salaire moyen.....	237
Tableau XXIV : Régression Tobit du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur la variable d'interaction entre la F.C. et les avantages sociaux.....	239
Tableau XXV : Régression Tobit du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur la variable d'interaction entre la F.C. et la rémunération alternative.....	240
Tableau XXVI : Régression Tobit du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur la variable d'interaction entre la F.C. et la gestion participative.....	247
Tableau XXVII : Régression Tobit du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur la variable d'interaction entre la F.C. et la justice procédurale.....	249

Liste des figures

Figure 1 : Modèle opératoire de la recherche.....	175
Figure 2 : Interaction entre la formation continue et la rémunération variable.....	245

Dédicace

Je dédie cette thèse à deux groupes de personnes dont la présence, le soutien et l'aide ont été toujours, pour moi, une source d'inspiration, de ressourcement et d'aspiration au meilleur :

À **mes parents** qui ont été toujours un symbole d'abnégation et d'amour et qui ont accepté que je leur impose une troisième séparation;

Aux deux étoiles qui illuminent le ciel de ma vie et qui me comblent de leur amour, de leur compréhension et de leur soutien à **Safae Essafi et Wafae Essafi**, en espérant que je pourrai être plus présent à leurs côtés dans l'avenir !

Remerciements

Bien que je sois le seul signataire de ce travail et que je sois le seul qui porte toute la responsabilité des idées et des résultats qui en ressortent, il est évident qu'un projet de telle envergure ne saurait être réalisé sans la contribution et l'aide directe et indirecte de plusieurs autres personnes qui ont d'une manière ou d'une autre influencé mon cheminement doctoral. Je tiens donc, le plus humblement du monde, à leur distribuer le mérite de cette œuvre dont ils ont marqué la réalisation.

D'emblée, mes remerciements les plus vifs et ma reconnaissance la plus profonde vont à mon directeur de recherche, le professeur **Victor Y. Haines III**, qui par sa compréhension, sa patience, son soutien, son expérience et ses savoirs, a su m'orienter, me conseiller et me guider pour la réalisation de ce travail.

Dans ce même élan, j'aimerais également remercier les professeurs Gilles Guérin, Stéphane Renaud, Roch Laflamme et Patrice Jalette dont les critiques et les commentaires m'ont été d'une grande aide pour la rédaction de cette thèse.

Je remercie vivement et sans exception tous les membres de l'administration de l'École de relations industrielles pour leur serviabilité et leur courtoisie ainsi que tout le corps professoral, pour ce qu'il m'a enseigné et m'a appris durant mon cheminement doctoral.

Je tiens à remercier également M. Serge Blondeau, directeur général du Consortium international de développement en éducation (CIDE. Inc.) pour son soutien indéfectible et sa grande tolérance.

Enfin, j'aimerais remercier mes amis, mes frères et sœurs, fidèles et loyaux, qui par leur écoute, leurs critiques, leurs commentaires, leurs discussions et leur soutien effectif ont, d'une manière ou d'une autre, œuvré à la réalisation de ce projet. Je citerais, entre autres noms : Stépahane Carré, Jamal Ouadahi, Nadia Talhi, Ghislaine Roquet et Aziz Rhnima.

Introduction

Le roulement volontaire des ressources humaines a certainement un impact très important sur le fonctionnement des organisations. Il les affecte doublement. D'abord, en leur faisant perdre leur capital humain, donc en réduisant leurs capacités de production et, deuxièmement, en créant un climat d'attente et d'incertitude chez les employés restants. Au-delà d'un certain seuil, ce roulement détériore le climat du travail (Mowday, Porter et Steers, 1982; O'Reilly, Caldwell et Barnett, 1989; Price, 1977) et nuit à la performance de l'organisation dont les résultats se trouvent affectés par les coûts de remplacement des employés partants. Il n'est donc pas étonnant que le phénomène du roulement soit considéré d'une importance cruciale par les organisations et fasse l'objet de centaines d'études de la part de chercheurs et d'attention particulière de la part des praticiens (Mitchell, Holtom, Lee et Graske, 2001). D'autant plus que les taux de roulement demeurent élevés et continuent à créer des situations critiques dans quelques secteurs d'activité économique souffrant de pénuries de main-d'œuvre qualifiée.

Les résultats des enquêtes statistiques menées entre septembre 2002 et août 2003 pour le compte du *U.S. Department of Labor* indiquent que le taux de roulement global (involontaire et volontaire) aux États-Unis a atteint 36,60 %. Dans une autre enquête menée au Canada par le groupe *AON Consulting*, entre mai 1999 et mai 2000, il apparaît que le taux de roulement volontaire dans les industries technologiques est passé de 12,50 % à 14 % par rapport à un taux de roulement global (involontaire et volontaire) qui lui a augmenté durant la même période de 18,30 % à 22,33 % dans cette même industrie.

Une autre étude commandée par la *Society for Human Resources Management* et réalisée par *AON Consulting* en 2000 auprès d'un échantillon comptant 1 800 entreprises

américaines indique que ce sont les grandes entreprises qui sont le plus affectées par le roulement volontaire des ressources humaines. Ainsi, sur un taux moyen de 17 % de roulement volontaire relevé dans le secteur industriel privé à l'échelle nationale, les entreprises qui emploient plus de 5 000 personnes signalent un taux moyen de 25 % de roulement volontaire. Il n'est donc pas étonnant de constater que ce phénomène interpelle de plus en plus les décideurs, surtout que les coûts reliés au remplacement des employés partants augmentent sans cesse.

Dans le contexte d'une «économie du savoir», l'exigence de se doter en ressources humaines compétentes et capables de réaliser les objectifs stratégiques de leur organisation est devenue une condition première de réussite et de performance. Les organisations sont obligées de faire de leur mieux pour attirer, recruter, intégrer, former et retenir les meilleurs employés possible. Cependant, il est connu que le développement des compétences des ressources humaines améliore leur employabilité et leur visibilité sur le marché du travail, surtout quand la formation reçue revêt un caractère général (Becker, 1964), d'où les opportunités de départs volontaires (Becker, 1964; March et Simon, 1958). Ce dilemme généralement exprimé par les employeurs sous l'adage «Former et fermer», nous amène à nous questionner sur l'influence réelle que pourrait avoir la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines.

En fait, l'investissement pour construire et développer un capital humain capable de réaliser ses objectifs stratégiques, rend les conséquences du roulement des ressources humaines fortement négatives, surtout quand les départs affectent les secteurs les plus productifs de l'entreprise. Ceci incite les professionnels des ressources humaines à garder un œil vigilant sur les taux du roulement volontaire et à accorder une attention

particulière aux effets des tactiques utilisées pour le recrutement et la rétention des employés¹.

En utilisant la terminologie adoptée par March et Simon (1958), nous pouvons dire que le départ de l'employé est influencé par deux facteurs essentiels, le désir et la facilité de quitter. Le désir de quitter est fonction de la satisfaction au travail alors que la facilité de quitter est fonction du développement du capital humain et du marché du travail. Or, l'investissement de l'employeur dans la formation continue est de nature à développer le capital humain et ainsi, corrélativement, à augmenter la facilité de quitter. L'employeur a donc un intérêt clair à mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui seraient de nature à favoriser la satisfaction au travail et, partant réduire le désir de quitter des employés. Mais, ces pratiques peuvent-elles influencer la relation entre la formation continue et le roulement volontaire?

C'est à cette question que la présente étude tente de répondre. Nous vérifions d'abord si la formation continue influence le roulement dans les milieux de travail. Puis, en deuxième lieu, nous procédons à l'analyse des interactions entre la formation continue et d'autres pratiques de gestion de ressources humaines aux fins de vérifier si la multiplication des valeurs de ces variables agit sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Nous avançons l'idée, en nous inspirant de la théorie des organisations (March et Simon, 1958), de la théorie du capital humain (Becker, 1964) et des théories des systèmes de travail à haute performance, que la présence de différentes pratiques de gestion des ressources humaines est à même de créer un effet qui transformerait l'influence de la formation sur le roulement volontaire.

¹ Michael Losey. Juin 2000. Allocution d'ouverture de la Conférence annuelle de *Society for Human Resources Management*.

Utilisant une base de données de type panel, un échantillon fort diversifié et composé d'établissements situés dans dix provinces canadiennes, portant notre attention sur le roulement volontaire uniquement, utilisant deux indicateurs différents pour mesurer la formation continue et adoptant une analyse Tobit pour apprécier la relation du roulement volontaire avec les autres variables, nous visons à pallier aux limites enregistrées par les études qui ont été consacrées à la relation entre la formation continue et le roulement volontaire. De surcroît, par notre étude, nous espérons réaliser les retombées suivantes :

- Enrichir la littérature d'un modèle théorique à propos du lien entre la formation continue et le roulement volontaire.
- Apporter plus de clarté sur les relations qu'entretiennent les autres pratiques de gestion des ressources humaines avec la formation aux fins d'optimiser les stratégies de rétention.
- Informer les praticiens des effets interactifs entre la formation et les autres pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) pour maximiser les retours d'investissements.

Pour ce faire, nous organisons notre étude de la manière suivante. Le premier chapitre, consacré à la présentation de la problématique de recherche, exposera dans ses deux premières sections les définitions du concept de roulement, ses conséquences et ses déterminants, tels que recensés dans la littérature. Puis, une autre section portera sur l'influence de la formation continue sur le roulement volontaire des ressources humaines. Enfin, dans une quatrième section, nous présenterons une synthèse critique des études antérieures consacrées à la relation entre la formation continue et le roulement volontaire pour finalement exposer nos questions de recherche.

Le deuxième chapitre est dédié à la présentation du cadre théorique qui sous-tend notre recherche. Il comprendra trois sections. La première exposera les différents concepts reliés à la théorie de March et Simon (1958) à propos du choix de participation, du désir et de la facilité de mouvement des employés, de la théorie du capital humain (Becker, 1964) et de la problématique de l'investissement dans la formation continue et son impact sur le roulement des ressources humaines. La deuxième section sera consacrée à la discussion du cadre théorique des systèmes de travail à haute performance comme antithèse à la problématique initiale du roulement des ressources humaines. Ainsi, nous exposerons les composantes des systèmes de travail à haute performance, leurs principales configurations et la question de leur cohérence interne. Une dernière section présentera les sept hypothèses de recherche.

Enfin, le troisième chapitre présente le cadre méthodologique de cette étude. Il est composé de quatre sections. La première fait un retour sur l'objectif de l'étude, la stratégie de recherche et le modèle opératoire adopté. La deuxième section porte sur la collecte des données et l'échantillon d'établissements. La troisième explique l'opérationnalisation des variables du modèle de recherche et la quatrième présente notre plan d'analyse ainsi que les différentes applications statistiques qui y sont utilisées.

Le quatrième chapitre est consacré à la présentation des résultats de l'analyse des données. Il est organisé en quatre sections. La première restitue les résultats des statistiques descriptives. La seconde présente les résultats des corrélations entre les différentes variables du modèle de recherche. La troisième est dédiée aux résultats des analyses multivariées, donc aux résultats de la régression hiérarchique Tobit ainsi qu'à ceux des interactions entre la formation continue et chacune des autres pratiques de

gestion des ressources humaines. Enfin, la quatrième section donne un résumé de tous les résultats des analyses.

Le cinquième chapitre porte sur la discussion des résultats et opère un retour sur les hypothèses de recherche. Il est organisé en quatre sections. La première est dédiée à la discussion des résultats en fonction de chacune des hypothèses de recherche tout en rapprochant ces résultats de ceux présentés par les études empiriques recensées. La seconde est consacrée à la discussion des résultats de l'étude par rapport aux fondements théoriques de cette étude. La troisième section explore les implications pratiques des résultats de l'étude et, enfin, la quatrième section présente ses contributions, identifie ses limites et, à la fin, propose quelques pistes de recherche pour les futures études qui voudront travailler sur une problématique semblable.

Chapitre 1

Problématique

«Il ne faut pas croire qu'une idée vraie reste vraie sans secours humain. C'est par les doutes, les tâtonnements les tours et les retours de l'observation que l'on fait vivre une idée. Par le dogmatisme de ceux qui l'enseignent, au contraire, elle perd tout son feuillage.»

Alain, «Propos»

Le roulement des ressources humaines est l'un des phénomènes qui ont le plus retenu l'attention des chercheurs et des praticiens en ressources humaines depuis les débuts du vingtième siècle (Price, 1977). Muchinsky et Morrow (1980) estimaient que la littérature relative au roulement du personnel comptait un nombre de publications, toutes formes confondues, qui variaient entre 1 500 et 2 000!

Durant les cinquante dernières années, ce phénomène a fait l'objet de publications et revues de littérature de la part de chercheurs qui ont, soit de manière directe, soit de manière indirecte, marqué ce domaine de recherche (Brayfield et Crockett, 1955; Forrest, Cummings et Johnson, 1977; Gerhart, 1990; Lefkowitz, 1971; March et Simon, 1958; Mobley, Griffeth, Hand et Meglino, 1979; Mowday, Porter et Steers, 1982; Muchinsky et Tuttle, 1979; Peskin, 1973; Pettman, 1973; Porter et Steers, 1973; Price, 1977; Ronan, Latham et Kinne, 1973; Shuh, 1967; Stoikov et Raimon, 1968; Trevor, 2001; Vroom, 1964). Il apparaît d'après les spécialités des chercheurs cités ci-dessus que plusieurs

disciplines interviennent pour étudier ce phénomène, soient la sociologie, la psychologie, l'économie, l'administration et les théories des organisations. En même temps, cette liste nous renseigne sûrement sur l'importance que revêt ce phénomène organisationnel qui «préoccupe également les travailleurs, les employeurs et les décideurs» (Leckie, Betcherman et Newton, 1980: 3).

S'il paraît indéniable que le phénomène concernant le roulement des ressources humaines a fait l'objet d'un intérêt certain par des chercheurs appartenant à des disciplines différentes, il est aussi sûr qu'il a toujours été considéré comme un déterminant important de l'efficacité organisationnelle (Park, Ofori-Dankawa et Bishop, 1994). Dans ce même sens, Price (1975: 51) précise que:

«Turnover has long been of concern to organizational scholars (Cornog, 1957; Long, 1951 pp. 1-22). In 1924 Mayo studied turnover in the mule-spinning department of a textile mill near Philadelphia (Mayo, 1924); 20 years later, working with Lombard, he did another turnover study in the aircraft industry of Southern California (Mayo and Lombard, 1944). Non organizational scholars, especially economists, also have a long history of concern with turnover (Slichter, 1919)»

Cela dit, plusieurs auteurs (Jackofsky et Peters, 1983; Leckie et al. 1980; Mobley, 1977; Pettman, 1973; Price, 1975; Trevor, 2000) considèrent que les thèses de March et Simon (1991)² à propos du départ volontaire ont constitué un tournant critique dans l'étude de

² Aux fins de cette recherche, nous avons utilisé la traduction française parue en 1991 à Paris dans la collection DUNOD, du livre de March et Simon : «Les organisations» publié initialement en anglais en 1958.

ce phénomène en exposant clairement les variables qui déterminent la prise de décision par les employés de quitter leur organisation.

Dans ce chapitre, nous allons premièrement présenter le concept de roulement et ses conséquences. Puis, une deuxième section présentera une recension des études sur les déterminants du roulement. Une troisième section portera sur l'influence de la formation continue sur le roulement des ressources humaines. Elle regroupera les résultats des études concernant la relation entre ces deux variables. Enfin, une quatrième section présentera une synthèse critique des recherches antérieures sur la relation entre la formation et le roulement et exposera notre question de recherche.

1.1 Le roulement des ressources humaines et ses conséquences

Dans cette section nous allons présenter quelques définitions du roulement qui nous semblent offrir une identification pertinente des différentes dimensions ou composantes du phénomène.

1.1.1 Définitions du roulement des ressources humaines

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le phénomène du roulement des ressources humaines. Ainsi, Price (1975: 52) le présente comme étant :

«The degree of movement across the membership boundary of organization (Price, 1972, p. 185) including in this movement are individuals either coming into the organization (often referred to as 'accessions' or 'engagement') or leaving the organization (often referred to as 'separations' or 'departure'). Excluded from this movement are promotions and transfer within the organization.»

Nous retenons donc de cette définition que tout mouvement du personnel à travers les limites ou les frontières de l'organisation dans les deux sens, soit de la sortie et de l'entrée, compose ce qui constitue le phénomène connu sous le nom de roulement des ressources humaines.

Macy et Mirvis (1983 : 142) abondent dans le même sens, mais de façon plus succincte. Pour eux, le roulement des ressources humaines est un mouvement permanent au-delà des frontières de l'organisation :

«...a permanent movement beyond the boundary of an organization.»

Toutefois, c'est la définition que présentent Leckie, Betcherman et Newton (1980 : 4) qui nous parait la plus exhaustive, car elle inclut différentes situations provoquées par le changement de statuts et de positions de l'employé et, surtout, parce qu'elle met l'accent sur la différence entre départ volontaire et involontaire à partir de la spécificité de la situation qui a provoqué le roulement:

«En termes simples, disons que «le roulement de la main-d'œuvre» est le mouvement des employés qui passent d'une entreprise à une autre, d'un emploi à un autre ou de l'emploi au chômage ou à la vie inactive. Ce mouvement comprend tant les «embauchages» que les «départs», ces derniers pouvant à leur tour être subdivisés en départs involontaires et volontaires. Les départs involontaires résultent de l'initiative de l'employeur et prennent d'ordinaire la forme de congédiements, de mises à pied et de mises à la retraite. Par ailleurs, les départs volontaires - communément appelés «démissions» - sont décidés par les employés.»

D'un point de vue théorique, plus axé sur le roulement comme l'expression d'un comportement individuel, Walsh, Ashford et Hill (1985 : 27) décrivent le phénomène comme un acte de rupture de lien entre l'employé et son employeur, générant souvent un coût pour l'organisation et, quelquefois, pour l'employé lui-même :

«The most severe form of withdrawal in which individuals sever their relationship with the organization and physically remove themselves from the environment, often at some cost to themselves and certainly at a cost to the organization.»

Plusieurs autres auteurs (Brayfield et Crockett, 1955; Kraut, 1975, Mowday, Porter et Steers, 1982; Neveu, 1996) insisteront dans leur description du roulement des ressources humaines sur l'aspect comportemental des employés dans leur prise de décision de quitter leur emploi et mettront d'avantage l'accent sur les déterminants de l'intention de quitter. Dans ce sens, la définition que présente Neveu (1996 : 11) nous paraît fort éloquente :

«Le terme de «roulement» recouvre toutefois une variété de comportements distincts et homogènes ayant pour point commun le fait d'intégrer ou de quitter une organisation.»

En général, ce que nous constatons de cette première exposition des définitions, ci-dessus, que le roulement représente :

- Un mouvement des ressources humaines qui a lieu dans les deux sens à l'entrée et à la sortie de l'entreprise, selon les cas;
- Il est initié soit sur décision de l'organisation, soit sur décision de l'employé;

- Ce mouvement peut être défini en tant que réponse à une situation donnée et peut être étudié soit comme conséquence d'une pratique organisationnelle, soit comme un comportement individuel basé sur l'attitude et l'intention de départ.

Tel que souligné par Price (1975; 1977) le roulement comprend deux formes de départ, l'une volontaire et l'autre involontaire. Le premier est initié par l'employé lui-même sur la base de sa propre décision de quitter l'entreprise alors que le second fait suite à une décision de l'organisation de se séparer de son employé. Dans cette deuxième forme on pourrait inclure les licenciements, les renvois, les retraites. Soulignons, toutefois, que cette seconde forme comporte également les départs involontaires dus à la maladie grave ou au décès, donc hors de portée de la décision organisationnelle.

Par ailleurs, Price (1977) signale trois points fondamentaux pour bien comprendre les exigences de la recherche dans ce domaine :

- Le nombre de départs volontaires est plus important que le nombre de départs involontaires, exception faite durant les périodes qui connaissent un taux de chômage élevé.
- Du fait que la formation d'une théorie exige une certaine homogénéité de l'objet de l'étude, il devient difficile d'utiliser la même théorie pour expliquer deux phénomènes différents, tel le roulement volontaire et involontaire.
- Le départ volontaire est un phénomène qui peut être soumis au contrôle des gestionnaires, alors qu'ils le peuvent moins pour les licenciements collectifs, les retraites ou les décès de leurs employés.

Ces précisions amènent d'autres auteurs à affirmer que les activités managériales nécessaires au contrôle du roulement involontaire sont très différentes des activités exigées pour contrôler le roulement volontaire (Henman, Schwab, Fossum et Dyer, 1986).

Enchaînant à partir de cette distinction entre le roulement volontaire et involontaire, d'autres chercheurs ont essayé de décrire le roulement en mettant l'accent sur d'autres aspects précisant :

- La direction du mouvement : intégrer ou quitter l'organisation (Bluedorn, 1978).
- La possibilité de contrôler le phénomène : évitable / non évitable ou planifié / non planifié (Wasmuth et Stanley, 1983).
- L'utilité du phénomène pour l'organisation : fonctionnel ou dysfonctionnel (Abelson, 1987).

Bluedorn (1978) estime que la définition du roulement développée par Price engendre une certaine confusion sémantique dans la compréhension du phénomène. En effet, cette définition n'arrive pas à indiquer dans quelle direction se fait le roulement et quel est l'agent qui initie le mouvement. Or, c'est ce qu'il faudrait expliquer pour mieux discerner dans quel sens il a lieu et qui l'initie:

«Since directionality is unspecified by this definition, turnover refers both the entering and leaving the organization. Commonly turnover refers to individuals leaving the organization and not to individuals coming into it.

Furthermore, the ordinary usage usually connotes that the individuals who leave do so at their own initiative rather than at the initiative of the organization. The implied meaning is that individuals quit rather than being fired. This usage can be referred to as the specific meaning of turnover whereas Price's definition can be designated the generic meaning.»
(Bluedorn, 1987 : 647)

Afin d'éclaircir le contenu de ce phénomène, Bluedorn (1978) propose la création d'une nouvelle taxonomie du roulement à partir d'une classification multidimensionnelle qui tient compte du sens du mouvement du roulement à travers les frontières de l'organisation et du statut de l'agent qui a été à l'origine de la décision de ce mouvement.

Tableau I : Initiative et direction du mouvement

		Direction du mouvement	
		Vers l'organisation (Accès)	Hors de l'organisation (Séparation)
Agent déclencheur du départ	L'individu (Volontaire)	Type II Accès volontaire	Type I Séparation volontaire

	Autre que l'individu (Involontaire)	Type III Accès involontaire	Type IV Séparation involontaire
--	---	--------------------------------	------------------------------------

Source : Adapté de Bluedorn (1978 : 648-649)

Ainsi, le croisement de ces deux dimensions donne la matrice ci-dessus qui sert de base à identifier les quatre types de roulement. Par contre, la direction du mouvement vise l'indication du sens dans lequel se fait le roulement : accession à l'organisation, donc adhésion à l'entreprise et contractualisation formelle ou informelle de la relation ou, au contraire, séparation entre l'employé et son organisation, donc rupture des liens d'appartenance. L'identification de l'identité de la partie (ou l'agent) à l'initiative du mouvement cherche à préciser la raison du mouvement. C'est donc soit l'organisation ou l'un de ses représentants qui prend la décision d'engager le mouvement, c'est ce qu'on identifie sous l'appellation roulement involontaire, ou c'est l'employé lui-même qui prend la décision exprimant par là sa propre volonté. Dans ce dernier cas, nous nous trouvons face à un roulement volontaire.

Cette classification multidimensionnelle ajoute plus de clarté à l'objet de recherche en permettant une meilleure identification du départ volontaire par rapport aux trois autres types de roulement. Elle permet également de déterminer avec précision les niveaux de responsabilité quant à l'initiation du mouvement. Ce qui permet, en conséquence, de faire une distinction définitive entre ce qu'est le roulement volontaire par rapport au roulement involontaire et donne l'opportunité de les étudier séparément en tenant compte des déterminants spécifiques à chacun des deux types.

Jusqu'au milieu des années 80, le roulement du personnel a surtout été perçu négativement aussi bien par les chercheurs que par les gestionnaires (McEvoy et Cascio,

1987; Park, Ofori-Dankwa et Bishop, 1994). Toutefois, des études conduites durant les années 80 ont commencé à donner un autre son de cloche en remettant en cause cette perception. En effet, pour Dalton, Todor et Krackhardt (1982) puis Abelson et Baysinger (1984) le roulement pourrait avoir des conséquences positives sur l'organisation, en autant qu'elle perd les employés dont la contribution à sa performance est jugée en deçà des attentes et qu'elle pourrait les remplacer rapidement par des personnes capables d'atteindre les standards de performances assignés.

En concentrant leur attention spécialement sur le roulement volontaire, Dalton et Todor (1979) puis Dalton, Todor et Krackhardt (1982), Hollenbeck et Williams (1986) et Abelson (1987) présentent un nouvel axe qui distingue le roulement fonctionnel du roulement dysfonctionnel. Le roulement est dysfonctionnel quand l'employé concerné décide de mettre un terme à sa relation d'emploi, alors que son employeur évalue favorablement sa performance. Il est sans doute clair, dans ce cas, que la perte d'un tel employé a des conséquences négatives sur l'organisation. Par contre, le roulement volontaire des ressources humaines est jugé fonctionnel quand le départ concerne les employés qui ont été évalués négativement ou dont le comportement porte préjudice au climat de travail. Les organisations ont donc intérêt à favoriser le roulement volontaire fonctionnel et à minimiser le roulement dysfonctionnel (Dalton, Krackhardt et Porter, 1981; Mobley, 1982; Park, Ofori-Dankwa et Bishop, 1994).

À cet effet, Abelson (1987), poussant la réflexion plus loin, complète l'approche de Bluedorn (1978) en enrichissant l'idée de ce dernier de mettre en relief la question du sens du mouvement du roulement, par une variable liée au contrôle du départ, soit par l'organisation, soit par l'individu. Une nouvelle taxonomie élargie présente le roulement à partir de cette variable en la ramenant au sens du mouvement et à la capacité des deux acteurs (organisation et individu) à éviter ou non ce phénomène. Abelson identifie

également le contenu des divers déterminants qui interviennent dans chacune des quatre situations et désigne dans quelle mesure elles sont évitables ou non.

Tableau II : Contrôle du roulement

		Contrôlé par l'employé	
		Oui/volontaire	non/involontaire
		A	B
Contrôlé par l'organisation	Oui/évitable	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - meilleur salaire ailleurs - meilleures conditions de travail ailleurs - problème avec le leadership/l'administration - meilleure organisation du travail ailleurs 	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - renvoi - mise à pied - retraite anticipée
	Non/inévitable	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> - mobilité imposée par le conjoint - changement à mi-carrière - retour au foyer pour s'occuper du conjoint/des enfants - grossesse, non retour après une absence limitée dans le temps 	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - grave problème médical - décès

Source : Abelson (1987 : 383)

Il ressort de ce que nous venons de présenter que le roulement des ressources humaines est un phénomène qui a trait au mouvement initié soit par la personne elle-même, soit par l'organisation dans le but d'une accession ou d'une séparation entre ces deux agents.

D'autre part, ce phénomène peut revêtir plusieurs aspects, en fonction du rôle que joue la partie qui déclenche le mouvement d'accès à l'organisation ou de séparation avec son entreprise : volontaire/involontaire, évitable/non évitable, fonctionnel/dysfonctionnel. Ces divers aspects appellent une attention particulière de la part des agents déclencheurs du phénomène lorsqu'ils cherchent à le mettre sous contrôle afin de minimiser ses conséquences sur l'un ou l'autre, d'où l'importance qui lui a été attribuée par la littérature. Nous tenterons dans ce qui suit de définir les conséquences de ce phénomène.

Toutefois, auparavant, nous croyons nécessaire de présenter notre propre vision du roulement. En effet, nous estimons que le roulement des employés est un mouvement initié soit par l'employé lui-même, soit par l'organisation afin de mettre un terme au contrat de travail qui a lié les deux parties. Ainsi, il est soit volontaire et répond au choix de l'employé ou involontaire et reflète une décision de l'organisation. De ce fait, le roulement des ressources humaines peut revêtir deux caractères : il est jugé dysfonctionnel lorsqu'il est initié par des employés performants dont la séparation avec l'entreprise porte préjudice aux capacités concurrentielles de cette dernière sur le marché. Cependant, il est évalué comme étant fonctionnel lorsque l'entreprise arrive à se départir de ses employés non performants ou dont le comportement nuit à une saine gestion de l'activité professionnelle. Il est certain, donc, que dans chacun des deux cas de figure, les conséquences qui en découlent ont des impacts négatifs soit sur l'organisation, soit sur l'individu.

Pour les besoins de la présente étude nous limiterons notre intérêt de recherche à l'étude du roulement volontaire des ressources humaines. Partant, notre questionnement se situe

dans le spectre de réflexion portant sur l'action des organisations visant la création et le maintien de contextes de travail favorisant la rétention de leurs employés.

1.1.2 Les conséquences du roulement des ressources humaines

En admettant le fait que le roulement des ressources humaines n'est pas toujours indésirable et que les conséquences négatives de ce phénomène ont été bien identifiées dans la littérature, Mobley (1982) invite les chercheurs à regarder également et avec autant d'acuité ses conséquences positives afin de pouvoir considérer son utilité fonctionnelle, à la fois, pour l'organisation et pour l'individu.

Par ailleurs, le même auteur affirme aussi que la littérature a mis beaucoup d'emphasis sur l'étude des antécédents du roulement du personnel en se concentrant sur des variables démographiques et de satisfaction au travail. Or, les conséquences de ce phénomène devraient également appeler plus d'attention. La question des conséquences du roulement doit être reliée également à une autre variable qui est la performance organisationnelle. Ainsi, une organisation qui perd de façon disproportionnée un grand nombre de ses employés performants se trouve dans une situation critique par rapport à une autre qui ne voit partir que ceux dont la performance est évaluée négativement. Aussi, les conséquences organisationnelles du roulement dépendent de quels sont ceux qui partent et ceux qui restent (Mobley, 1982).

Les conséquences premières du roulement concernent, sans doute, l'aspect financier ou les coûts investis pour recruter, intégrer, former, récompenser et éventuellement remplacer les employés qui quittent leur organisation. Les entreprises qui perdent leurs employés performants doivent chercher à les remplacer par d'autres qui possèdent, au moins, les mêmes capacités. Or, cette possibilité n'est pas toujours à la portée des gestionnaires. Ceux-ci doivent donc calculer doublement les coûts de leur perte, les frais

concernant l'employé qui part et ceux relatifs au recrutement, à la socialisation et à la formation du remplaçant en plus des coûts engendrés par la période de vacance du poste.

Cascio (1991), citant Smith et Watkins (1978), indique qu'en général les organisations identifient trois catégories de coûts pour mesurer l'impact négatif du roulement : les coûts de séparation, les coûts de remplacement et les coûts de formation. Puis, il ajoute un quatrième coût relatif à l'évaluation en dollars de la performance entre ceux qui partent et ceux qui restent.

Les autres conséquences négatives engendrées par ce phénomène concernent, à la fois, les individus et les organisations. Mobley (1982) les recense de façon exhaustive en considérant séparément leurs effets sur les employés qui partent et les employés qui restent au sein de l'entreprise. En plus des coûts, il constate que ces conséquences auront des incidences négatives sur l'organisation en terme de :

- perturbation des relations sociales et des structures de communication;
- perte de productivité (lors de la recherche des remplaçants et leur formation);
- perte des employés performants;
- affaiblissant la satisfaction des employés qui restent;
- indifférence vis-à-vis des stratégies de contrôle du roulement.

Pour sa part Mowday (1984) résume les conséquences négatives potentielles du roulement dans les constats suivants :

- L'accroissement des coûts relatifs à la gestion du personnel de l'organisation;
- La démoralisation des collègues restants qui se poseront des questions sur leur situation, leur position et leurs relations au sein de l'entreprise;

- La rigidité des relations publiques de l'organisation qui peut nuire à sa stratégie de recrutement si les candidats à la sélection commencent à se poser des questions sur les raisons des départs enregistrés, particulièrement s'ils pensent que le roulement reflète un mauvais climat de travail;
- Une sérieuse perturbation des activités quotidiennes du travail peut se produire comme résultat du manque de main-d'œuvre, de remplacements par des employés non qualifiés ou dans la discontinuité dans la chaîne des prises de décision;
- L'augmentation des coûts des stratégies d'opportunité si l'organisation est incapable de mettre en place des stratégies de développement ou profiter des opportunités qui lui donnent un avantage sur le marché à cause des insuffisances de sa main-d'œuvre ou d'incapacités de production;
- L'affaiblissement de l'intégration sociale des employés à cause de l'instabilité des groupes de travail touchés par le roulement, ce qui peut perturber les structures de communication sociale;
- Des stratégies de contrôle du roulement non différenciées. C'est une conséquence indirecte qui peut résulter du fait que les décideurs tentent d'élaborer une stratégie de rétention des employés sans étudier profondément les raisons qui ont engendré les départs enregistrés. Ce qui induira des coûts financiers supplémentaires.

Cependant, le roulement ne présente pas uniquement des aspects négatifs. Au contraire, dans des situations bien définies le roulement engendre des résultats positifs pour l'individu et l'organisation (Cascio, 1991; Dalton et Tudor, 1982; Hollenbeck et Williams, 1986; Martin et Bartol, 1985; Mobley, 1982; Mowday, Porter et Steers, 1982; Staw, 1980.)

Cascio (1991) nous rappelle que le roulement n'est pas complètement indésirable et que chercher à l'éliminer définitivement est une peine perdue, car on ne peut éviter des erreurs d'appréciation lors de la sélection des employés. Bien au contraire, le roulement dans ce cas permet de corriger ces erreurs et de remplacer les moins performants par des employés dont les capacités et le tempérament sont cohérents avec les besoins de l'organisation.

Dalton et Tudor (1979) présentent un examen approfondi des conséquences positives du roulement à partir de plusieurs perspectives : organisationnelle, économique, sociologique et psychosociale. D'un point de vue organisationnel, les coûts du roulement peuvent être mal présentés car on oublie de considérer plusieurs bénéfices engendrés par le départ des employés sous-performants. Il est ainsi évident que le roulement peut augmenter l'efficacité organisationnelle et l'innovation. D'un point de vue économique, il est clair que la migration et la mobilité ont beaucoup d'avantages. Selon cette perspective, le roulement est un processus important par lequel les employés passent du marché secondaire au marché primaire du travail. D'un point de vue sociologique, le roulement aide les individus à se développer aussi bien sur le plan économique que social. La rotation peut leur fournir des occasions de progression dans leur carrière professionnelle et de se positionner dans des domaines où ils peuvent faire valoir leurs capacités et réaliser ainsi leur potentiel. Finalement, d'un point de vue psychosocial, le roulement permet aux individus de sortir des situations où ils se sentent sous stress.

Pour Mobley (1982), les conséquences positives peuvent être résumées dans les faits suivants :

Au niveau organisationnel :

- remplacer les employés non performants par des employés qui répondent mieux aux attentes;
- intégrer de nouveaux savoirs/technologies grâce aux remplacements;
- stimuler les changements et les pratiques;
- accroître les opportunités de mobilité interne;
- accroître la flexibilité structurelle;
- accroître la satisfaction de ceux qui restent;
- consolider les opportunités pour la réduction des coûts.

Au niveau individuel :

- augmentation des salaires;
- avancement de carrière;
- meilleure cohérence «individu-organisation» et ce, par la réduction du stress, meilleure utilisation des compétences et intéressement au travail;
- réalisation des valeurs extra travail;
- amélioration des perceptions d'auto-efficacité et d'auto-développement.

D'autres auteurs, tels que Mowday (1984) et Martin et Bartol (1985) vont abonder dans le même sens en insistant sur les apports positifs que les nouvelles recrues (les remplaçants) pourront apporter à l'organisation au niveau des savoirs, compétences, habiletés, productivité, haute performance et innovation. Toutefois, ces deux derniers chercheurs estiment que le problème le plus critique qui se pose aux organisations, relativement aux effets du roulement, vient du fait qu'il n'est pas toujours facile de trouver la meilleure façon pour maximiser ses conséquences positives et minimiser ses conséquences négatives.

Il ressort de la recension des écrits sur les conséquences du roulement que, même s'il a des effets positifs, il n'en demeure pas moins que la réduction de son volume est un objectif visé par la plupart des organisations que nous connaissons. Par ailleurs, nombreux sont les rapports de consultants qui préconisent des stratégies de réduction du roulement, voire d'amélioration de la rétention des employés. Leurs recommandations et les pratiques mises en œuvre par les organisations visant à contrôler le roulement se fondent sur une compréhension des facteurs qui l'influencent. Dans les prochaines sections, nous passerons en revue les études et synthèses qui ont justement porté sur l'analyse des déterminants individuels et organisationnels du roulement. Nous insisterons ensuite sur les études empiriques qui ont traité de l'influence de l'investissement en formation continue sur le roulement.

1.2 Les déterminants du roulement volontaire

La grande majorité des études qui ont porté sur les déterminants du roulement se sont intéressées particulièrement aux déterminants de la décision individuelle de quitter. Nous présenterons donc, dans un premier temps, quelques synthèses quantitatives (méta-analyses) de ces études. Récemment, toutefois, quelques études se sont penchées sur les déterminants organisationnels du taux de roulement. Nous présenterons donc, dans un deuxième temps, une revue détaillée de chacune de ces études réalisées au niveau d'analyse de l'organisation, car, en gestion stratégique des ressources humaines et dans la présente étude, c'est le niveau d'analyse qui paraît le plus approprié.

1.2.1 Les déterminants individuels du roulement

Il est indéniable que le nombre d'études consacrées aux facteurs qui prédisent le roulement au niveau individuel est très élevé. Muchinsky et Morrow indiquaient, déjà en 1980, que le nombre de ces études était de 1 500 environs. L'abondance des études dans

ce domaine rend assez difficile une recension détaillée étude par étude. Cependant, et certainement grâce à ce volume de recherche, des chercheurs ont procédé à des synthèses quantitatives qui font l'économie de cette recension et permettent de restituer, à travers une démarche particulière, des généralisations sur les facteurs influençant le roulement. Profitant de cette manne méthodologique, nous concentrons notre revue de littérature sur quatre synthèses empiriques qui ont eu une incidence certaine sur l'amélioration de la compréhension scientifique du phénomène. Notre étude, réalisée au niveau d'analyse de l'organisation, ne s'inscrit pas directement dans ce courant de la littérature; néanmoins, nous jugeons qu'une recension synthétique de cette littérature scientifique favorisera la compréhension de notre contribution.

- **Cotton et Tuttle (1986)**

Cotton et Tuttle (1986), partant de la distinction entre trois catégories de déterminants du roulement (facteurs externes, structurels et personnels) ont dressé un tableau récapitulatif des différents déterminants que nous reproduisons ci-dessous :

**Tableau III : Les déterminants du roulement selon la synthèse
de Cotton et Tuttle (1986)**

Déterminants externes	Corrélats reliés au travail	Corrélats personnels
Les perceptions du travail	Salaire	Âge
Le taux de chômage	Performance au travail	Ancienneté
Le taux d'accès	Clarté des rôles	Sexe
La présence syndicale	Tâches répétitives	Information biographique
	Satisfaction globale au travail	Éducation
	Satisfaction envers le salaire	Statut familial
	Satisfaction envers le travail	Nombre de dépendants
	Satisfaction envers la supervision	Aptitudes et habiletés
	Satisfaction envers les collègues	Intelligence
	Satisfaction envers les opportunités de promotion	Intentions comportementales
		Réalisation des attentes
		Engagement organisationnel

Source : Cotton et Tuttle (1986 : 57)

La recherche méta-analytique de Cotton et Tuttle, adoptant les méthodes statistiques de comptage et une régression hiérarchique, confirme les résultats produits par diverses revues de littérature. L'âge, l'ancienneté dans l'emploi, le salaire, la présence syndicale, la satisfaction globale au travail et les perceptions d'emploi sont jugées fortement corrélées au roulement et présentent des coefficients z fortement négatifs et significatifs au seuil de ($p < 0,00$) alors que des variables comme les tâches répétitives et l'intelligence entretiennent des relations avec le roulement des relations plus faibles, respectivement de l'ordre de $z = 2,53$ ($p < 0,02$) et $z = 1,77$ ($p < 0,10$). D'autre part, ils signalent que les variables qui enregistrent des effets modérés sont plus difficiles à

qualifier. Leur relation au roulement est moins forte à cause, peut-être, de faibles liens actuels avec la variable dépendante ou à cause de la présence d'autres variables qui limitent la force de leurs effets.

Ils affirment également dans leur conclusion que bien que plusieurs résultats issus d'études précédentes soient confirmés par leur synthèse, il y en a d'autres qui se trouvent différents de ceux inférés dans des études antérieures. Alors que pour Price (1977) le statut syndical a une faible ou presque pas de relation avec le roulement, l'analyse de Cotton et Tuttle conclut au fait que c'est un déterminant stable. Le même cas est signalé à propos de la variable «salaire» qui dans l'étude de Mobley et al. (1979) n'a pas de relation significative avec le roulement; or dans plusieurs autres articles (Porter et Steers, 1973; Price, 1977) la même variable est trouvée reliée fortement à cette variable dépendante. Dans le même sens, la variable «éducation» qui, chez Cotton et Tuttle (1986), est fortement corrélée au roulement, contredit les résultats enregistrés dans les études des deux auteurs précédemment cités qui considéraient cette relation non significative. Enfin, Muchinsky et Tuttle (1979) et Muchinsky et Morrow (1980) concluaient que les tâches répétitives étaient fortement corrélées au roulement, alors que cette dernière synthèse empirique trouve, au contraire, que la relation entre cette variable et le roulement est très faible.

Cotton et Tuttle (1986) signalent dans cette même étude que des variables telles que la réalisation des attentes, les intentions comportementales et l'engagement organisationnel n'ont pas encore été vérifiés empiriquement de façon profonde dans les précédentes synthèses de littérature, néanmoins ils considèrent que leur bon degré de corrélation avec le roulement, dégagé par leur synthèse empirique, les qualifie à être intégrées dans de prochaines études.

Enfin, ils affirment que les mesures des différents facteurs économiques produisent plusieurs effets différents sur le roulement. En effet, alors que les perceptions vis-à-vis de l'emploi sont liées fortement et de façon stable au roulement, le taux d'accès au travail ne l'est pas. En plus, le taux de chômage est efficace pour prédire l'agrégat du roulement, mais semble n'avoir aucun effet lorsque la variable dépendante est l'intention de quitter.

- **McEvoy et Cascio (1987)**

Dans une autre synthèse quantitative, McEvoy et Cascio (1987) présentent les constats suivants :

- Les modèles antérieurs sont ambigus quant au rôle joué par la performance dans le processus de roulement. Plusieurs, se prévalant de l'approche théorique développée par March et Simon (1958), avancent l'idée que le roulement est en lien direct avec la facilité perçue de mobilité et sur le désir perçu de mobilité. Ce qui les fait admettre que l'amélioration de la performance au travail implique une augmentation du taux de roulement. Par exemple, Steers et Mowday (1981) prédisent qu'une haute performance permet l'accentuation de l'attente d'une bonne rémunération laquelle engendrera une hausse du taux de roulement si cette attente n'est pas satisfaite. D'un autre côté, ces mêmes chercheurs admettent également qu'une faible performance pourra diminuer la satisfaction à cause d'un salaire plus bas, ce qui, en conséquence, augmente le taux du roulement.
- On constate un grand désaccord entre les chercheurs quant à la relation entre la performance et le roulement : relation positive chez les uns, négative chez les autres et incertaine chez un troisième groupe.

Partant de ces constats, McEvoy et Cascio (1987) procèdent à une synthèse quantitative portant sur 24 corrélations, entre la performance et le roulement, contenues dans 18 études et couvrant une population de 7 717 salariés. Ils concluent à une relation négative entre les deux variables avec un coefficient moyen de corrélation de - 0,22. Toutefois, après correction pour atténuer l'erreur de mesure, ce coefficient moyen de corrélation augmente à - 0,28

En effet, ils trouvent que le taux de départ est moins élevé chez les employés dont la performance est meilleure. Deux raisons théoriques semblent justifier ce résultat. D'une part, les sous-performants vivent sous le stress de leurs résultats décevants, ce qui les pousse à chercher un autre lieu de travail où ils pourront se sentir mieux. D'autre part, la littérature concernant les modèles de roulement confirme la relation négative entre la performance et le roulement en stipulant un enchaînement causal de variables : de la performance à la satisfaction à l'intention de départ au roulement. Toutefois, cet enchaînement nous amène à constater que, malgré le fait que l'équité salariale perçue peut modérer la relation entre la performance et la satisfaction (cette dernière relation étant sensée être toujours positive), il n'en demeure pas moins que la satisfaction et le roulement sont toujours reliés négativement.

Enfin, les deux auteurs constatent que leur modèle n'arrive pas à réfuter complètement la curvilinéarité de la relation entre la performance et le roulement déjà signalée par Jackofsky en 1984. Ils estiment que les trois formes du roulement (volontaire, involontaire et total) entretiennent une relation négative avec la performance et confirment que le roulement involontaire est la forme dont l'analyse n'exclut nullement une relation positive avec la performance.

- **Williams et Livingstone (1994)**

Reprenant les résultats des deux études ci-dessus ainsi qu'une autre synthèse empirique effectuée par Bycio, Hackett et Alvares (1990), Williams et Livingstone (1994) concentrent la leur sur le roulement volontaire seulement. Leurs données sont collectées à même 55 études couvrant un échantillon plus large que dans les précédentes synthèses empiriques ($n = 15\ 138$). Ce qui leur permet de prétendre éviter une erreur d'échantillonnage de type II rencontrée dans les précédentes études (Bycio et al. 1990; McEvoy et Cascio, 1987).

Les conclusions de cette synthèse empirique nous paraissent fort pertinentes. D'abord, les deux auteurs affirment que la relation entre la performance et le roulement est complexe et qu'elle prend deux formes : linéaire et curviligne. Puis, ils affirment que les variables modératrices (taux de chômage et salaire contingent, les mêmes que celles qu'on trouve dans les deux autres méta-analyses citées ci-dessus), ont des effets de force différente. Le salaire contingent à la performance est la variable modératrice qui a le plus de poids dans la relation entre la performance et le roulement. Quand le salaire est contingent à la performance, la relation entre la performance et le départ volontaire est plus forte ($r = - 0,27$) que lorsque le salaire n'est pas lié à la performance individuelle ($r = - 0,18$). Ce résultat indique que lorsque les employeurs rémunèrent selon la performance, ils encouragent en réalité les meilleurs employés à rester dans l'organisation et poussent les moins performants à quitter. Ceci rejoint d'une certaine manière les résultats évoqués par la littérature à propos de cette relation (Dreher, 1982; Podsakoff, Williamson et Todor; 1986; Wells et Muchinsky, 1985). Par rapport à la seconde variable modératrice, le taux de chômage, les deux auteurs signalent que, contrairement aux résultats constatés par McEvoy et Cascio (1987), leur base de données permet d'observer une faible ampleur dans la relation négative entre la performance et le roulement volontaire quand le taux de chômage est élevé.

Au niveau de la forme de la relation entre la performance et le roulement volontaire, les deux chercheurs affirment que leur étude débouche sur une relation quadratique curvilinéaire entre la performance et le roulement, rejoignant en cela l'hypothèse de Jackofsky (1984). Cela signifie donc qu'il existe des conditions dans lesquelles on peut trouver en même temps des relations positives et négatives entre les deux variables étudiées. C'est ce qui dans une certaine mesure a été constaté par Schwab (1991) quand il a mené son étude auprès des professeurs d'une université du Midwest aux États-Unis. La relation entre la performance, mesurée par le nombre de désignations dans l'index des citations sociales de l'université, et le roulement volontaire est positive pour les plus anciens professeurs et négative pour les moins anciens.

Cette situation s'explique par le fait que l'université n'était capable de rémunérer ses professeurs qu'à hauteur de 88 % du salaire médian octroyé par des institutions de même profil. Par conséquent, les anciens professeurs qui endossent une bonne productivité sont plus aptes à quitter que les anciens professeurs moins productifs, favorisés par le nombre supérieur de leurs publications et par le fait qu'ils puissent avoir un salaire plus élevé auprès des autres universités qui les sollicitent. Paradoxalement, parmi les professeurs moins anciens, la relation entre la performance et le départ volontaire est négative. Les moins performants au sein de cette catégorie sont plus enclins à quitter leur institution, car ils arrivent à savoir par différents retours d'information qu'ils ne demeureront pas longtemps dans cette université. Par contre, les plus performants parmi les nouveaux professeurs choisissent de rester car ils sont sûrs d'atteindre le nombre d'années de service assurant leur statut de professeur et parce qu'ils sont payés à hauteur de 97 % du salaire médian comparativement aux universités similaires à la leur.

- **Griffeth, Hom et Gaertner (2000)**

Griffeth, Hom et Gaertner (2000) ont mené une nouvelle synthèse quantitative sur les déterminants du roulement. Cette dernière visait à mettre à jour les résultats d'une autre méta-analyse publiée en 1995 par Hom et Griffeth en intégrant dans le corpus de la recherche tous les articles et écrits reliés à ce sujet et publiés durant la dernière décennie. Ainsi, quelque 500 corrélations ont été analysées à partir de 72 recherches recensées dont 42 publiées durant les années 90.

Les résultats de cette deuxième synthèse quantitative sont présentés en deux sections. La première fournit les résultats mis à jour à partir d'une combinaison des deux études et la seconde présente les résultats des tests de modération. Les déterminants du roulement sont regroupés en six catégories de variables : les caractéristiques personnelles; la satisfaction au travail; autres dimensions de l'expérience du travail; les facteurs externes (environnementaux); les prédicteurs comportementaux; les facteurs cognitifs et comportementaux à propos du processus de retrait.

Cette synthèse quantitative a confirmé les résultats enregistrés en 1995 et a permis la génération de nouvelles conclusions. Ainsi, ces résultats vont, en grande partie, dans le sens de la confirmation de la force relative des déterminants du roulement signalés dans l'étude réalisée en 1995 et soutenus par différentes perspectives théoriques.

Il en ressort, en premier lieu, que les antécédents du roulement sont : la satisfaction au travail ($\rho_1 = - 0,19$); l'engagement organisationnel ($\rho_1 = - 0,23$) et surtout l'intention de quitter ($\rho_1 = 0,38$).

Par rapport aux autres dimensions de l'expérience du travail que les auteurs estiment avoir une certaine relation distante par rapport au roulement, l'étude fait ressortir une

stabilité dans le temps (entre 1995 et 2000) des résultats enregistrés par des variables telles que le changement du leader du groupe ($\rho_1 = -0,13$), la gestion participative ($\rho_1 = -0,13$), les opportunités de promotion ($\rho_1 = -0,16$), la cohésion du groupe de travail ($\rho_1 = -0,13$), le stress ($\rho_1 = 0,16$), les salaires ($\rho_1 = -0,11$), la satisfaction vis-à-vis de la rémunération ($\rho_1 = -0,08$) et la justice distributive ($\rho_1 = -0,11$). Dans leur commentaire à propos des résultats de cette catégorie de variables, les auteurs soulignent que l'ampleur des effets des salaires et d'autres variables reliées à la rémunération demeure modeste relativement à l'importance accordée à ces variables par la littérature.

Concernant les caractéristiques personnelles, la nouvelle méta-analyse retrouve presque les mêmes résultats annoncés dans l'étude de 1995 et affirme la faiblesse de leur prédiction de la variable dépendante. En considérant uniquement les résultats contradictoires entre les deux études, la dernière en date rapporte que la variable habiletés cognitives enregistre une relation non significative ($\rho_1 = 0,01$) avec le roulement, alors qu'en 1995 la première étude signalait un coefficient plus fort ($\rho_1 = -0,09$), ce qui signifie que les employés ayant des habiletés cognitives supérieures étaient moins enclins au départ. Le même constat est fait par rapport au roulement des femmes qui lors de la première étude avait un coefficient de corrélation estimé à ($\rho_1 = -0,07$), tandis que dans cette dernière synthèse quantitative le roulement des femmes ne dépasse guère celui enregistré pour les hommes ($\rho_1 = -0,03$). Enfin, sept études publiées durant les années 90 ont mesuré l'effet de l'appartenance ethnique sur le roulement et ont trouvé que cette relation était non significative avec un coefficient de $-0,01$, alors que de précédentes études, y compris celle de Griffeth et Hom (1995), estimaient que les minorités raciales étaient plus disposées à quitter leurs organisations. Par rapport aux autres variables, soit l'éducation, la formation, le statut familial, les responsabilités domestiques, l'âge et l'ancienneté, leurs coefficients de corrélation sont demeurés sans grands changements.

Les facteurs environnementaux externes demeurent dans les mêmes proportions que celles déjà connues en 1995. La variable «alternatives perçues» enregistre respectivement des coefficients de 0,13 et 0,12. Cependant, la catégorie des prédicteurs comportementaux signale des changements significatifs dans les coefficients de corrélation entre les variables «retard», «absentéisme» et «performance au travail», d'un côté, et le roulement des ressources humaines, d'un autre côté. Ainsi, la plus récente méta-analyse découvre une valeur prédictive moins forte du retard ($\rho_1 = 0,06$) et de l'absentéisme ($\rho_1 = 0,20$) par rapport à 1995 où les deux variables enregistraient respectivement des coefficients de 0,15 et 0,33. Seule la performance au travail est demeurée sans grand changement en passant de - 0,19 en 1995 à - 0,15 en 2000.

L'étude de ces quatre synthèses quantitatives, nous permet de constater que les déterminants individuels qui prédisent le plus le départ sont la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. En effet, l'insatisfaction au travail peut mener l'employé à chercher des alternatives qui le mettent dans des conditions cognitives liées au processus de retrait, ce qui développe chez lui l'intention du départ et renforce, en conséquence, sa prédisposition au roulement. En fait, nous sommes devant un processus qui s'initie sur le lieu de travail à cause des facteurs reliés à l'insatisfaction face aux conditions de l'exercice de l'emploi et dont les effets s'accroissent par des facteurs environnementaux et des pratiques de gestion. C'est ce qui explique pourquoi la recherche s'est concentrée longtemps sur les aspects individuels dans l'étude de ce phénomène. Toutefois, il reste que si nous en savons beaucoup sur pourquoi les individus quittent leur organisation, nous savons encore peu de chose sur pourquoi des organisations connaissent plus de départs que d'autres. Dans le tableau 4, ci-dessous, nous faisons état d'une synthèse des déterminants du roulement volontaire tels que relevés dans les quatre synthèses quantitatives étudiées.

1.2.2 Les déterminants organisationnels du roulement

Il est un fait incontestable que la recherche sur le roulement, bien que ce dernier fût senti comme un vrai problème d'efficacité organisationnelle (Baysinguer et Mobley, 1983; Mowday, 1984; Roberts, Hulin et Rousseau, 1978; Wallace, 1983), n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études au niveau d'analyse de l'organisation (Shaw, Delery, Jenkins et Gupta 1998). Cette rareté est encore plus réelle quand il s'agit du roulement volontaire. Comme le précisent Shaw et al. (1998), l'étude du roulement volontaire au niveau organisationnel est importante pour deux raisons. D'abord, les études au niveau micro examinant l'impact de la perception individuelle sur le roulement sont très nombreuses (environ 1 500 études sont déjà recensées en 1980 par Muchinsky et Morrow). Deuxièmement, les investissements effectués par les organisations et les contributions attendues relèvent du contrôle direct des entreprises. Ces dernières peuvent donc prendre les mesures nécessaires pour modifier leurs politiques, programmes et pratiques de gestion afin de réduire le roulement.

Dans cette section, nous présenterons les différentes recherches qui se sont intéressées à l'influence de facteurs organisationnels sur le roulement volontaire. Compte tenu de notre intérêt particulier de recherche, la recension qui suit porte de façon particulière sur l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement volontaire. La prochaine section sera consacrée à la recension des études qui ont porté sur l'analyse au niveau organisationnel de l'influence de la formation sur le roulement des ressources humaines.

Les facteurs organisationnels sont reconnus pour affecter de façon directe l'intention de quitter des ressources humaines de l'organisation. De par sa structure, son organisation du travail, ses politiques, ses programmes et ses pratiques de gestion des ressources

humaines, l'entreprise influence le désir de mobilité de ses employés en agissant sur leur satisfaction au travail dans le but de parfaire sa performance (Huselid, 1995; Trevor, 2001).

Le roulement dysfonctionnel des ressources humaines étant un des facteurs affectant négativement la performance organisationnelle, il est donc normal qu'il fasse l'objet d'actions pour atténuer ses impacts négatifs. C'est ce qui justifie, en quelque sorte, l'importance d'élaborer des stratégies à cet effet (Mowday, 1984 : 366) :

«(...) the primary focus of these strategies is to minimize the problems that turnover can cause. Although several of the strategies may also result in creating a more favourable work environment from the employee's perspective, primary attention will not be directed toward ways to reduce turnover»

Cependant, nous constatons que peu d'efforts ont été consacrés directement à l'étude des effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement. Bien que les premiers écrits qui ont porté sur ce phénomène au niveau organisationnel aient été publiés en 1984 (Mowday, 1984; Treborg et Lee, 1984) et que l'importance du sujet ait été évoquée antérieurement (Hulin, Raznowski et Hachiya, 1985; Mobley, 1982), ce n'est que durant les années 90 que nous avons vu se profiler des études cherchant à identifier les causes du roulement par rapport aux politiques et pratiques de gestion des ressources humaines (Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1996).

Parmi le petit nombre de recherches qui se sont intéressées à l'étude des déterminants du roulement au niveau organisationnel, nous constatons que la majorité s'est penchée sur l'influence des pratiques de gestion des ressources sur le taux de roulement (Arthur, 1994; Batt, 2002; Batt, Colvin et Keef, 2002; Guthrie, 2000, 2001; Huselid, 1995;

Lincoln et Kalleberg, 1996; Powell, Montgomery et Cosgrove, 1994; Richard et Johnson, 2001; Shaw et al., 1996; Wilson et Peel, 1991). Parmi celles-ci, seules cinq études se sont intéressées à l'influence de la formation sur le roulement (Batt, 2002; Batt, Colvin et Keef, 2002; Fairiss, 2004; Lincoln et Kalleberg, 1996; Shaw et al., 1998) et elles seront réexaminées dans la section prochaine.

- **Wilson et Peel (1991)**

L'une des premières recherches qui s'est consacrées à l'étude du roulement au niveau organisationnel a été celle de Wilson et Peel (1991). Utilisant une base de données constituée des réponses provenant de 52 entreprises britanniques œuvrant dans le secteur de l'ingénierie et de la métallurgie, ils ont examiné l'impact de la participation des employés sur l'absentéisme et le roulement volontaire.

Dans leur modèle d'analyse Wilson et Peel (1991) ont choisi comme variables indépendantes des pratiques relatives à la participation des employés : présence syndicale, plans d'implication des employés dans les prises de décision, participation perçue par les employés pour les prises de décision, partage des bénéfices, régimes d'achat d'actions et avantages accessoires. Les variables dépendantes ont été l'absentéisme et le taux de roulement volontaire, alors que les variables de contrôle sont la taille de l'entreprise, les facteurs économiques, l'emplacement régional, la technologie et les caractéristiques de la main-d'œuvre (en tout 17 variables).

Huit cent cinquante entreprises ont été choisies sur la base de leur appartenance au secteur d'activité retenu et de leur taille (entre 50 et 1 500 employés). Trente pour cent (30 %) des entreprises sélectionnées étaient connues pour l'utilisation des plans d'incitatifs financiers. Le nombre global des entreprises qui ont participé à cette étude a été de 52 sur 850, soit un taux de réponse de 6,11 % de la population totale identifiée. La

collecte des données s'est faite par entrevues et enquêtes durant la période entre 1983-84 auprès de l'un des cadres de l'entreprise (directeur, directeur du personnel ou directeur financier, le superviseur) et au moins trois employés. Le taux de roulement et le taux d'absence furent déterminés par entrevues et analyse des dossiers des employés. Le taux de roulement a été calculé par division du nombre des employés démissionnaires par le nombre d'employés actifs durant l'année et le taux d'absence par le calcul de la moyenne annuelle du nombre de journées de travail perdues par employé.

Les résultats concernant les impacts des variables de partage des profits et autres formes de participation sur le roulement volontaire et l'absentéisme obtenus suite à une analyse de régression démontrent, après introduction des variables partage des profits et distribution des actions, séparément puis conjointement, que le modèle a une force d'explication assez forte, environ 60 % de la variation observée entre entreprises; ce qui est considéré comme assez élevé pour une base de données de ce type. Pour ce qui est de la variable droit collectif de parole (justice procédurale), on peut constater que quelle que soit la forme de la mesure utilisée dans cette étude, simple ou indice composite, elle produit, dans les deux cas, des relations significatives et négatives. De surcroît, dans les établissements à forte présence syndicale, on signale un taux de roulement plus bas d'environ 4 % par rapport aux établissements qui connaissent une présence syndicale faible.

Les résultats de l'analyse de régression indiquent que le partage des profits et la distribution des actions ont un impact négatif significatif sur le roulement volontaire avec des coefficients de régression, respectivement, de - 1,27 et - 1,92. Leur impact est encore plus fort lorsque ces deux plans sont mis en œuvre conjointement dans une même entreprise. En effet, ils réalisent un effet réducteur sur les départs d'un taux 2 % à 2,5 %, alors que le taux du roulement volontaire n'est réduit que de 1 % à 2 % quand le seul plan appliqué est celui du partage des bénéfices ou des profits.

D'autre part, il ressort des résultats de la régression que la variable participation dégage des coefficients qui ne sont pas significatifs dans toutes les équations introduites. Mais, il n'en demeure pas moins évident qu'autant le degré de perception de la participation est élevé autant le taux de départ est faible, ce qui conforte l'idée que l'existence d'un ensemble de pratiques qui garantissent le droit de parole réduit la propension des employés à quitter leur lieu de travail. Ainsi, les quatre variables concernées par cette rubrique : l'existence de système d'évaluation conjointe du travail, d'échelle de perception de l'implication des employés, évaluation des employés par le superviseur et l'existence de comités conjoints de travail, dégagent des coefficients de régression assez mitigés quant à la force de leur relation avec le départ volontaire, soit, respectivement, - 0,84, - 0,49 (n.s.), - 0,03 (n.s.) et 2,21. Ce dernier coefficient de régression est surprenant, car, contre toute attente, il apparaît que l'existence de comités conjoints de travail a un effet marginal, cependant positif, sur le taux de roulement volontaire.

- **Arthur (1994)**

Arthur (1994) utilise une taxonomie empirique identifiant deux systèmes de gestion des ressources humaines : «système de gestion des ressources humaines de contrôle» et «système de gestion des ressources humaines d'engagement» pour vérifier leur impact sur la performance et le roulement avec un échantillon composé de 30 aciéries aux États-Unis.

En se basant sur les résultats d'une étude qu'il avait produite en 1992, Arthur souligne qu'on peut classer les entreprises en fonction des systèmes de gestion des ressources humaines qu'elles utilisent. À partir d'une analyse factorielle, il a regroupé les entreprises de son échantillon en deux larges catégories en fonction des caractéristiques des pratiques, des structures et des fonctions qu'elles adoptent. Ainsi, il associe les

entreprises dites de contrôle à la mise en œuvre de pratiques de gestion qui visent la réduction des coûts et celles qui adoptent un système d'engagement à des pratiques de différenciation.

Ainsi, un système de gestion des ressources humaines d'engagement sera caractérisé par l'existence d'un haut niveau d'implication des employés dans les décisions managériales, de programmes formels de participation, de formation en groupe à la résolution des problèmes, d'activités de socialisation, d'un taux élevé d'employés détenant un haut niveau de compétences.

Par contre, un système de gestion des ressources humaines de contrôle sera caractérisé par une tendance à la réduction des coûts de main-d'œuvre ou à l'amélioration de l'efficacité par l'incitation des employés à se conformer aux procédures et règles strictes de travail définies par l'organisation. Le système de rémunération généralement utilisé est incitatif et basé sur la mesure des standards de performance établis au préalable.

Par ailleurs, aux fins d'asseoir théoriquement son modèle, Arthur (1994) souligne que la littérature distingue conceptuellement entre les deux systèmes. Ainsi, pour la stratégie d'engagement, les chercheurs ont adopté une perspective comportementale sous-tendue par l'idée implicite que l'implantation d'une stratégie d'affaires exige l'existence d'un ensemble d'attitudes et de comportements spécifiques et d'un ensemble de politiques, de programmes et de pratiques de gestion de ressources humaines également spécifiques incitant à l'adoption de ces attitudes et de ces comportements. Autrement dit, des politiques et pratiques capables de renforcer les liens psychologiques entre les objectifs des employés et les objectifs de leurs organisations.

Les chercheurs adoptant la théorie du contrôle, constatent que l'adoption d'un système de contrôle dépend pratiquement du niveau de connaissance relatif que les gestionnaires

ont du processus de transformation mis en place au sein de leur organisation (de l'intrant à l'extrant) et d'une grande habileté à définir un ensemble standard de performance et à mesurer les résultats des employés. Ces conditions permettent aux employeurs de surveiller et de récompenser soit les comportements ou les résultats du comportement désiré. À partir de là, on devrait s'attendre à trouver des systèmes de gestion des ressources humaines assez différents suivant la stratégie adoptée. Le premier, sera plus axé sur le développement des compétences, l'allègement du poids des structures et le renforcement de la participation; le deuxième, plus porté sur le respect des procédures, des règles et des standards de performance.

Dans son modèle opératoire, Arthur (1994) présente trois hypothèses qui tournent autour de l'idée que le système de gestion des ressources humaines d'engagement améliore la performance organisationnelle et réduit le roulement, alors que le système de gestion des ressources humaines de contrôle enregistre des taux de roulement plus élevés et des résultats moins performants. Afin de vérifier ses conjectures, Arthur (1994) mesure le degré de présence de pratiques censées favoriser l'amélioration de la performance et réduire le roulement dans des organisations adoptant les deux systèmes. Les variables indépendantes représentant ces pratiques sont la décentralisation, la participation à la prise de décision, l'objectif de la formation dispensée, relié au travail ou portant sur les compétences générales, l'existence d'un système formel de résolution de problèmes, les salaires, les bénéfices et les bonis. Il s'agit donc de mesurer jusqu'à quel point l'existence de ces variables dans chacun des deux systèmes influence la performance organisationnelle et participe à la réduction du taux de roulement. Les variables de contrôle choisies dans ce modèle sont l'âge de l'organisation, la taille, la présence syndicale et la stratégie d'affaires. Enfin, les variables dépendantes sont le roulement et la performance organisationnelle. La performance a été mesurée par calcul du facteur d'efficacité au travail (évalués à partir des heures de travail nécessaires à la fabrication d'une tonne d'acier) et des taux de rebuts (enregistrés par rapport à la production d'une

tonne d'acier), alors que le roulement a été mesuré par division du nombre des employés de production et maintenance ayant quitté leurs organisations, volontairement ou involontairement, durant l'année précédant cette étude, par le nombre total des employés des deux départements.

Les résultats de l'analyse de régression confirment les trois hypothèses avancées par Arthur (1994). Il existe bien une relation significative entre la variable système de ressources humaines et le nombre d'heures travaillées et le taux de rebuts enregistrés par tonne de métal produit, donc avec la performance. Toutefois, l'auteur ajoute que dans ce modèle il faut interpréter avec prudence la signification de la variable système ressources humaines. Pour la seconde hypothèse, il apparaît clairement qu'un taux de roulement élevé est associé à l'existence d'un système gestion des ressources humaines de contrôle, comparativement au taux enregistré par le système de gestion des ressources humaines d'engagement. Le taux de roulement est pratiquement le double dans le premier par rapport au second ($x = 0,07$; $\text{é.t.} = 0,07$, pour le contrôle et $x = 0,03$; $\text{é.t.} = 0,03$, pour l'engagement). D'autre part, le test de Student confirme statistiquement la signification de cette différence ($t = 2,19$; $p < 0,05$). Concernant la troisième hypothèse, les résultats indiquent que la relation négative entre la performance organisationnelle et le roulement est très forte dans le système de gestion des ressources humaines d'engagement ($b = - 0,79$; $p < 0,05$) en comparaison avec le système de contrôle ($b = - 0,14$; $p < 0,05$). Enfin, Les tests d'interactions effectués pour vérifier la relation de modération entre le roulement et le système des ressources humaines indiquent, après contrôle par la variable présence syndicale, que les interactions entre le système gestion des ressources humaines et le roulement sont significatives pour les deux variables heures de travail et taux de rebuts et que leur inclusion dans le modèle contribue significativement à l'augmentation du changement du R^2 dont les valeurs atteignent respectivement, après intégration des deux variables, 0,43 et 0,30. Enfin, les tests pour comparer les corrélations partielles des variables heures de travail et taux de rebuts en fonction de chacun des deux systèmes de

gestion des ressources humaines indiquent une relation positive significative des deux variables dans le système d'engagement, respectivement ($r = 0,83$; $p < 0,01$ et $r = 0,90$; $p < 0,01$), alors qu'ils ne sont pas significatifs dans le cas du système de contrôle. ($r = - 0,05$, pour les heures de travail et $r = - 0,06$, pour le taux de rebuts).

Dans la discussion de ces résultats, Arthur (1994) souligne que les différences significatives constatées dans ce modèle entre les deux systèmes de gestion des ressources humaines en regard du roulement et de la performance organisationnelle suggèrent l'importance d'inclure la mesure du système de gestion des ressources humaines comme variable modératrice dans les futures études consacrées au roulement. D'autre part, l'absence de corrélation significative entre le roulement et la performance organisationnelle dans le cas du système de contrôle peut indiquer l'existence d'une relation non linéaire entre les deux variables:

«In other words, organizations with control human resource systems may benefit from high employee turnover up to some point, but after that point is reached there begins to be a detrimental effect of manufacturing performance. In contrast, the result show a negative linear relationship between turnover and manufacturing performance in the commitment systems. The finding that the right amount of turnover varies with systems type has important implications for practitioners seeking to manage this process.» (Arthur, 1994: 683)

- **Powell, Montgomery et Cosgrove (1994)**

Powell, Montgomery et Cosgrove (1994), constatant les résultats d'une large littérature qui indique que les employés qui reçoivent de hauts salaires sont moins enclins à quitter leurs entreprises, ont tenté d'étudier l'influence que pourraient avoir les salaires, les

avantages sociaux et la dispersion salariale chez les employés à hautes compétences en comparaison avec les employés qui possèdent des compétences moins élevées. En effet, la théorie de l'efficience salariale déclare que les hauts salaires sont en général payés aux fins d'améliorer la performance des employés, de réduire les tires aux flancs et d'éviter la nécessité des mises à pied. Aussi, cette théorie prédit que les salaires sont négativement reliés au taux de démission, toutes choses étant égales par ailleurs. À cela s'ajoute une autre explication possible de cette relation négative, c'est que les salaires élevés attirent des employés compétents et de qualité qu'on cherche plus à retenir au sein de l'entreprise.

Afin de vérifier leurs hypothèses Powell et al. (1994) ont mené une enquête, par administration d'un questionnaire, auprès d'un échantillon constitué de 205 garderies accréditées aux États-Unis employant 3 746 éducateurs. Ces éducateurs ont été divisés en deux catégories, ceux ayant des compétences élevées, les éducateurs, et ceux possédant moins de compétences dans le domaine, les aides éducateurs.

Les variables indépendantes choisies sont regroupées en trois groupes : les caractéristiques des centres (17 variables dont les salaires, les avantages sociaux et le niveau de dispersion salariale), les caractéristiques du personnel (5 variables) et les caractéristiques des locaux (5 variables). Les variables dépendantes sont au nombre de quatre distinguant entre le roulement volontaire et le roulement involontaire pour chacune des deux catégories d'employés. D'autre part, puisque les variables dépendantes, le roulement volontaire et involontaire, sont tronquées près de zéro, les trois auteurs ont choisi d'utiliser un modèle statistique de régression Tobit.

Il ressort des résultats enregistrés par le modèle Tobit ordinaire que, comme indiqué par la théorie, les salaires élevés ont une influence négative et significative sur le taux des départs des éducatrices (- 24,40; $p < 0,5$) et relativement sur les aides éducatrices

(- 11,18; $p < 0,5$). Alors que dans le cas du roulement involontaire, les salaires élevés sont associés à un taux de roulement faible chez les deux groupes, (- 18,12; $p < 0,5$) et (- 2,78; $p < 0,5$). Toutefois, les autres variables indépendantes les avantages sociaux et la dispersion salariale n'entretiennent aucun lien significatif avec le roulement dans ces deux aspects, volontaire et involontaire. Chez les éducatrices, les coefficients de régression pour la première variable sont respectivement de (0,45 n.s.) et (0,03 n.s.) puis de (- 9,03 n.s.) et (- 4,97 n.s.) pour la dispersion salariale, alors que pour les aides éducatrices, on constate, respectivement, les coefficients suivants (0,24 n.s.) et (0,12 n.s.) puis pour la deuxième variable (19,10 n.s.) et (12,91 n.s.).

- **Huselid (1995)**

Huselid (1995), dans une étude portant sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement, la productivité et la performance organisationnelle, auprès d'un échantillon de 855 entreprises américaines trouve que la mise en place d'un système de pratiques cohérent réussit à diminuer le taux de roulement des employés et améliore le taux de productivité et de performance organisationnelle. Il identifie dans la littérature ce qui est appelé par un bon nombre de recherches théoriques les pratiques de travail à haute performance. Celles-ci comprennent un ensemble de pratiques qui inclut les procédures de recrutement et de sélection, les systèmes de rémunération et de gestion de la performance, la formation et l'implication des employés au travail. La mise en place de ces pratiques de travail à haute performance est censée améliorer le savoir, les compétences, les habiletés des employés actuels et potentiels de l'entreprise, développer leur motivation, réduire leur départ et augmenter le taux de rétention des employés performants tout en encourageant les moins performants à quitter.

Huselid (1995) procède à la mesure de l'impact de ces pratiques sur la performance organisationnelle en regroupant celles-ci en deux facteurs. Il explique son choix par le

fait que l'organisation acquiert les compétences de base par le biais de la sélection, les développe par la formation et l'organisation du travail (soit le premier facteur) et les renforce par l'amélioration de la motivation et l'implication au travail (second facteur) :

- le premier facteur intégrant «les aptitudes des employés et les structures organisationnelles» comprend la présence de cercles de qualité, de programmes de partage d'informations et de profits, de procédures formelles de résolution de problème et d'activités de formation, etc.
- le second facteur intégrant «la motivation des employés» comprend les variables relatives aux pratiques de haute performance qui visent à reconnaître et encourager les comportements et les attitudes désirés pour améliorer la performance organisationnelle : présence d'un système de rémunération et de récompense, d'un système d'évaluation de la performance et d'une politique de promotion interne intégrée au premier.

Dans son modèle opératoire, Huselid (1995) contrôle la relation entre le système de pratiques à haute performance et le roulement et la productivité de l'organisation par plusieurs variables reliées à la taille de l'organisation, l'intensité du capital, la présence syndicale, la croissance des ventes durant les cinq dernières années, les ventes nettes, la R&D et 34 autres variables dichotomiques désignant le type d'industrie issue de «*Standard Industrial Classification*» (SIC).

Cette enquête a été menée en 1991. Un questionnaire a été transmis par voie postale à 3 452 gestionnaires de ressources humaines, œuvrant dans des entreprises comptant au moins 100 travailleurs. Le nombre de questionnaires retournés a été de 968, soit un taux de 28 % du total des organisations pressenties au départ. Huit cent cinquante-cinq questionnaires/réponses ont été estimés valides. Une seule question dans le questionnaire

transmis aux gestionnaires ressources humaines de l'échantillon a servi à mesurer le roulement des ressources humaines «Quel est le taux moyen annuel du roulement ?». Cette question a été posée séparément aux employés dont les salaires sont imposables et à ceux exemptés d'impôts. La variable roulement a donc été estimée comme la moyenne des départs enregistrés durant l'année pour chacune des deux catégories.

Les résultats des analyses de régression indiquent que le facteur «aptitudes des employés et structures organisationnelles» (le premier facteur) entretient des relations significatives et négatives avec le roulement. Ils enregistrent des coefficients de régression significatifs ($b = - 1,77, p < 0,10$) dans la première équation ne contenant pas le facteur «motivation des employés» et ($b = - 1,74, p < 0,10$) dans la troisième équation incluant les deux facteurs. Par contre, les résultats relatifs au facteur «motivation des employés» montrent une relation négative, mais non significative avec le roulement des employés dans les deux modèles d'équation. L'auteur explique que ce dernier résultat est dû essentiellement à la présence de systèmes de rémunération par objectifs qui, indirectement, incitent les employés non performants à quitter leurs organisations et ainsi augmentent le roulement.

Enfin, Huselid (1995) conclut que, parmi la majorité des entreprises de l'échantillon et à travers diverses tailles d'entreprises, l'investissement dans les systèmes de pratiques de travail à haute performance est associé à un faible taux de roulement, une meilleure productivité et performance financière organisationnelle. L'ampleur des gains réalisés grâce à ces investissements dans les systèmes de pratiques à haute performance est assez impressionnante. Huselid, dans la même étude, estime que, pour un point d'augmentation de l'écart type de ces pratiques de gestion, on constate une baisse du taux de roulement de 7,05 % par rapport à la moyenne. Par ailleurs, considérant l'impact de l'investissement dans les pratiques de haute performance sur le roulement et, partant, sur la productivité, Huselid estime, dans cette même étude, que sur la base d'un calcul par employé, une augmentation du montant des ventes équivalente à 27 044 \$, génère une

amélioration du chiffre d'affaires et du profit, respectivement, de 18 641 \$ et 3 814 \$. Par conséquent, il apparaît clairement que l'impact des systèmes de pratiques à haute performance sur la performance organisationnelle est dû en partie à leur influence sur le roulement des employés et la productivité.

- **Lincoln et Kalleberg (1996)**

Lincoln et Kalleberg (1996) ont essayé dans une étude comparative entre les entreprises américaines et japonaises de dégager les influences spécifiques de variables au niveau organisationnel, dont des pratiques de gestion des ressources humaines, sur le roulement volontaire des ressources humaines dans chacun des deux pays. Un échantillon de 45 manufactures américaines et de 41 entreprises japonaises comparables a été sollicité pour cette étude. Un questionnaire adapté a été administré aux directeurs des départements de ressources humaines de l'ensemble de ces organisations. La mesure du taux de roulement a été obtenue en divisant le nombre total des employés ayant choisi de quitter volontairement leur emplacement de travail durant l'année par le nombre total des employés de chaque entreprise.

Le modèle théorique utilisé par Lincoln et Kalleberg (1996) définit comme variables indépendantes les situations et les pratiques qui renforcent les structures de solidarité corporatiste : la position dans le secteur économique, les marchés internes, la présence syndicale, la formation et la promotion, les salaires, les programmes formels de participation, les relations de solidarité interne, les structures organisationnelles et les facteurs démographiques de la main-d'œuvre. Les variables dépendantes sont l'identification à l'entreprise, l'attachement et le roulement volontaire. L'étude est fondée sur l'idée que les structures de solidarité corporatiste influencent aussi bien les dimensions attitudinales que comportementales (le roulement) de l'engagement envers l'organisation.

Les résultats de l'analyse de régression effectuée pour mesurer les effets des structures de solidarité corporatiste sur le roulement volontaire indiquent que la position au sein du secteur économique, la taille de l'entreprise, la présence syndicale et la présence de marchés internes avec une ancienneté élevée des employés affectent négativement le taux de départ dans les deux pays, respectivement : (- 0,45; $p < 0,01$) et (- 0,68; $p < 0,10$). Par contre, la différence notable dans cette étude comparative vient des entreprises à structures très formalisées. En effet, les usines japonaises connaissent un taux de roulement plus bas que celui enregistré par les entreprises américaines (1,98; $p < 0,05$). Cette différence est expliquée par les auteurs par le fait que la notion de règle a une signification différente au Japon et aux États-Unis. Les autres variables, telles que l'attente de promotion interne, les écarts salariaux entre les collègues au travail et la formation en emploi n'ont pas d'influence sur le roulement volontaire dans les deux pays.

- **Shaw, Delery, Jenkins et Gupta (1998)**

Shaw, Delery, Jenkins et Gupta (1998) ont procédé à une analyse au niveau organisationnel du roulement volontaire et involontaire. Ils ont vérifié l'impact de plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement volontaire et involontaire au sein de l'industrie du transport routier de marchandises aux États-Unis. Mille soixante-dix-neuf entreprises employant au moins 30 personnes ont reçu par poste un questionnaire de 24 pages. Un total de 379 entreprises ont répondu à ce questionnaire, soit 36 % de la population choisie dont, seulement, 227 avaient enregistré des départs. Les analyses des questionnaires ont porté sur cette dernière catégorie. Les items du questionnaire mettaient l'emphase essentiellement sur les caractéristiques et les effets des systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines mis en place pour gérer les chauffeurs routiers de ces organisations.

Cette étude part des thèses fondamentales qui suggèrent que l'investissement dans le capital humain d'une organisation réduit le roulement volontaire et que les systèmes de gestion des ressources humaines qui améliorent l'engagement et l'implication des employés réduisent aussi le roulement. Les quatre auteurs commentent ces thèses en soulignant que les employés maximisent leurs propres intérêts et leurs propres résultats financiers et psychologiques et qu'ils restent au sein des organisations quand leurs intérêts personnels sont maximisés en y demeurant. Trois objectifs sont visés par cette recherche : 1) vérifier dans quelle mesure le roulement pourrait être prédit par les pratiques de gestion des ressources humaines, 2) vérifier la relation entre ces pratiques et les départs et les congédiements séparément et 3) Examiner ces relations en produisant des analyses bivariées et multivariées.

Le modèle théorique opéré par Shaw et al. (1998) identifie les pratiques de gestion de ressources humaines (le salaire moyen, les avantages, la stabilité en emploi, la formation, la justice procédurale, le contrôle électronique, l'évaluation de performance, le temps sur la route, le ratio de sélection et les procédures de sélection) comme variables indépendantes. Les variables dépendantes sont le taux de départ volontaire et le taux de roulement involontaire. Les variables de contrôle sont la taille de l'entreprise, son âge, la présence syndicale, recrutement auprès de larges bassins d'emploi et le type de carrière. Ce modèle souscrit aux thèses qui indiquent que les investissements et les incitatifs opérés par l'organisation au bénéfice de son capital humain tels que les salaires et les avantages sociaux réduisent le roulement volontaire.

Les mesures appliquées pour les variables dépendantes ont été basées sur les déclarations des gestionnaires des ressources humaines, soit le nombre total des départs volontaires divisé par le nombre total des employés de l'entreprise durant l'année 1994. Cette

formule est également valable pour la mesure de la variable taux de congédiement ou roulement involontaire.

Afin d'évaluer le niveau de corrélation des échelles multi-item utilisées pour cette étude, une analyse factorielle exploratoire avec rotation Varimax a été conduite. Les dimensions retenues sont les avantages sociaux, la justice procédurale, la stabilité au travail, le recrutement par groupes. Les items relatifs au contrôle électronique ont été exclus de cette analyse, car la validité interne des informations factuelles qu'ils fournissent ne peut être estimée. Puis, une analyse de régression hiérarchique a été faite pour mesurer les effets explicatifs de chacun des trois blocs de variables : les variables de contrôle en premier, puis les pratiques de gestion des ressources humaines et, enfin, les interactions entre les ratios de sélection et les procédures de sélection.

Les résultats obtenus à partir de ces opérations statistiques confirment la validité du choix théorique d'étudier chaque type de roulement à part. Les prédicteurs du roulement volontaire diffèrent substantiellement des prédicteurs du roulement involontaire. D'autre part, les résultats de la régression hiérarchique valident clairement le modèle théorique adopté pour mesurer les effets des prédicteurs du roulement volontaire : deux des cinq mesures des pratiques incitatives et d'investissements (salaires et avantages sociaux) ainsi que les mesures des attentes des employeurs (contrôle électronique et le temps de travail sur la route) sont significativement reliés au roulement volontaire. Pratiquement, nous pouvons constater que les salaires moyens et le temps de travail sur la route entretiennent des relations significatives importantes avec le roulement volontaire, (respectivement $\beta = - 0,31$; $p < 0,01$ et $\beta = 0,25$; $p < 0,01$), alors que les avantages sociaux et le contrôle électronique entretiennent des relations modérées avec le roulement (respectivement $\beta = - 0,16$; $p < 0,05$ et $\beta = 0,16$, $p < 0,05$). Les autres pratiques de gestion de ressources humaines introduites dans le modèle opératoire, soit la stabilité de l'emploi, la formation, les procédures de résolution des plaintes et conflits

(justice procédurale), l'évaluation du rendement, le ratio de sélection et les procédures de sélection, sont trouvées sans relation significative avec le roulement volontaire. Par ailleurs, les variables de contrôle expliquent pratiquement 27 % de la variance de ce modèle ($\Delta R^2 = 0,27$) et les pratiques de gestion des ressources humaines 20 % ($\Delta R^2 = 0,20$).

Contrairement à ce qui était attendu par les quatre auteurs, la formation et les ratios de sélection sont reliés significativement au roulement involontaire et enregistrent des coefficients positifs importants ($\beta = 0,15$; $p < 0,05$ et $\beta = 0,26$; $p < 0,01$). Enfin, la variable dépendante le roulement involontaire est expliquée à 26 % par les variables de contrôle, 10 % par les pratiques de gestion des ressources humaines et 9 % par l'interaction entre les ratios de sélection et les procédures de sélection ($\Delta R^2 = 0,26$; $\Delta R^2 = 0,10$ et $\Delta R^2 = 0,09$).

- **Delery, Gupta, Shaw, Jenkins et Ganster (2000)**

Delery, Gupta, Shaw, Jenkins et Ganster (2000) ont effectué une étude pour vérifier la relation entre la syndicalisation, les pratiques salariales et l'attachement des employés (roulement volontaire et ancienneté) au sein des entreprises de transport afin d'évaluer l'applicabilité des thèses avancées par Freeman et Medoff (1984) à propos de la défection/droit de parole.

L'étude a été menée entre 1993 et 1994 auprès d'un échantillon constitué de 1 072 entreprises de transport routier dont chacune emploie au moins 30 conducteurs de véhicules de transport. La collecte des données s'est faite par envoi postal de questionnaires de 24 pages. 379 entreprises y ont répondu, ce qui constitue un taux de 36% de réponses. Les questionnaires étaient adressés aux conducteurs de véhicule de transport routier eux-mêmes. Enfin, il faut souligner que ce type d'industrie est divisé en

deux segments (*LTL carriers: Less-Than-Truckload service et TL carriers : Full-Truckload service*)

Les chercheurs affirment que leur étude a lieu au niveau organisationnel pour compléter les anciennes recherches effectuées essentiellement au niveau d'analyse de l'individu. Ils s'attendent à ce que le taux de départ soit grand et la durée d'ancienneté soit courte dans les organisations non syndiquées par rapport à celles qui le sont. Ils avancent également l'hypothèse que les effets de la précédente proposition soient attribuables, en partie, aux salaires élevés et autres avantages sociaux que l'on constate dans les organisations syndiquées et en partie aussi aux effets de prise de parole (grâce à l'existence des procédures de présentation des griefs et au respect du principe de l'ancienneté). Corrélativement, on peut penser que les organisations non syndiquées ressembleraient à celles qui le sont si elles constatent l'existence de ces mêmes pratiques de gestion (salaires élevés, avantages sociaux, mécanismes de présentation de griefs et politique de respect de l'ancienneté). Cette supposition fût également vérifiée par l'étude en question.

Le modèle conceptuel utilisé par Delery et al. (2000) considère la présence syndicale, les pratiques salariales et les avantages sociaux et l'existence des mécanismes de prise de parole comme variables indépendantes. L'attachement des employés (roulement volontaire et ancienneté au travail) comme variables dépendantes. La taille de l'entreprise, son âge et le segment sectoriel (*LTL* ou *FL*) sont les variables de contrôle.

L'analyse des réponses aux questionnaires s'est concentrée sur des variables qui concernaient uniquement les conducteurs d'engins de transport. La présence syndicale a été mesurée par le nombre d'employés couverts par une convention collective. Les pratiques salariales sont mesurées par la moyenne annuelle du salaire d'un conducteur type alors que les avantages sociaux sont évalués à travers trois variables : paiement des jours de vacances (somme totale des salaires de jours fériés, jours chômés et période de

vacances payés annuellement à un conducteur), les assurances de maladie et d'invalidité (pourcentage des primes payées par la compagnie pour couvrir ces assurances). Les mécanismes de prises de parole sont évalués à travers deux moyens : la présence de procédures formelles de griefs (proportion des employés couverts par ces procédures) et la participation à la prise de décision (le nombre des réponses recueillies pour cinq échelles de Likert à 7 points chacune). L'attachement des employés à leur organisation est mesuré à travers deux variables, le roulement volontaire (pourcentage des démissions pour l'année 1994) et l'ancienneté au travail (pourcentage des travailleurs ayant plus de 24 mois de présence en entreprise).

Les résultats confirmaient dans une large mesure les hypothèses énoncées par l'étude. La relation entre la présence syndicale et le départ volontaire est assez soutenue avec une corrélation simple significative et négative de $\beta = - 0,23$ ($p < 0,01$). Il en résulte donc, conformément aux données de la revue de littérature sur le même sujet, que la présence syndicale est fortement liée à la rétention des employés et au développement de leur attachement à l'organisation.

Le deuxième résultat important concerne la relation entre les pratiques de rémunération, les avantages sociaux et le roulement. Dans le premier cas, on constate une corrélation de 0,18 ($p < 0,01$). Ceci peut être interprété plus concrètement au niveau salarial. Dans le cadre de l'échantillon de cette étude, on peut constater une différence salariale annuelle moyenne assez significative entre les employés opérant dans un contexte syndiqué et ceux agissant dans des milieux de travail non syndiqués : les salaires seraient de 34 509 \$ pour les employés non-syndiqués et 37 277 \$ pour les employés des entreprises dont au moins 50 % sont syndiqués, soit une différence de 8 %. Ce taux s'élève à 21 %, une fois que les salaires moyens par entreprise syndiquée et non-syndiquée sont divisés respectivement par le nombre total des employés affiliés aux syndicats puis par celui des non-affiliés. Concernant les avantages sociaux, on peut constater que les employés

syndiqués bénéficient en moyenne de 25 jours de vacances payés, alors que les non-syndiqués n'ont en moyenne que 15 jours seulement. Le même cas est à souligner dans le cas de l'administration des assurances maladies et des assurances d'invalidité, les syndiqués jouissent de taux assez élevés, soit respectivement 87 % et 65 %, alors que les non-syndiqués n'ont que 75 % et 36 %. Toutefois, l'étude souligne que, malgré ces différences, plusieurs firmes non-syndiquées, faisant partie de l'échantillon analysé, rémunèrent leurs chauffeurs mieux et offrent des avantages plus importants que celles qui sont syndiquées. En réalité sur les trois pratiques d'avantages sociaux intégrés dans le modèle uniquement le temps des vacances entretient une relation négative et significative avec le roulement ($\beta = - 0,26; p < 0,01$). Il est également important de signaler qu'en présence des variables de contrôle et les variables salaires et avantages sociaux, la présence syndicale devient non significative.

Par rapport à la relation entre les pratiques de justice procédurale et le roulement, l'étude conclut à la non-signification des quatre variables introduites dans ce modèle en présence des variables de contrôle, de la présence syndicale, du salaire et des avantages sociaux. En fait, l'équation finale de ce modèle permet une explication additionnelle de $R^2 = 0,01$ %, non significative. Ce qui permet aux auteurs de cette étude de suggérer l'idée que les entreprises syndiquées enregistrent un faible taux de roulement grâce effets des salaires acquis.

Dans le cas de la mesure de la relation entre l'ancienneté au travail et la présence syndicale, le modèle dégage une relation négative et significative assez forte avec un coefficient de corrélation de 0,14 ($p < 0,01$). Toutefois, l'introduction des variables salaires et avantages sociaux réduit cette relation à un coefficient presque nul ($\beta = 0,01$; n.s.).

Par rapport à l'utilisation du droit de parole, quatre mécanismes ont été examinés lors de cette étude (Mécanismes formels de griefs; participation à la prise de décision; licenciements basés sur l'ancienneté; salaires en fonction de l'ancienneté). Seule, une seule relation est trouvée négative et significative : Présence syndicale et salaire en fonction de l'ancienneté ($\beta = 0,20$; $p < 0,01$). Les trois autres mécanismes ne sont pas significatifs. Ce qui dans un certain sens ne confirme pas ce qui a été avancé par Freeman et Medoff (1984 : 642) :

«These results are inconsistent with Freeman's (1980) and Freeman and Medoff (1984) assertions regarding exit/voice mechanisms. Unions typically do provide greater voice mechanisms to employee, but our results suggest that higher wages and better benefits account for much of the union effect on retention in the trucking industry.»

Autrement dit, cette étude conclut au fait que la variable présence syndicale enregistre des coefficients très significatifs dans les équations qui prédisent le départ volontaire et l'ancienneté au sein de l'organisation avant que l'on introduise les variables relatives à la rémunération dans le même modèle. Delery et al. (2000) ont constaté qu'à cette deuxième étape de leur analyse, ces coefficients perdent de leur force et deviennent non significatifs en faveur des nouvelles variables introduites dans le troisième et le quatrième modèle de leur équation (soit respectivement $\beta = -0,11$ et $\beta = -0,10$). Ceci pose à notre avis la question du problème de l'endogénéité des variables syndicalisation et rémunération dans un modèle causal qui prédit le roulement volontaire comme cela a déjà été discuté par Wilson et Peel (1991), mais confirme le fait que la présence syndicale vérifiée en premier rang et isolément des autres variables, relatives à la rémunération, a un effet prédictif incontestable sur le roulement volontaire.

Les cinq auteurs n'hésitent pas à signaler les limites de leur étude en question, quant à la généralisation de ces résultats, du fait que les données qu'ils ont analysées proviennent d'un échantillon représentant une seule profession, dans une seule industrie, au sein d'un unique pays et à un seul et précis moment. Cela dit, ces limites ne doivent pas estomper les résultats valides relatifs à l'impact qu'ont la présence syndicale, la rémunération et quelques formes de prise de parole dans les entreprises sur la réduction du désir de mobilité des ressources humaines.

- **Guthrie (2000)**

Guthrie (2000) a publié une étude dont l'objectif était de mesurer l'impact de deux types de pratiques de rémunération sur le roulement. Partant des thèses de théories comme celle de l'efficacité salariale et de l'agence, l'auteur vérifie l'impact de la présence de pratiques de rémunération basées sur les compétences et de pratiques de rémunération basées sur la performance de groupes de travail sur le roulement en Nouvelle-Zélande. Les données de cette étude ont été collectées entre 1996 et 1997 auprès de 153 entreprises comptant plus de 100 employés chacune (soit un taux de 22 % de réponses valides pour une population de 701 entreprises). Les questionnaires ont été transmis par la poste aux dirigeants de ces entreprises, car elles ne possèdent pas toutes un département de ressources humaines. Les questions sont posées séparément à deux groupes : le groupe A est formé des employés de production, de maintenance, des services et d'administration, et le groupe B est constitué des cadres, des gestionnaires, des superviseurs, des professionnels ou du personnel technique. Conformément à l'approche adoptée en 1995 par Huselid, le questionnaire demande aux répondants de décrire les pratiques de gestion des ressources qui existent dans leur entreprise durant les années 1995 et 1996 et qui les concernent en tant qu'individus et groupes.

Le modèle conceptuel proposé par Guthrie (2000) définit les deux pratiques de rémunération comme variables indépendantes et la variable roulement comme variable dépendante. Les autres variables introduites dans le modèle pour contrôle sont la taille de l'entreprise, son âge, la présence syndicale, le secteur d'activité, l'utilisation des pratiques de travail à haut engagement et les pratiques de sélection raffinées. Trois hypothèses sont avancées pour vérification : 1) une grande utilisation de systèmes de rémunération basés sur les compétences serait associée à un faible taux de roulement; 2) une grande utilisation de systèmes de rémunération axés sur la performance de groupe serait associée à un taux élevé de roulement; 3) dans le cadre de l'utilisation des plans de rémunération basée sur la performance de groupe, le taux de roulement serait plus élevé lorsque les groupes de travail sont de grande taille. La mesure du roulement a adopté le même modèle de question déjà utilisé par Huselid (1995) : «Quel est le taux de roulement moyen annuel enregistré par votre entreprise durant l'année 1995 ?» Cette question a été posée séparément aux deux groupes d'employés.

Les résultats de l'analyse de régression indiquent que le modèle explique 24 % de la variation du taux de roulement. Les corrélations et les moindres carrés ordinaires confirment que la présence syndicale, le haut niveau de salaires par rapport au marché et la grande utilisation des pratiques de travail à haut engagement réduisent de façon significative le taux de roulement dans les entreprises. Les coefficients de régression de ces trois variables sont respectivement $b = - 0,06$ ($p < 0,10$), $b = - 0,15$ ($p < 0,05$) et $b = - 2,78$ ($p < 0,01$). Par rapport aux variables indépendantes, les résultats confirment les trois hypothèses, soit la rémunération basée sur les compétences réduit le taux de roulement des employés, alors que la rémunération axée sur la performance de groupes et l'existence de groupes de travail larges sont associées à un taux plus élevé de roulement. Pour cette dernière relation (taille de groupe et roulement), il a été constaté que, pour les entreprises de petite taille ($n < 300$ employés), les corrélations partielles indiquent une relation non significative entre la rémunération basée sur la performance de groupe et le

roulement ($r = 0,10$, n.s.) alors que pour les entreprises de grande taille (> 300) une forte relation significative est signalée ($r = 0,28$, $p < 0,05$).

- **Guthrie (2001)**

En 2001, Guthrie récidive avec une autre recherche pour vérifier l'impact de l'utilisation des pratiques de travail à haut engagement sur la performance organisationnelle des entreprises de la Nouvelle-Zélande. Utilisant les conceptualisations de recherches empiriques antérieures, notamment, la distinction faite par Arthur (1994) entre les systèmes ressources humaines de contrôle et d'engagement et leurs impacts sur le roulement des employés, ainsi que l'application faite par Huselid (1995) pour évaluer l'impact des pratiques de gestion de haute performance sur la productivité des organisations, Guthrie (2001) tente de confirmer que la présence de ces pratiques de gestion sous forme de système est associée positivement à l'amélioration de la performance organisationnelle et, estime que dans ce contexte on doit s'attendre à constater un impact négatif des pratiques de travail à haut engagement sur le taux de roulement.

Les données de cette étude ont été collectées auprès d'un échantillon constitué de 164 entreprises issues de plusieurs secteurs d'activité économique, ce qui représente un taux de 23,40 % de réponses valides, par rapport à la population qui a été pressentie par voie postale. Les questionnaires transmis aux dirigeants de chacune des entreprises recensées demandaient à deux groupes de répondants (Le groupe A est constitué des employés de la production, de la maintenance, des services et de l'administration; le groupe B est constitué des dirigeants, des gestionnaires, des superviseurs et des professionnels et techniciens) de décrire les pratiques de ressources humaines existantes au sein de leurs organisations entre 1995 et 1996. Puisque les pratiques de gestion des ressources humaines, suivant Huselid (1995), diffèrent d'un groupe d'employés à l'autre, les

questions à propos de ces pratiques sont présentées différemment aux deux groupes d'employés. Les répondants devaient ainsi indiquer la proportion de couvertures de ses pratiques pour chaque groupe.

Guthrie (2001) a mesuré les variables indépendantes, les pratiques de gestion à haut engagement, en s'inspirant des propositions théoriques de Lawler (1992) et de Levine (1995) ainsi que des résultats empiriques des recherches d'Arthur (1994) et Huselid (1995). Ces variables comptent les pratiques de promotion interne, les promotions sur la base de la performance (versus la promotion sur la base de l'ancienneté), la rémunération axée sur les compétences, la rémunération basée sur les résultats de groupe (partage de gains de productivité et participation aux bénéfices), l'octroi d'actions aux employés, les programmes de participation des employés, le partage de l'information, l'évaluation des attitudes, le travail en équipe, la formation en cours de travail, la formation aux aptitudes futures requises et, enfin, la moyenne annuelle des heures de formation dispensées aux employés. Cependant, à l'encontre d'Arthur (1994), Guthrie (2001) a préféré ne regrouper les organisations ou les catégoriser à travers des typologies issues du système de relations industrielles mais de mesurer l'utilisation faite par chaque entreprise des pratiques de travail à haut engagement à l'aide d'une échelle continue. Ainsi, une mesure qui indique un haut score voudrait dire que l'organisation investit et utilise des pratiques qui visent l'engagement des employés et leur implication, dans le cas contraire, les faibles scores indiquent que nous nous trouvons face à une organisation qui adopte une approche de gestion traditionnelle, orientée sur le contrôle.

Ainsi, pour chaque pratique, à l'exception du taux moyen annuel des heures de formation, une estimation de la proportion de couvertures de chaque groupe d'employés (0-100%), est estimée. Les poids moyens pour chacune des pratiques et les moyennes annuelles des heures de formation sont convertis en *Z*-carrés. L'alpha de Cronbach pour l'échelle des pratiques de travail à haut engagement qui enregistre un alpha de 0,69. Ceci

permet à l'auteur d'intégrer, en conformité avec les résultats de la littérature (Becker et Huselid, 1998), les variables en un seul indice. La mesure des variables dépendantes a été effectuée comme suit : le roulement a été établi selon la suggestion de Huselid (1995) déjà utilisée par Guthrie (2000) dans sa précédente étude et la productivité comme étant le total des résultats obtenus par l'organisation divisé par les intrants du travail. Par ailleurs, les relations au sein de ce modèle sont contrôlées par les variables suivantes: la taille de l'entreprise, son âge, la présence syndicale, le secteur d'activité économique et le salaire par rapport au marché.

Les résultats de l'analyse de régression multivariée confirment les résultats constatés par Arthur (1994) et Huselid (1995). Le modèle incluant les pratiques de travail à haut engagement explique à hauteur de 20% la variance dans le roulement ($F = 3,54$; $p < 0,01$). Dans le modèle complet qui intègre les deux variables dépendantes, soit la rétention et la productivité, l'interaction entre les pratiques de haut engagement et le taux de rétention des employés enregistre un taux d'explication additionnel équivalent à 3 % de la variance relative à la productivité ($\Delta F = 5,25$; $p < 0,01$). Des analyses supplémentaires soulignent que cette interaction enregistre des résultats mitigés : la rétention des employés est associée à l'augmentation de la productivité quand l'utilisation des pratiques à haut engagement est élevée et le contraire quand cette utilisation est faible. Pour les entreprises à utilisation élevée de ces pratiques le passage d'un taux de rétention relativement faible (un écart-type en dessous de la moyenne de l'échantillon) à un taux de rétention élevé (un écart-type au dessus de la moyenne de l'échantillon) est associé à une augmentation de productivité par employé de 140 800 \$ américains à 184 320 \$ américains. Par contre, pour les entreprises qui adoptent des systèmes de contrôle, l'impact du roulement est différent. Dans ces entreprises, une augmentation du taux de roulement des employés (dans les mêmes proportions que les précédentes) est associée à une diminution de la productivité pouvant aller de 115 200 \$ américains à 89 600 \$ américains.

Batt (2002)

Batt (2002) a également procédé à une étude portant sur la relation entre les pratiques de ressources humaines, le taux de départ volontaire et la performance organisationnelle dans le secteur des services aux États-Unis. Pour les besoins de cette étude, l'auteur a pris compte de trois limites constatées dans les recherches précédentes portant sur le même sujet :

- Les résultats de la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines quant aux comportements des employés qui médiatisent la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle,
- Le peu d'études qui ont abordé la question des facteurs externes qui modèrent la relation entre les ressources humaines et la performance organisationnelle
- Le fait que la majorité des études ont porté sur des échantillons constitués de cols bleus alors que les trois quarts des emplois sont situés dans le secteur des services,

À partir de ce constat, l'auteur tente de contribuer à l'enrichissement de la théorie en expliquant comment les pratiques de ressources humaines à haut engagement permettent aux organisations de développer un type de capital humain spécifique capable de les aider à améliorer leur performance. Pour ce faire, Batt (2000) étudie un échantillon identifié à l'échelle nationale, un segment de l'industrie des services, considérée en pleine croissance. En plus, étant donné la spécificité des professions qui constituent cette industrie, l'auteur vérifie si le lien entre les pratiques à haut

engagement ne sont pas modérées par le segment clientèle qui est une composante essentielle dans la stratégie d'affaires, dans les ventes et le marketing.

La collecte des données a eu lieu au niveau national auprès d'un échantillon aléatoire stratifié composé d'entreprises qui œuvrent dans la vente par le biais de centres d'appel. Les strates ont été identifiées en fonction de la taille (10-99 employés ou 100 et plus employés), le segment sectoriel (téléphone cellulaire, ligne téléphonique, câble ou service Internet) et l'emplacement géographique (dans l'un des États des États-Unis d'Amérique). Suivant la littérature, l'auteur a identifié le noyau de la main-d'œuvre de cette industrie comme étant celui qui travaille dans les services à la clientèle et les représentants de vente. L'étude a été entamée par une recherche exploratoire directe qui a consisté en des visites à quelques emplacements dans les trois segments du secteur étudiés (15 centres d'appel et de vente; 3 services à la clientèle : résidentiel, petite unité et grande unité et 6 compagnies de télécommunication situées dans 5 régions géographiques). Chaque visite s'est soldée par une entrevue avec le directeur, des cadres moyens, des superviseurs et des employés de service. Plus tard, les questionnaires ont été administrés par téléphone auprès de 260 directeurs généraux de centres d'appel et de vente à la clientèle en télécommunication.

Le modèle conceptuel suggéré par Batt (2002) identifie les pratiques de ressources humaines à haut engagement comme variable indépendante sous trois dimensions : le niveau de compétence, l'organisation du travail et les incitatifs pour développer l'implication des ressources humaines. Les variables dépendantes sont le taux de départ volontaire des employés et le taux de changement dans les valeurs de ventes durant les deux dernières années. Enfin, plusieurs variables de contrôle sont intégrées dans le modèle : le niveau d'investissements dans le capital humain, la situation de la compagnie (branche ou apparentée à une autre compagnie, affiliée ou non au système Bell), le segment sectoriel, la proportion de femmes qui y travaillent et la présence syndicale. Une

variable modératrice est également introduite dans le modèle, elle concerne le segment de la clientèle servie.

Quatre hypothèses sont avancées par Batt (2002) pour vérification : 1) les pratiques de gestion des ressources humaines à haut engagement seront négativement reliées au départ volontaire des employés; 2) les pratiques de gestion des ressources humaines à haut engagement seront positivement reliées à la croissance des ventes; 3) le taux de départ volontaire des employés agira comme modérateur dans la relation entre les pratiques ressources humaines à haut engagement et la croissance des ventes; 4) l'effet positif des pratiques de gestion des ressources humaines à haut engagement sur la croissance des ventes sera plus fort dans les établissements qui servent une clientèle à faible proportion de valeur ajoutée (résidentiel et petites entreprises) que dans celle servant une clientèle à forte valeur ajoutée (grandes entreprises).

Les résultats de l'analyse de régression avec modèle Tobit confirment partiellement la première hypothèse avancée par Batt (2002). Pour analyser le taux de départ, l'auteure a élaboré trois équations. La première intègre les variables segment sectoriel et contrôle organisationnel. La seconde inclut ensemble les dimensions des trois pratiques ressources humaines (compétences, organisation du travail et incitatifs) et la troisième ajoute l'indice des pratiques de travail à haut engagement. Il en résulte que, dans le deuxième modèle, l'indice organisation du travail est significatif ($\beta = - 4,45; p < 0,01$), l'indice incitatifs est peu significatif ($\beta = - 1,98; p < 0,10$) alors que l'indice compétences n'est pas du tout significatif ($\beta = - 1,70$). L'estimation des effets marginaux des coefficients du modèle Tobit indique qu'ils sont équivalents à 0,51 des coefficients des moindres carrés ordinaires. Au changement d'un écart-type dans l'indice de l'organisation du travail est associé un taux de 2,27 % de réduction du départ volontaire des employés ($0,51 \times 4,45$) et à un changement dans l'indice des systèmes de pratiques à haut engagement

équivalent à un écart-type correspond à une réduction du taux de roulement de 3,22 % ($p < 0,01$)

- **Batt, Colvin et Keef (2002)**

Dans une étude conduite par Batt, Colvin et Keef (2002), portant sur l'influence que les mécanismes de prise de parole et autres pratiques de gestion des ressources humaines peuvent avoir sur le départ volontaire des employés, les auteurs analysent les différentes relations et associations tissées entre ces différentes variables au niveau organisationnel pour réduire l'impact négatif du roulement sur la performance des entreprises de l'industrie des télécommunications. À l'encontre de ce qui a été constaté dans la littérature relative aux systèmes des pratiques de haute performance adoptant des grappes de pratiques de gestion des ressources humaines, cette recherche vise l'étude de l'impact de chacune de ces dernières sur le départ volontaire. Les données de l'étude proviennent d'une enquête menée en 1998 à l'échelle nationale auprès des entreprises américaines du secteur de l'industrie des télécommunications. Toutes les entreprises faisant partie de l'échantillon comptaient plus de 100 employés chacune.

Cette étude se base sur les perspectives théoriques et les résultats empiriques constatés dans la littérature à propos des pratiques de haute performance implantées dans les entreprises américaines. En général, cette littérature affirme que l'existence d'ensembles cohérents de pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise permet de réduire le taux de départ volontaire des employés (Arthur, 1994) et induit une meilleure performance organisationnelle (Ichniowski et al., 1996).

D'autre part, Batt et al. (2002) partent du constat que, durant les années 90, les entreprises américaines ont adopté plusieurs mécanismes non syndicaux de prise de

parole et qu'elles ont également procédé à plusieurs coupures dans leurs ressources humaines. Deux pratiques qui n'ont pas été bien appréciées par la théorie liée aux relations industrielles et aux systèmes de travail à haute performance, car elles collaborent au déclin du syndicalisme et affaiblissent l'engagement des employés envers leur organisation. D'où, l'importance de cette recherche qui vise à vérifier l'influence que ces ensembles de mécanismes de prise de parole et pratiques de gestion des ressources humaines ont sur le taux de roulement volontaire. Parmi ces mécanismes mis en place par les employeurs, on peut distinguer les équipes de travail, qui sont considérées comme fournissant une opportunité de prise de parole collective ou une participation directe des employés à la prise de décision, et les procédures de présentation des griefs, comme forme de contestation et de dialogue individuels pour remettre en cause les décisions concernant leurs conditions de travail.

L'importance de cette recherche réside dans le fait qu'elle présente un modèle théorique des prédicteurs du roulement volontaire des ressources humaines. Ce modèle inclut les différents mécanismes de prise de parole (prise de parole syndicale collective; prise de parole collective des équipes de travail; les procédures non syndicales de résolutions des conflits) les pratiques de gestion des ressources humaines à haut engagement (formation, mobilité et rémunération alternative) et les pratiques de réduction des coûts relatifs aux ressources humaines (réduction d'effectifs; recrutement temporaire; contrôle électronique; rémunération relative). Les hypothèses qui sous-tendent cette recherche supposent que les deux premiers blocs de mécanismes et de pratiques de gestion des ressources humaines ont un effet négatif sur le roulement, tandis que le troisième relatif aux réductions des coûts a une influence positive.

Les résultats auxquels ces chercheurs aboutissent, en utilisant une analyse Tobit, indiquent que, par rapport aux mécanismes de prise de parole, la syndicalisation est associée à la réduction du taux de départ volontaire équivalent à 6,54 %. Ce même taux

baisse à 4,9 % quand on mesure la syndicalisation par rapport au modèle qui intègre en même temps les quatre groupes de variables. Par ailleurs, le taux de départ volontaire se trouve réduit de 3,9 % dans les entreprises dont les employés sont organisés en groupes de résolution de problèmes et de 3,6 % dans les entreprises où ce genre de procédures de participation n'existe pas. D'autre part, l'existence d'équipes autonomes de travail est significative et corrélée négativement au roulement volontaire. Elle participe à la réduction de 2,5 % du taux de roulement dans les entreprises où tous les travailleurs sont impliqués dans cette forme d'organisation de travail par rapport aux autres entreprises où elle est inexistante.

S'agissant de la relation entre le départ volontaire et les cinq pratiques de réduction de coûts de gestion des ressources humaines introduites dans le modèle de recherche, l'étude signale une association positive. Pour chaque augmentation de 1 % dans la taille de la main d'œuvre le roulement enregistre une augmentation de 1,43 %. Enfin, le taux de roulement atteint 3,50 % dans le modèle global de l'étude après introduction des quatre groupes de variables.

La troisième équation analysée dans cette étude concernait l'estimation de la force de la relation entre les trois variables qui sont censées augmenter l'engagement des employés au sein du marché interne de l'organisation, et le départ volontaire. Il en résulte que deux variables (la mobilité interne et un taux de salaires au dessus du coût de la vie locale) sont significatives et participent à la réduction du taux de roulement, alors que la variable «formation» n'est associée à aucun changement statistiquement significatif de la variable dépendante, roulement volontaire. Ainsi, quand la proportion des employés ayant une opportunité de mobilité interne augmente de 10 %, le taux de roulement volontaire baisse de 11 %. Dans le même ordre d'idée, en augmentant le salaire annuel de 4 800 \$, l'entreprise court la chance de réduire le taux de roulement volontaire de 22 %.

La quatrième équation introduisait des variables de contrôle telles que la diversité des branches de l'industrie des télécommunications, les marchés de travail locaux, le pourcentage de femmes, le niveau d'éducation, domaine d'intervention technique, l'existence d'un département de ressources humaines. Seulement, trois variables ont été trouvées statistiquement significatives et corrélées au taux de roulement au sein du modèle global: le sexe ($r = - 0,07$; $p < 0,10$), type d'emplois existant dans l'entreprise ($r = 0,02$; $p < 0,01$), techniciens hors bureaux ($r = 0,11$; $p < 0,01$).

Ce qu'il faudrait signaler en plus de ces résultats, c'est l'importance de la discussion avancée par les auteurs au sujet des établissements non syndiqués où la relation entre le roulement et les pratiques de prise de parole est non significative au sein de cet échantillon :

«By contrast, we found that non-union dispute resolution procedures, in some cases designed as an alternative to union grievance procedures, did not significantly reduce quit rate. If new workplace dispute resolution procedures are going to help close the representation gap in non-union workplaces, our results suggest they will need to be something stronger than the present employer-designed procedures.» (Batt et al., 2002 : 589)

D'autre part, la discussion des résultats de l'étude à propos des effets de la réduction des effectifs, du recrutement contingent, du contrôle électronique et de la rémunération variable démontre qu'elles sont associées au roulement des ressources humaines. Les trois premières envoient des signaux aux employés qui indiquent qu'aucune garantie de travail n'est assurée et que tous leurs gestes demeurent sous contrôle. Cette situation engendre chez eux beaucoup de méfiance et de stress, altère leur loyauté et, par conséquent, stimule leur désir de mobilité vers des horizons moins contrôlants.

Pour ce qui est de la rémunération variable, les auteurs indiquent que son application dans ce secteur n'est pas conforme aux attentes suggérées par la littérature relative aux pratiques à haute performance et qu'elle adopte une orientation contraire aux objectifs de rétention du personnel escomptés par ces écrits :

«With respect to variable pay, some research on high performance work systems finds that variable pay clusters with teams and investment in training in a bundle of coherent practices. By contrast, our results indicate that variable pay plans are exit drivers. One explanation for these contradictory findings is that in most of the high performance literature, performance-based pay in form of group incentives such as gain-sharing or profit-sharing that are added to base pay and that rarely exceed 5-10 % of total pay. In our case, more than half of variable pay is individual commission pay for service and sales workers, and the mean percent of pay at risk is 27 % (with a range of variation between 0 % and 100 %).» (Batt et al., 2002 : 590)

- **Fairiss (2004)**

Fairiss (2004) s'est intéressé plus particulièrement à la relation entre la mobilité interne et le roulement volontaire. Partant du fait que peu d'études se sont penchées sur cette relation, même si on admet généralement que les pratiques de mobilité interne réduisent le roulement volontaire, il tente dans son article de vérifier le bien-fondé de cette conviction. L'auteur souligne que la littérature considère que les entreprises qui mettent en place des systèmes de gestion de carrières, donc recrutent à l'interne et adoptent des pratiques de promotions axées sur l'ancienneté, connaissent de faibles taux de roulement volontaire.

Pour réaliser son étude Fairiss (2004) a recouru une base de données secondaire datant de 1992 (*Organization of work in american business survey*) qui utilise un échantillon stratifié d'établissements comptant 50 employés et plus. Cette étude a été menée pour explorer l'amplitude de la mise en œuvre des nouvelles pratiques de travail telles que les cercles de qualité et les systèmes de gestion de la qualité totale, mais l'auteur considère qu'elle contient également des informations importantes sur le roulement volontaire des ressources humaines ainsi que sur les pratiques de mobilité interne.

L'échantillon de cette étude est constitué d'établissements à but lucratif qui proviennent de différents secteurs économiques à l'exception de l'agriculture. Il est stratifié en catégories du même poids afin de permettre la généralisation des résultats de l'étude. La collecte de données a couvert 875 établissements, mais l'échantillon utilisé après élimination des observations manquantes sur les variables concernées, s'est réduit à 471 établissements.

Les données collectées informent sur les liens entre quatre groupes de variables : le salaire et les avantages sociaux; le capital humain relatif à l'emploi, les pratiques de mobilité interne et les variables de contrôle. Bien sûr, la variable dépendante est le roulement volontaire. Le salaire est considéré à travers deux indicateurs : le salaire au dessous de la moyenne de l'industrie et le salaire au dessous de la moyenne du domaine de spécialité. Les avantages sociaux sont mesurés à travers 5 indicateurs : Couverture médicale, indemnités de maladie, assurance invalidité, pension de vieillesse et le pourcentage des avantages sociaux par rapport à la masse salariale. Quant au capital humain est mesuré à travers 3 indicateurs : le pourcentage des employés du noyau central bénéficiant de formation en classe payée par l'employeur, le nombre moyen des jours investis dans la formation en classe et les compétences transférables. Le troisième groupe de variables, les pratiques de mobilité interne, est mesuré grâce à 6 indicateurs : la promotion à l'interne est peut-être importante, la promotion à l'interne est très

importante, l'ancienneté est peut-être importante, l'ancienneté est très importante, la durée (en nombre d'années) de l'échelle de carrière et, enfin, le taux de croissance du salaire. Les variables de contrôle, au nombre de 6 également, sont la taille des établissements, le nombre d'employés couverts par des négociations collectives, le taux des employés femmes, les compétences (vecteurs de compétences en 4 catégories : légèrement compétent à extrêmement compétent), l'éducation et le secteur industriel. Il faut souligner, cependant, que toutes les variables qui ne représentent pas un nombre (une quantité) ou un taux sont des variables dichotomiques (oui = 1 et non = 0).

Les résultats auxquels aboutit cette étude en utilisant une régression des moindres carrés ordinaires indiquent à travers la première équation, élaborée sans intégration des variables relatives au capital humain, que les pratiques de mobilité interne sont fortement significatives et associées négativement au roulement volontaire. Cette situation est confirmée par les résultats de la seconde équation où les variables relatives au capital humain sont intégrées au modèle. Également, la troisième équation comptant les variables de contrôle en plus des variables précédemment citées constate que les variables de mobilité interne demeurent négatives et significatives. Ce qui fait dire à l'auteur que les pratiques de mobilité interne constituent d'importants déterminants du roulement volontaire et ceci hors de tout rôle qu'elles jouent en tant que mécanismes pour l'acquisition du capital humain spécifique à l'établissement.

D'autre part, les résultats de la seconde équation indiquent que les salaires en dessous de la moyenne par rapport à des employés comparables au niveau local ou sectoriel génèrent un taux de roulement volontaire estimé à 11,31 points de pourcentage - ou environs 70 % - au dessus de la moyenne du roulement par établissement qui est de 16,25 %. Par contre, l'existence d'une couverture médicale et l'augmentation de la valeur de l'ensemble des pratiques d'avantages sociaux réduisent le taux de roulement volontaire, soit 27 % de la moyenne. Paradoxalement, l'existence de plans de pension est

associée positivement et significativement au roulement volontaire dans la première équation (5,36; $p < 0,10$), toutefois en présence de la variable de contrôle secteur d'industrie cette relation devient non significative (4,44; n.s.).

Concernant le lien entre le pourcentage des employés ayant bénéficié de la formation en classe et le roulement volontaire, les coefficients indiquent une relation négative et significative faible 3 % au dessus de la moyenne du roulement volontaire. Toutefois la variable nombre moyen des jours investis en formation n'entretient pas de relation significative avec le roulement volontaire. Par rapport aux compétences transférables aux autres établissements, la relation avec le roulement volontaire est positive et significative avec un taux de 38 % au dessus de la moyenne du roulement volontaire.

L'utilisation des mesures des effets interactifs entre les variables de mobilité interne, de rémunération et de transfert des compétences, confirme la robustesse des coefficients générés par l'analyse des moindres carrés. Le taux de roulement volontaire augmente quand les compétences transférables interagissent avec un salaire au dessous de la moyenne de l'industrie ($z = 22,72$; $p < 0,05$), mais il diminue quand le salaire au dessous de la moyenne de l'industrie interagit avec la promotion à l'interne considérée importante ($z = -50,83$; $p < 0,05$) ou quand la promotion à l'interne interagit avec l'ancienneté considérée importante ($z = -12,48$; $p < 0,05$).

Fairiss (2004), conclut cette étude en affirmant que les pratiques de marché interne de travail ont une influence de grande taille sur le roulement volontaire. Les établissements adoptant de longues échelles de carrière, des salaires dont la croissance est significative du bas vers le haut de ces échelles et des règles bureaucratiques telles que l'ancienneté qui réduisent l'influence des gestionnaires sur les décisions de promotion connaissent de faibles taux de roulement.

1.2.3 Synthèse critique des études sur les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement

Dans la présente section, nous récapitulons de manière synthétique l'inventaire des caractéristiques, les méthodes, les mesures et les résultats des études empiriques sur les déterminants organisationnels du roulement (Annexe V). Nous présentons également, à la fin de la section, une synthèse des résultats de liens entre les pratiques de gestion de ressources humaines et le roulement volontaire des ressources humaines tels que identifiés dans les études empiriques recensées par notre recherche (Annexe VI).

Comme nous pouvons le constater, le nombre des études dédiées à l'analyse de l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement au niveau organisationnel n'est pas très grand. En effet, la majorité des écrits à ce propos se sont penchés essentiellement sur les déterminants de la décision individuelle de quitter. La littérature nous permet actuellement de comprendre les causes des choix de départ fait par l'individu et le déroulement du processus cognitif sous-jacent à ce choix. Toutefois, nous demeurons encore peu informés sur les déterminants identifiés au niveau de l'organisation. En fait, c'est le décalage des résultats de l'analyse du phénomène du roulement entre ces deux niveaux qui motive en premier lieu notre présente recherche dans le but de contribuer à l'enrichissement de la littérature consacrée à l'analyse au niveau de l'organisation. Donc, une première contribution de la présente étude est d'ajouter à un courant de recherche peu développé. Aussi, à la suite de cette revue de la littérature, nous dressons un tableau synthétique dégageant clairement les déterminants du roulement tels qu'identifiés par les études qui se sont préoccupées de l'analyse à ce second niveau. Puis, nous ferons état ensuite des différentes limites dont souffrent ces études et les critiques qui serviront de base à la proposition de nos alternatives de recherche

Tableau V : Inventaire des études sur les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement volontaire

Auteur (s)	Nature de l'échantillon	Pratiques de gestion des ressources humaines étudiées	Type de roulement	Analyse et résultats
Huselid (1995)	866 entreprises ayant au moins 100 employés, de différents secteurs	Pratiques de travail à haute performance : - Participation - Mobilité interne - Évaluation des performances - Justice procédurale - Avantages sociaux - Formation	Roulement volontaire et involontaire confondus	Analyse de régression linéaire. Relation négative entre les pratiques misant sur les habiletés des employés, les structures organisationnelles et le roulement. L'investissement dans les systèmes de pratiques de travail à haute performance est associé à un faible taux de roulement.
Lincoln et Kalleberg (1996)	45 usines américaines et 41 usines japonaises dans l'industrie manufacturière	- Avantages sociaux - Pratiques de contrôle - Promotion interne - Différences salariales - Formation	Roulement volontaire	Analyse de régression linéaire. Relation négative entre les avantages sociaux, les marchés internes avec une ancienneté élevée des employés et le roulement dans les deux pays. Relation négative entre les pratiques de contrôle et le roulement au Japon, alors qu'aux États-Unis cette relation est positive. Aucun lien significatif entre les promotions internes, les écarts salariaux et la formation et le roulement.

Tableau V : Inventaire des études sur les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement volontaire (suite)

Auteur (s)	Nature de l'échantillon	Pratiques de gestion des ressources humaines étudiées	Type de roulement	Analyse et résultats
Shaw, Delery Gupta et Jenkins (1998)	227 entreprises de 30 employés et plus dans l'industrie du transport routier aux États-Unis	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération - Avantages sociaux - Stabilité en emploi - Formation - Pratiques de participation - Évaluation du rendement - Procédures de sélection 	Roulement volontaire et involontaire séparément	<p>Analyse factorielle (Varimax).</p> <p>Analyse de régression hiérarchique.</p> <p>Relations négatives entre la rémunération, les avantages sociaux et le roulement volontaire.</p> <p>Relations positives entre le temps passé sur la route et le roulement volontaire.</p> <p>Relation positive entre la formation et le taux de roulement involontaire.</p> <p>Aucun lien significatif toutes les autres pratiques et le roulement volontaire.</p>

Tableau V : Inventaire des études sur les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement volontaire (suite)

Auteur (s)	Nature de l'échantillon	Pratiques de gestion des ressources humaines étudiées	Type de roulement	Analyse et résultats
Delery, Gupta, Shaw, Jenkins et Ganster (2000)	379 entreprises de transport routier par camions aux États-Unis	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération - Avantages sociaux - Pratiques de prise de parole 	Roulement volontaire	<p>Analyse de régression linéaire.</p> <p>Les salaires élevés et les avantages sociaux généreux comptent beaucoup dans l'effet enregistré par la syndicalisation sur le roulement volontaire.</p> <p>La relation entre les variables salaires en fonction de l'ancienneté et le roulement est négative et significative.</p> <p>Les relations entre participation à la prise de décision, procédures de griefs et roulement ne sont pas significatives.</p>

Tableau V : Inventaire des études sur les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement volontaire (suite)

Auteur (s)	Nature de l'échantillon	Pratiques de gestion des ressources humaines étudiées	Type de roulement	Analyse et résultats
Guthrie (2000)	153 entreprises de 100 employés et plus dans divers secteurs industriels en Nouvelle Zélande	Pratiques de rémunération variable : - Rémunération des compétences - Plans d'incitatifs financiers - Rémunération au mérite -Rémunération au risque	Roulement volontaire et involontaire confondus	Analyse de régression linéaire. Relation négative entre la rémunération basée sur les compétences et le roulement. Relation positive entre la rémunération axée sur la performance de groupe et le roulement. Dans le cadre de cette même relation, le roulement est plus élevé quand le groupe est de grande taille (>300 employés).
Guthrie (2001)	164 entreprises de 100 employés et plus dans divers secteurs industriels en Nouvelle Zélande	Système de pratiques de travail à haut engagement : - Participation - Mobilité interne - Évaluation des performances - Justice procédurale - Avantages sociaux - Formation	Roulement volontaire et involontaire confondus	Analyse de régression. Relation négative entre le système de pratiques de travail à haut engagement et le roulement.

Tableau V : Inventaire des études sur les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement volontaire (suite)

Auteur (s)	Nature de l'échantillon	Pratiques de gestion des ressources humaines étudiées	Type de roulement	Analyse et résultats
Batt (2002)	260 entreprises de 10 employés et plus dans le secteur des ventes et service à la clientèle dans l'industrie des télécommunications	Système de pratiques de travail à haute performance configuré en trois Index : - Compétences, - Organisation du travail - Pratiques incitatives.	Roulement volontaire	Analyse de régression Tobit. Relation négative entre le système de pratiques à haute performance et le roulement. Les indices «organisation du travail et incitatifs» entretiennent des relations négatives avec le roulement, alors que l'index compétences n'enregistre aucun lien avec le roulement.
Batt, Colvin et Keef (2002)	302 entreprises de 10 employés et plus dans l'industrie des télécommunications	- Pratiques de participation à la prise de décision - Formation - Mobilité interne - Salaires - Pratiques de réduction des coûts	Roulement volontaire	Analyse de régression Tobit. Aucune relation entre la formation et le roulement. Relations négatives entre les pratiques de participation à la prise de décision, les salaires élevés, la mobilité interne et le roulement. Relation positive entre les pratiques de réduction de coûts et le roulement volontaire.

Tableau V : Inventaire des études sur les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement volontaire (suite)

Auteur (s)	Nature de l'échantillon	Pratiques de gestion des ressources humaines étudiées	Type de roulement	Analyse et résultats
Fairiss (2004)	471 établissements de 50 employés et plus dans plusieurs secteurs d'activité économique aux États-Unis (hors agriculture)	Pratiques de mobilité interne : - promotion à l'interne - Ancienneté - Durée des échelles de carrière - taux de croissance salariale en lien avec les échelles de carrière - Compétences transférables, - Taux d'employés en formation en classe -.Nombre moyens de jour formation par année - Salaire au dessous de la moyenne -Avantages sociaux	Roulement volontaire	Analyse des moindres carrés. Interactions. Relation négative entre les pratiques de mobilité interne et le roulement volontaire. Relation négative entre formation générale et roulement en présence des pratiques de mobilité interne. Relation positive des compétences transférables en interaction avec le salaire au dessous de la moyenne avec le roulement volontaire Relations négatives entre les pratiques de mobilité interne en interaction avec les pratiques salariales et avantages sociaux avec le roulement volontaire.

Comme nous pouvons le constater à travers les éléments recensés dans les tableaux ci-dessus, ces différentes études présentent des limites variées dont il nous appartient de dégager l'importance et de présenter des alternatives afin d'apporter une contribution à l'amélioration de la recherche empirique dans ce domaine.

- Le premier constat, auquel la littérature fait allusion constamment, c'est le peu d'importance qui a été accordé dans ce domaine de recherche à l'analyse au niveau de l'organisation. La littérature, actuellement, ne compte pas plus d'une dizaine d'articles qui se sont penchés sur l'étude du roulement et de ses déterminants à ce niveau. Plusieurs auteurs ont fait mention de cette carence et ont demandé à ce qu'elle soit comblée compte tenu de l'importance du phénomène du roulement et de ses conséquences sur l'organisation (Huselid, 1995; Mowday, 1984; Shaw, Delery, Gupta et Jenkins; 1998; Treborg, 1984), surtout quand l'entreprise fait face à un roulement dysfonctionnel dont les répercussions peuvent hypothéquer sa performance (Arthur, 1994; Cascio, 1991; Huselid, 1995), d'où l'importance de notre étude.
- Les échantillons retenus par ces différentes recherches pour étudier le phénomène du roulement au niveau organisationnel se caractérisent par leur petite taille. Dans le meilleur des cas relevés dans le tableau ci-dessus, l'échantillon étudié par Huselid (1995) se composait de 866 entreprises venant de différents secteurs d'activité économique. Le reste des études avait porté sur des échantillons variant entre 30 et 378 entreprises. Cette caractéristique des échantillons risque fort de limiter la fiabilité des résultats de ces études et la capacité de leur généralisation au reste des organisations. Aussi, une seconde contribution de notre étude serait d'effectuer des analyses à partir d'un très grand échantillon représentatif.

- D'autre part, il faut souligner que la plus part des études ont fait porter la collecte des données sur un échantillon restreint provenant d'un seul secteur d'activité économique. Parmi les dix études recensées dans notre revue de littérature, trois seulement (Guthrie, 2000, 2001; Huselid, 1995) avaient retenu des échantillons en provenance de secteurs d'activité économique diversifiés. Ajouté à cela le fait qu'en plus que les populations étudiées soient, dans la majorité des cas, localisées aux États-Unis, elles proviennent souvent d'un seul État, nous comprenons pourquoi presque toutes ces études mentionnent des limites à la généralisation de leurs résultats empiriques. Alors, une troisième contribution de notre étude serait de porter l'analyse de données collectées à partir d'un échantillon en provenance de dix provinces et de 14 secteurs d'activité économique.
- Une autre limite à constater dans ces études est relative à l'utilisation d'un seul devis de recherche, soit le devis transversal. Aucune des études considérées par notre revue de littérature n'a pu estimer ses relations à des moments temporels différents afin de contrôler au moins partiellement la relation causale entre les variables. Ainsi, le problème de l'interprétation de l'endogénéité qui caractérise la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement demeure une faille notable dans ces études. D'ailleurs, quasiment toutes ces études mentionnent cette carence dans la discussion des résultats dégagés comme une limite sérieuse qu'il faudrait dépasser dans les prochaines recherches (Shaw et al., 1996). De ce fait, notre quatrième contribution se concrétise dans l'application d'une méthode d'analyse de données en adoptant la forme d'étude de type panels.
- Au niveau des mesures employées par ces différents articles pour étudier la variable dépendante, le roulement, nous constatons également une grande variance. Cinq études ont porté sur l'explication du roulement volontaire seulement, trois ont étudié

le roulement sans faire de distinction entre les aspects volontaires et involontaires et une seule a fait la distinction entre ces deux aspects qu'elle a expliqué séparément. Dans notre approche et tel que nous l'avons présenté dans cette revue de littérature, nous faisons une nette distinction entre les deux aspects du roulement des ressources humaines, car leurs déterminants et leurs conséquences sont distincts. Pour notre part, nous nous donnons pour mission d'étudier l'aspect volontaire de ce phénomène et cela constitue en soi une cinquième contribution de notre étude sur le plan méthodologique.

- Les articles recensés indiquent l'utilisation de deux stratégies d'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, dans les études qui nous concernent, nous distinguons entre celles qui ont choisi de vérifier l'impact de pratiques individuelles de gestion des ressources humaines sur le roulement (Batt et al., 2002; Delery et al., 2000; Guthrie, 2000; Lincoln et Kalleberg, 1996; Powell et al., 1994; Shaw et al., 1998; Wilson et Peel, 1991) et celles qui ont opté pour l'analyse de l'influence des systèmes de pratiques ou «bundle» (Arthur, 1994; Batt, 2002; Guthrie, 2001; Huselid, 1995). Ces dernières études, en conformité avec les théories sous-jacentes à leurs hypothèses de recherche, visent à démontrer l'existence d'une synergie entre les différentes pratiques configurées au sein de systèmes de pratiques formels ou informels. Aussi, elles ont eu recours pour mesurer ces systèmes de pratiques à des méthodes d'analyse de composantes principales ou des analyses de grappes afin de réduire le nombre de variables en utilisant des échelles de résultats ou des indices (Arthur, 1994; Batt, 2002; Delery, 1998; Huselid, 1995). Ces études qui s'intéressent aux synergies ou aux effets combinatoires des pratiques de gestion des ressources humaines, informent très peu sur l'influence des pratiques distinctes de gestion des ressources humaines sur le roulement. De plus, tandis que certaines pratiques de gestion des ressources humaines semblent réduire le roulement alors que d'autres semblent augmenter le roulement, il nous paraît important de mieux saisir les effets

distincts de chaque pratique et aussi de s'intéresser aux combinaisons de pratiques mais dans un cadre plus restreint d'interventions entre deux pratiques à la fois. Ainsi, notre sixième contribution consiste à inclure dans l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines prises une à une.

- Enfin, il reste à souligner une autre limite au niveau des méthodes d'analyse statistique utilisées par les études en question. Seulement trois études ont eu recours dans leurs régressions à une analyse Tobit pour expliquer la variable dépendante : le roulement des ressources humaines (Batt, 2002; Batt et al., 2002; Powell et al., 1994). En effet, cette variable étant tronquée à gauche, c'est-à-dire, dans le cas de la variable dépendante qui nous concerne, il faut s'attendre à ce que chaque organisation faisant partie de l'échantillon étudié aura un taux de roulement qui ne pourra être inférieur à 0 %. Autrement dit, il faut s'attendre à ce qu'un pourcentage important des organisations n'ait aucun départ durant l'année, donc l'échantillon sous étude pourrait connaître une concentration de ses éléments au point zéro. Les études n'ayant pas respecté cette spécificité et qui ont eu recours au calcul des moindres carrés ordinaires ont, en fait, présenté des estimations biaisées des paramètres d'intérêts (Maddala, 1983). Il en découle, donc, que la majorité des études citées dans notre revue de littérature ont présenté des résultats non précis sur la variation de leurs échantillons; d'ailleurs, rares sont celles qui ont identifié le pourcentage d'organisations n'ayant enregistré aucun départ durant la période étudiée. Et donc, une septième contribution sera de présenter des estimations précises à propos du roulement volontaire et ses variations en fonction du volume de la formation continue et ses interactions avec les quatre pratiques de gestion des ressources humaines.

Bien que ces limites ne remettent pas en cause le bien fondé des études relevées par notre recension de la littérature à propos des déterminants du roulement au niveau de l'analyse de l'organisation, elles indiquent au moins les pistes à emprunter aux fins d'améliorer la

recherche et présenter des résultats plus robustes qui confortent le modèle théorique expliquant les relations étudiées. C'est pour cela que nous avons insisté dans cette synthèse critique sur les contributions de la présente étude relativement aux limites des études antérieures. Il va sans dire que chaque contribution mentionnée ne représente pas en soi une justification suffisante, mais prises ensemble, ces contributions positionnent avantageusement la présente étude. Dans le troisième chapitre, nous présenterons nos choix méthodologiques afin de réussir notre défi scientifique. Toutefois, avant cela, dans la section suivante nous abordons la relation entre la formation continue et le roulement volontaire telle que traitée dans les études empiriques. Nous pourrions ensuite préciser davantage la contribution de la présente étude.

Tableau VI : Synthèse des résultats des liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement volontaire au niveau d'analyse de l'organisation

Pratiques de GRH	Sens de la relation		Auteurs
	Positif	Négatif	
Niveau salarial		√	Delery et al. (2000); Fairiss (2004); Gupta et Jenkins (1980); Guthrie (2000); Osterman (1987); Powell et al. (1994); Park et al. (1994); Price (1977); Shaw, Delery et Gupta (1998); Wilson et Peel (1991).
Mobilité interne		√	Batt et al. (2002); Fairis (2004); Guthrie (2000 et 2001); Huselid (1995); Lincoln et Kalleberg (1996).
Formation continue	n.s.	n.s.	Batt (2002); Batt et al. (2002); Fairiss (2004); Lincoln et Kalleberg (1996); Shaw, Delery et Gupta (1998.)
Rémunération variable	√		Batt et al. (2002); Wilson et Peel (1991).
Avantages sociaux		√	Lincoln et Kalleberg (1996); Powell et al. (1994); Shaw, Delery et Gupta (1998).
Évaluation des performances	n.s.	n.s.	Huselid (1995); Shaw, Delery et Gupta (1998).
Participation		√	Delery et al. (2000); Guthrie (2001); Huselid (1995); Wilson et Peel (1991)
Prise de parole	n.s.	n.s.	Delery et al. (2000); Freeman et Medoff (1984); Huselid (1995).
Groupes de résolution de problèmes		√	Batt et al. (2002); Guthrie (2000); Lincoln et Kalleberg (1996); Wilson et Peel (1991).
Évaluation de performance			Huselid (1995); Shaw, Delery et Gupta (1998).
Comité de travailleurs	√		Batt et al. (2002); Wilson et Peel (1991).
Évaluation conjointe du travail		√	Wilson et Peel (1991).
Groupes résolution de problèmes		√	Batt et al. (2002).
Équipes de travail semi-autonomes		√	Batt et al. (2002).
Pratiques de contrôle	√		Arthur (1994); Shaw, Delery et Gupta (1998).
Pratiques d'engagement organisationnel		√	Arthur (1994); Batt (2002); Guthrie (2000 et 2001); Huselid (1995).

1.3 La relation entre la formation continue et le roulement volontaire

Après avoir présenté la littérature sur le roulement et l'importance que revêt l'étude de ce phénomène dans le contexte organisationnel actuel, nous souhaitons situer la formation, la variable indépendante de notre étude, dans un contexte organisationnel ainsi que dans le courant de recherche sur les déterminants organisationnels du roulement.

Nous aimerions signaler dès le commencement de la rédaction de cette section que seule une faible partie de la littérature s'est concentrée sur la relation entre la formation continue et le phénomène du roulement des ressources humaines (Dearden, Machin, Reed et Wilkinson, 1997). Bien qu'il ressorte de la littérature un intérêt croissant pour cette pratique en entreprise, il n'en demeure pas moins que peu d'études et de recherches ont été consacrées à la relation de la formation avec les autres variables relatives à la gestion organisationnelle, notamment, en ce qui concerne l'impact de la formation sur le roulement et la rétention des ressources humaines. Cela dit, nous estimons qu'il faut également souligner que notre intérêt pour cette relation découle du fait que les organisations ne cessent de faire état du *dilemme* en face duquel elles se trouvent à ce propos. En effet, les entrepreneurs, à travers leurs associations professionnelles, déclarent qu'ils sont conscients de la nécessité du développement des compétences de leurs employés afin de demeurer compétitifs sur le marché du produit, mais ils redoutent d'investir dans la formation continue tant qu'ils ne sont pas sûrs que les employés qui en bénéficient leur resteront loyaux ou ne se feront pas «voler» par la concurrence.

Dans cette section, nous définirons d'abord le concept de formation continue, puis nous passerons brièvement en revue les résultats de quelques études qui se sont intéressées à l'importance que revêt la formation pour les organisations actuellement, dans le cadre de

l'économie du savoir, et le niveau d'investissement réalisé par les nations et les entreprises dans cette pratique, ce qui nous amènera à une première présentation de notre problématique. Dans un troisième temps, nous présenterons les résultats des études qui ont été consacrées à la relation entre la formation et le roulement. Enfin nous réservons une dernière section dans ce chapitre à la présentation des limites des études recensées.

1.3.1 Une définition de la formation continue

Pour les besoins de notre étude et pour mieux clarifier notre raisonnement, nous présentons en premier lieu une définition qui synthétise ce que nous entendons par formation continue :

«La formation fait référence à l'effort planifié par l'organisation pour doter ses employés des compétences nécessaires à l'accomplissement de leur travail. Ces compétences comprennent le savoir, les aptitudes ou les comportements cruciaux pour une performance au travail réussie. Pour les employés, l'objectif de la formation est de maîtriser le savoir, les aptitudes et les comportements visés par le programme de formation et de les appliquer dans leur travail quotidien. Depuis quelque temps, il est de plus en plus certain que pour réussir à avoir un avantage compétitif, la formation doit s'attacher à développer plus que les seules compétences de base.» (Noe, 2002 : 4) [Traduction libre]

Cette définition que nous retenons nous permet d'abord de concevoir la formation continue comme issue d'une relation sociale intra entreprise qui sous-tend les différents enjeux de développement du capital humain au sein de l'organisation (employeurs-employés) selon la politique définie par elle. Elle est également la résultante d'une

relation plus large entre l'organisation et son environnement, d'où le fait que les facteurs intervenants dans son élaboration sont multiples et les conséquences de sa réussite ont des retombées sur toute la société.

Le deuxième point qui ressort de cette définition est que la formation continue en entreprise est une pratique opérationnelle dont les résultats influencent d'une manière ou d'une autre plusieurs autres pratiques de gestion des ressources humaines dont essentiellement la mobilité, le développement de carrière, la rémunération, la rétention des employés performants et la planification de la relève. Cette influence est d'autant plus ressentie que les organisations adoptent des systèmes de travail à haute performance (Pfeffer et Veiga, 1999).

Le troisième point qui pourrait émerger de cette définition est relatif au fait que la mise en œuvre de la formation continue dans les entreprises ne peut profiter à tous les travailleurs de la même manière, car les employés sont recrutés sur la base de formations initiales et d'expériences professionnelles différentes. Ces différences personnelles et professionnelles doivent être prises en considération dans le recrutement pour la formation, sans toutefois sombrer dans la discrimination entre les employés sur la base d'autres facteurs que la capacité à suivre l'activité de formation (Nieto, 1992; Sarup, 1986; Tracy, 1995; Wilson, 1991; Wright, 1987). Une discrimination non fondée éthiquement pourrait être perçue comme une injustice, ce qui engendrerait un désir de quitter l'organisation (Telly, French et Scott, 1971).

1.3.2 L'importance de la formation continue pour les organisations

Les entreprises investissent de plus en plus en formation. Que ce soit en Amérique du Nord ou en Europe, les montants consacrés à la formation ne cessent d'augmenter. Aux

États-Unis, les montants investis en formation continue par les organisations atteignent environ 60 milliards de dollars en 2000 (Industry Report 2000, Training, 2000) alors qu'en France ces montants se chiffraient à 135,6 milliards de francs en 1996, soit 1,80 % du PIB (Site Internet du Centre de documentation du Conservatoire national des Arts et Métiers, France, le 29.05.2003). Cet intérêt pour la formation continue prend des dimensions internationales également. Lynton et Pareek (1990) constatent que:

«The U.S Agency for International Development earmarks \$ 150 million a year for technical assistance to management training alone. The health services projects on which we are currently working envisage training for over 200 000 more nurses in Indonesia and 48 000 field staff in just four of India's twenty-five states. Training overall must have at least doubled in scale in these twenty years, in number of people going for training, size of training facilities and staff and costs of training. That would mean that the \$ 10 billion spent on training in the U.S in 1967 has now close to \$90 billion in today's currency and India's estimated \$ 6 billion to then about \$ 45 billion.» (Lynton et Pareek, 1990 : vii)

Bien que les chiffres avancés dans cette citation concernent l'ensemble des investissements en formation professionnelle, nous les avons retenus pour démontrer la dimension internationale des services offerts en formation continue, la diversité de ses interventions ainsi que l'évolution des volumes de montants investis.

Cet intérêt grandissant pour la formation n'est pas aléatoire, mais découle du fait que cette pratique est de plus en plus considérée comme un moyen de développement des capacités et des performances que ce soit pour les individus ou pour les organisations (Belcourt, 1996-1997). Elle est également importante pour les organisations, car elle leur permet de mettre en synergie les connaissances, les expériences et les habiletés pour

atteindre les objectifs compétitifs qu'elles se fixent (Belcourt, Wright et Sacks, 2000; Coravan, 1995; Greco, 1997).

Ceci est d'autant plus vrai, quand on constate tous les changements qui interviennent dans l'environnement socio-économique et qui imposent aux organisations de développer de nouveaux comportements, de nouveaux apprentissages et de nouvelles manières de faire pour qu'elles demeurent compétitives. Baldwin et Johnson (1995) constataient que les entreprises innovantes investissaient au moins deux fois plus que les autres organisations, sachant que dans un monde dominé par des obligations de changements rapides, au niveau technologique et procédurier, les compétences de leurs employés devaient nécessairement être capables de suivre, sinon être à l'origine de l'évolution escomptée. Dans le même sens, Belcourt et al. (2000) avancent l'idée que les employeurs prennent conscience du fait que la meilleure tactique à adopter pour que leurs entreprises soient capables de persévérer c'est d'investir dans la formation pour que leurs employés possèdent les habiletés et les compétences adéquates pour le nouvel environnement.

D'autre part, la littérature semble de plus en plus approuver l'idée d'un impact de la formation sur le développement de la performance des entreprises et leurs productivités (Bassi et Van Burren, 1999; Bouteiller, 2000; Delaney et Huselid, 1996; Fitz-enz, 2000; Holzes et al., 1993; Meignant, 1986; Pfeffer et Veiga, 1999). En 1998, une étude conduite par *American Management Association* conclut que les entreprises qui développent des plans de formation réalisent des gains de productivité et des bénéfices d'exploitation assez importants (Adams, 1999).

Jones (1998) cite l'expérience d'une entreprise d'exploitation minière, *Cyprus Sierrita Corporation*, à propos de l'impact de la formation sur la croissance de la productivité. Cette évaluation a eu lieu par observation des résultats réalisés à plusieurs moments durant le cycle de production (tonnage par heure de travail) afin de déterminer

l'influence de la formation sur le travail des équipes de mineurs. L'examen des données recueillies avant et après la formation démontre l'existence d'un impact considérable sur la productivité. En considérant tous les coûts, l'entreprise affirme avoir réalisé des bénéfices annuels de 1,9 million de dollars U.S.

Une autre étude menée auprès de 40 entreprises évoluant dans différents secteurs d'activité économique aux États-Unis confirme cette réalité (Ulrich, Brockbank et Yeung, 1989). Ces entreprises ont été divisées en deux catégories selon la moyenne des montants investis en formation par employé. Les résultats démontrent une réelle différence quant aux bénéfices d'exploitation annuels réalisés. Celles qui font partie de la moitié supérieure réalisent un profit par employé de 161 000 dollars U.S., alors que les autres ne dépassent guère 121 000 dollars U.S.

Tan et Batra (1995) ont procédé pour la Banque Mondiale à une étude comparative entre cinq pays à propos de l'impact de la formation sur la croissance de la productivité : Indonésie, Mexique, Colombie, Malaisie et Taiwan. Les résultats de cette étude confirment une relation significative entre la variable dépendante «compétitivité», dont l'indicateur principal était la valeur ajoutée, et les variables indépendantes qui incluent en plus des deux variables «formation formelle» et «formation sur le tas» des variables telles que le travail et le capital, le taux de capacité d'utilisation, le niveau moyen d'éducation, si l'entreprise est exportatrice, si elle dispose d'une fonction R&D et si elle a une licence de technologie étrangère. Les coefficients de régression n'étaient pas assez élevés pour Taiwan (0,03), mais assez forts pour l'Indonésie (0,71), alors qu'ils étaient assez moyens pour le Mexique (0,44), la Colombie (0,27) et la Malaisie (0,23).

D'autres études sont allées dans le même sens de la confirmation de cette relation entre la formation et la productivité de l'entreprise. Mandel (1993) explique que les compagnies qui investissent 10 % de plus en formation génèrent une augmentation de

leur productivité d'un taux équivalent à 3 %. Les entreprises qui investissent fortement en formation, soit 900\$ par employé contre 275\$ par employé pour les autres entreprises, connaissent plus de succès et réalisent des profits meilleurs. Elles dépensent 6 % de leur masse salariale en formation, mais elles augmentent leurs ventes d'environ 57 % par employé, leurs profits bruts de 37 % par employé.

Delaney et Huselid (1996) affirment dans les résultats de leur étude, menée auprès de 590 entreprises américaines (à but non lucratif et à but lucratif) pour mesurer la perception de la performance organisationnelle, que la formation est significativement corrélée à la performance pour les deux composantes de l'échantillon étudié.

Ainsi, comme le suggèrent Betcherman et al. (1997), étude après étude nous arrivons à la confirmation que les entreprises qui développent un intérêt certain pour la formation réalisent des croissances de revenus, de profits et de productivité par rapport à celles qui entretiennent moins de relation avec cette pratique de développement des ressources humaines.

Par ailleurs, la formation remplit d'autres rôles et fonctions au sein de l'entreprise à part ceux de participer directement à la croissance de la productivité et de la performance globale (Belcourt et al., 2000) :

- Elle est censée permettre l'amélioration de l'engagement des employés envers leurs organisations, en signe de reconnaissance des opportunités qui leurs sont offertes pour développer leurs compétences, et, surtout, grâce aux pratiques de participation sous-tendues par la négociation entre les divers acteurs de l'entreprise à propos des objectifs et de la mise en place du plan de formation (Belcourt, 1996-97; Belcourt et al. 2000; Meignant, 1997).

- Elle permet aux organisations de combler les déficits constatés dans l'édification de leur capital humain et d'aligner les objectifs individuels et de groupes sur ceux de l'entreprise tout en diffusant auprès des employés les composantes de cette stratégie (Bailey, 1998). En fait, la formation est un outil important pour communiquer les valeurs et les choix de développement de l'organisation auprès des ressources humaines, d'où l'importance, entre autres fonctions, de créer une cohérence et une harmonie entre cette pratique et les autres pratiques de gestion des ressources humaines (Bartoli, 1994).
- Elle permet l'attraction et la rétention des talents au sein de l'entreprise. Surtout sachant que la garantie d'emploi n'est plus assurée par les employeurs, les employés cherchent à intégrer des organisations qui leurs assurent une formation continue afin de parfaire leur développement de carrière. De leur part, les organisations faisant face à des pénuries de main-d'œuvre compétente, cherchent à convaincre les talents les plus brillants à demeurer en poste afin d'assurer la relève, de faire croître leur capital humain et d'enrichir leur capital intellectuel (Belcourt et al. 2000; Lister, 1998; Roos et al., 1998; Schaaf, 1998)

Après présentation des différentes contributions de la formation au développement des organisations, nous pouvons maintenant nous poser la question pourquoi cette pratique continue-t-elle à susciter le doute chez une bonne part des chefs d'entreprises ?

Comme nous avons pu le constater dans la littérature, les différents changements introduits dans l'entreprise ainsi que les pratiques implantées pour assurer un niveau de performance adéquat aux exigences de la compétitivité et de la globalisation des marchés économiques, rendent le développement des ressources humaines nécessaire pour renforcer l'avantage compétitif réalisé par l'organisation. Les théories du système du travail à haute performance ainsi que celles reliées à la gestion stratégique des ressources

humaines avancent l'idée que l'investissement dans le capital humain est une composante importante de la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Batt et al., 2002; Becker et Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1996).

Cependant, le discours répandu chez bon nombre d'employeurs pour justifier leur faible investissement en formation repose sur l'idée que cette pratique, en visant le développement de compétences générales, devient un facteur qui permet aux employés de vendre leurs capacités à d'autres organisations capables de monnayer mieux ces compétences. Cette idée concorde avec les contenus de la théorie qui suggère que la facilité perçue de mouvement ainsi que le désir perçu de mobilité sont des facteurs qui prédisent le départ des employés comme expression de leur refus de continuer à participer au sein de leurs organisations (March et Simon, 1958). Cette concordance vaut également pour la théorie du capital humain (Becker, 1964).

En effet, la formation et le développement des compétences des ressources humaines peuvent contribuer à l'amélioration de ces facteurs chez les employés dans des conditions bien précises. Les employés ayant reçu une bonne formation qui leur permet une mobilité interne, surtout dans les hauts rangs de la hiérarchie de l'organisation, deviennent de plus en plus visibles dans leur secteur d'activité et leurs compétences peuvent attirer l'attention de la concurrence. Dans une situation de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les concurrents n'hésitent pas à investir pour recruter les talents qui font défaut à leurs organisations en leur garantissant de bonnes conditions d'emploi. D'autre part, les employés performants peuvent eux-mêmes solliciter l'embauche des entreprises très visibles et dont les conditions de travail répondent à leurs aspirations de développement, grâce à la vision et aux informations qu'ils peuvent avoir sur le marché du travail de par leur situation hiérarchique dans leurs entreprises. En effet, l'information diffusée dans le marché du travail et au sein du secteur d'activité économique que ce soit à propos de l'employé, de l'entreprise ou de la situation générale de l'emploi est un

facteur qui collabore au développement de la facilité de perception du mouvement chez l'employé (Trevor, 2001).

Par ailleurs, la formation dispensée aux employés crée souvent chez ces derniers de nouveaux besoins de reconnaissance intrinsèque, car en visant le développement de leurs compétences en regard de sa stratégie, l'organisation change leurs attentes, leurs aspirations et la vision qu'ils ont de leur carrière. Les détenteurs de nouvelles compétences aspirent automatiquement à mettre en pratique leurs nouveaux savoirs et savoir-faire et s'attendent en contrepartie à recevoir les gratifications qui reconnaissent leurs nouvelles positions dans l'organisation. Cependant, dans beaucoup de situations, les employés nouvellement formés ne se trouvent pas automatiquement en situation de faire valoir leurs compétences (caractéristiques de l'emploi et du poste, conditions et organisation du travail) ou se voit dénier des avantages dont ils croient avoir droit (rémunération et avantages sociaux). Ceci pourrait être source de frustration, d'insatisfaction au travail et donc susciter un désir de mobilité vers d'autres organisations capables de répondre à leurs nouvelles exigences.

En conséquence, les organisations pensent se trouver face à une situation problématique, voire paradoxale, générée par une situation socio-économique connue sous l'appellation «économie du savoir». Dans le cadre de ce nouveau paradigme (Freeman et Perez, 1988) le savoir est devenu une composante essentielle de la relation de production, ce qui induit une importance accrue de la formation aux fins de développer les compétences adéquates à cette nouvelle situation. Toutefois, paradoxalement, une bonne partie de la littérature (Becker, 1975) et le discours des employeurs assument l'idée que la formation pourrait être fortement associée au roulement volontaire des ressources humaines.

Afin de résoudre ce paradoxe, la théorie du système de travail à haute performance suggère l'idée que l'implantation de systèmes cohérents de pratiques de gestion des

ressources humaines par les entreprises permet à la formation de jouer un rôle important dans le développement de l'engagement organisationnel des employés (Arthur, 1994; Batt, 2002; Batt et al., 2002). En revanche, partant des résultats des recherches empiriques qui témoignent d'une association négative entre les systèmes de haute performance et le roulement des employés (Appelbaum et al., 2000; Arthur, 1994; Batt et al., 2002; Guthrie, 2000, 2001; Huselid, 1995) il est assumé tacitement que les pratiques à haute performance réduisent le taux de roulement volontaire des ressources humaines, bien qu'elles favorisent le développement du capital humain des organisations dont la formation constitue un enjeu majeur.

1.3.3 Recension de cinq études sur la relation entre la formation continue et le roulement

Malgré toute l'importance accordée à la formation continue dans le processus de développement du capital humain des organisations, nous constatons que le nombre d'études qui se sont penchées sur la relation entre la formation et le roulement est très faible. Nous avons recensé seulement cinq études empiriques qui ont fourni des coefficients mesurant la force de la relation entre ces deux variables au niveau d'analyse de l'organisation (Batt, 2002; Batt et al., 2002; Lincoln et Kalleberg, 1996; Shaw, Delery, Gupta et Jenkins, 1998).

- **Lincoln et Kalleberg (1996)**

Dans une étude comparative sur l'implication des employés dans les entreprises américaines et japonaises, Lincoln et Kalleberg (1996), évaluant l'importance de la formation en milieu de travail comme composante du marché interne (Doeringer et Piore, 1971), arrivent à la conclusion que la formation n'est pas associée significativement avec le roulement. Bien que les deux chercheurs affirment que les

employés à haut niveau d'éducation dans les deux pays s'identifient et s'attachent moins à leurs organisations et connaissent des taux de départs assez élevés, ils confirment qu'il n'existe pas d'effets clairs de la formation en milieu de travail sur le taux de départ ($\beta = -0,85$; n.s.). L'importance ressentie de la formation continue a été mesurée à travers la question «How important a source of skill was on the job-on-training ?» Une échelle de 0 à 4 servait à positionner cette importance (0 n'ayant aucune importance à 4 très importante)

Toutefois, ils notent que le rôle de ce type de formation détermine fortement, mais de façon différente, les attitudes des employés au Japon et aux États-Unis. En effet, au Japon la formation en milieu de travail renforce l'identification et l'attachement des employés à leur organisation. Cependant, aux États-Unis ces variables (plus largement dans le cas de l'identification que dans le cas de l'attachement à l'organisation) influencent négativement l'engagement organisationnel. Les deux auteurs expliquent cette divergence par le fait que la formation en milieu de travail dans l'entreprise japonaise étant fortement dérivée d'une vision corporatiste vise à approfondir la socialisation des employés par les valeurs et les compétences spécifiques à l'organisation, alors qu'aux États-Unis la formation porte plus sur les compétences techniques et spécifiques que sur la socialisation. Il en résulte que, dans le second cas, la formation renforce l'employabilité et avive les aspirations à l'amélioration des carrières, mais en contrepartie elle ne stimule pas l'identification et l'attachement à son employeur.

- **Shaw, Delery, Gupta et Jenkins (1998)**

En 1998, Shaw, Delery, Gupta et Jenkins ont mené une étude auprès de 227 entreprises de transport routier de marchandises aux États-Unis, pour analyser au niveau organisationnel les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement involontaire et volontaire. Les résultats de cette étude indiquent que les

pratiques de gestion des ressources humaines peuvent prédire le départ volontaire et la mise à pied, mais que les déterminants de chacun des deux phénomènes sont différents l'un de l'autre. Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines mesurées figure la formation du personnel comme composante des pratiques relatives à la stratégie d'investissement indirect de l'employeur (stabilité au travail, formation et justice procédurale). La relation entre la formation, mesurée en nombre d'heures/formation dispensées à chaque employé par an, et le roulement volontaire est jugée non significative ($\beta = - 0,40$; n.s.).

- **Batt (2002)**

Le troisième article qui a suscité notre intérêt est relatif à une étude menée par Batt (2002) pour examiner la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, le taux de roulement des employés et la performance organisationnelle dans le secteur des services de télécommunication, plus précisément les centres d'appel. Les pratiques de gestion des ressources humaines de haute performance ont été regroupées en trois indices ou groupes de pratiques: les compétences, la conception du travail, la rémunération et compensation. Analysant un échantillon aléatoire choisi à l'échelle nationale aux États-Unis, la régression hiérarchique utilisée a fait apparaître qu'une grande utilisation d'un système de pratiques à haute implication est associée à un faible taux de roulement et à une augmentation des ventes dans les services à la clientèle et les centres d'appel.

Toutefois, la formation, qui est intégrée comme pratique au sein de l'indice des compétences mesuré par référence au nombre d'années (médian) d'éducation formelle d'un employé typique (faisant partie du noyau central) ainsi qu'au nombre d'années de formation continue structurée et en milieu de travail nécessaires pour qu'un employé devienne compétent, est estimée non significative dans sa relation avec le roulement

(- 1,70, n.s.)

- **Batt, Colvin et Keef (2002)**

La quatrième étude est celle menée par Batt, Colvin et Keef en 2002 auprès de 302 entreprises américaines de télécommunication pour mesurer les effets des pratiques GRH et des procédures de prise de parole (voice) sur le roulement des employés. Ces pratiques sont différenciées en trois groupes : les pratiques à haute performance (promotion interne, formation, rémunération variable), les pratiques qui favorisent la prise de parole (voice) et la participation, les pratiques qui visent la réduction des coûts de gestion. La variable formation est mesurée par le nombre de jours de formation dispensés aux employés du «noyau central». La formation comme variable sensée améliorer l'engagement organisationnel est trouvée non corrélée significativement à la variable dépendante, soit le roulement volontaire ($r = 0,04$). D'autre part, les résultats de la régression Tobit confirment cette tendance. Alors que les autres variables faisant partie des pratiques de marché interne (mobilité interne et un haut niveau de rémunération relatif) sont associées à un faible taux de départ volontaire, la formation est déclarée entretenir une relation statistiquement non significative avec cette même variable dépendante (0,01).

- **Fairiss (2004)**

La cinquième étude qui a suscité notre intérêt est celle de Fairiss (2004). Elle a été menée sur une base de données secondaire datant de 2002 et portant sur 471 établissements dans différents secteurs d'activité économique (hors agriculture). Elle avait pour objectif de mesurer l'influence des pratiques de mobilité interne sur le roulement volontaire, en présence de pratiques de développement du capital humain et de pratique de salaire au dessous de la moyenne. La formation a été mesurée à travers trois variables introduites

séparément dans le modèle statistique : le pourcentage des employés du noyau central ayant bénéficié de formation en classe, le nombre moyen de jours investis dans cette formation et les compétences transférables aux autres entreprises. En fait, cette étude s'est penchée essentiellement sur la mesure de l'influence de la formation d'aspect général sur le roulement volontaire en présence des pratiques de mobilité interne. Seule, la première variable est trouvée négative et significative à un faible coefficient, soit 3 % au dessous de la moyenne du roulement volontaire. Toutefois, il faut souligner que cette variable ne concerne que le seul aspect de la formation générale et ne touche que le personnel faisant partie du noyau central de l'établissement, donc les employés censés être déjà loyaux et attachés à leur travail. Concernant les deux autres variables mesurant la formation elles sont signalées non significatives dans leur relation avec le roulement volontaire.

1.4 Synthèse critique et questions de recherche

Après avoir passé en revue les différentes études à propos du roulement volontaire et les écrits relatifs au rôle que joue la formation dans l'explication de ce phénomène, nous consacrons cette section à la présentation d'un bilan critique des résultats des cinq études qui se sont intéressées à la relation entre la formation continue et le roulement volontaire dans le but de récapituler les thèses des différentes positions et de spécifier notre point de vue par rapport à ces différentes propositions théoriques et empiriques. Ensuite, nous dégagerons nos questions de recherche qui orienteront notre travail pour parfaire cette recherche.

- Comme nous l'avons signalé ci-dessus, peu d'études empiriques ont été consacrées à la relation entre la formation continue et le roulement volontaire, bien que des développements théoriques affirment l'existence d'une influence certaine de la première variable sur la seconde (March et Simon, 1958; Becker, 1975). Cependant, il faudrait souligner qu'en général l'influence de la formation au niveau de l'analyse de l'organisation a suscité un faible intérêt chez les chercheurs, malgré l'importance reconnue de la formation continue sur le développement du capital humain de l'organisation. Donc, notre intérêt particulier pour cette variable s'avère justifié compte tenu du faible débit de ce courant de recherche. Par ailleurs, nous ne pouvons faire abstraction d'un intérêt pratique pour l'étude de cette relation compte tenu de l'importance que revêt cette relation par rapport à la performance des organisations.
- La seconde limite relevée dans ces études concerne la manière dont la formation a été mesurée. Comme on a pu le constater, chaque étude a utilisé un seul indicateur pour capter l'influence de la formation sur le roulement. Lincoln et Kalleberg (1996) ont porté leur attention sur l'importance accordée à la formation en milieu de travail dans les manufactures américaines et japonaises comme indicateur d'attachement et d'identification des employés à leurs entreprises. Shaw et al., (1998) ont mesuré la formation par le nombre de semaines de présence en formation par an pour chacun des chauffeurs faisant partie de leur échantillon. Batt et al., (2002) ont évalué la formation continue dispensée par les entreprises de télécommunication en identifiant le nombre de jours/formation dont a bénéficié chacun des employés faisant partie des organisations de son échantillon. Batt (2002) a tenté de capter l'influence de la formation sur le roulement volontaire par le nombre d'années nécessaires pour développer les compétences à même de permettre à un employé de se faire intégrer dans le noyau central ou dans les marchés internes des entreprises de télécommunication.

Bref, nous pouvons constater qu'il y a autant de manières pour mesurer la formation qu'il y a d'études qui se sont intéressées à son impact sur le roulement. Enfin, Fairiss (2004) a essayé d'expliquer la relation entre les pratiques de mobilité interne en tant que mécanismes de développement du capital humain qui agissent pour réduire le roulement volontaire. La formation étant un aspect du capital humain de l'organisation, il a essayé de le mesurer à travers le pourcentage des employés du noyau central de l'établissement bénéficiant de formation en classe, le nombre de jours investis en formation en classe et en compétences transférables. Toutefois, toutes ces mesures, sauf pour le cas de Fairiss (2004), utilisent uniquement un seul indicateur, en l'occurrence la durée durant laquelle la formation a été dispensée, celle nécessaire pour développer les compétences (heures de formation/an; semaines de formation/an) ou son importance relative par rapport aux autres pratiques de gestion. Se limiter à ces seules formes de mesure et surtout se contenter d'un seul indicateur ou restreindre la mesure à un groupe limité d'employés, risque de ne pas faire ressortir toute l'importance que la formation a chez les sujets de la recherche, et partant, de ne pas nous renseigner sur la force de son impact sur le roulement ou toute autre pratique de gestion des ressources humaines. Même dans le cas de Fairiss (2004), il faut bien souligner qu'un seul aspect de la formation a été mesuré sous trois formes, soit la formation générale. En conséquence, nous pensons que d'autres aspects relatifs à la gestion de la formation continue dans l'organisation doivent être considérés. Bien que nous ne considérions pas que notre mesure de la formation continue soit sans faille, nous estimons, néanmoins, qu'elle est intéressante au moins à deux égards. Premièrement, puisqu'elle porte sur le nombre global d'employés formés, notre mesure de la formation continue est différente de celles des autres études. Il est donc intéressant en soi de vérifier une nouvelle mesure. Deuxièmement, la mesure de la formation adoptée dans le cadre de notre étude est composée de deux indicateurs qui représentent le pourcentage

d'individus ayant bénéficié de la formation en classe et en milieu de travail, donc couvre les deux aspects de la formation : général et spécifique.

- Enfin, la dernière limite relevée dans ces cinq articles concerne le choix des échantillons et la méthode d'analyse utilisée. Comme nous l'avons signalé dans la section précédente, les échantillons qui ont fait l'objet de la recherche ont été choisis parmi une seule industrie ou un seul métier dans chacun des cas et la méthode d'analyse a été transversale. Ce qui, à notre avis, limite grandement les capacités de ces recherches à expliquer de façon exhaustive l'expression du phénomène en question, confine l'analyse dans des explications qui ne permettent pas de vérifier de manière très claire la force de la relation entre les deux concepts (formation-roulement volontaire) et, par conséquent, de généraliser les résultats de ces recherches. D'autant plus que les cinq études concluent à une relation non significative entre les deux variables, ce qui ne nous permet guère de savoir si la formation continue accroît, diminue ou n'a aucun effet sur le roulement volontaire des ressources humaines.

En regard des résultats de cette recension de la littérature et surtout des limites méthodologiques reliées aux recherches que nous avons présentées, que ce soit pour l'explication du roulement ou de la formation continue, nous visons dans ce travail à :

- Fournir une clarté pratique et théorique à propos de la relation entre la formation continue et le roulement volontaire dans le cadre d'une vision stratégique de la gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, nous nous concentrerons dans notre étude sur l'aspect volontaire du roulement des ressources humaines et choisirons l'organisation comme niveau d'analyse, compte tenu de l'impact négatif que le roulement dysfonctionnel a sur la performance organisationnelle. Ces choix sont dictés, comme on peut s'en douter, par le nombre fort réduit des

études réalisées à ce niveau d'analyse et par le manque de clarté dans l'étude de l'influence de la formation continue sur le roulement volontaire.

- Comprendre comment d'autres pratiques de gestion des ressources humaines peuvent influencer cette relation et donc modérer les effets de la formation continue sur le roulement volontaire. Partant du fait que les organisations se trouvent face à un dilemme fort embarrassant, car elles doivent investir en formation pour développer les compétences dont elles ont besoin pour demeurer compétitives sur le marché, mais elles pensent que les employés qui en bénéficient sont plus aptes à les quitter, attirés par d'autres entreprises, nous envisageons que l'existence de système de pratiques de gestion à haute performance atténue la relation positive attendue entre la formation continue et le roulement volontaire. La littérature liée à la gestion stratégique des ressources humaines avance l'idée d'interactions entre la formation et certaines pratiques de gestion des ressources humaines qui sont de nature à favoriser l'engagement et le sentiment d'appartenance à l'organisation. Toutefois, comme nous avons pu le constater à travers notre revue de littérature, aucune étude ne vérifie cette proposition de façon directe. Il nous appartient donc de faire l'exercice empirique de vérifier comment l'intervention d'autres pratiques à haute performance peut se combiner à la formation continue pour favoriser une réduction du roulement ou, du moins, pour empêcher une augmentation des départs occasionnés par l'investissement en formation. Dans cette perspective, les pratiques de gestion des ressources humaines seront définies à partir de la synergie qu'elles créent afin de favoriser la modération de l'effet de la formation continue sur le roulement volontaire. Ainsi, la contribution majeure de notre étude réside dans la vérification empirique des interactions entre la formation continue et d'autres pratiques de gestion des ressources humaines dans l'explication du roulement volontaire comme phénomène organisationnel. Cela, à notre connaissance, n'a

jamais été fait. Par ailleurs, les résultats de notre étude pourront être révélateurs pour la pratique et les entreprises qui souhaitent investir en formation continue sans qu'il en résulte une perte en capital humain.

- Étudier, considérant les limites méthodologiques relevées dans les études sur le roulement et la formation continue au niveau de l'organisation, l'influence de la formation continue sur le roulement volontaire à travers un échantillon composé de plus de 4 000 entreprises de différentes tailles, localisées dans huit provinces du Canada et œuvrant dans divers (14) secteurs d'activité économique. En plus, afin de pallier à l'une des grandes limites constatée dans les recherches discutées ci-dessus, soit l'analyse transversale, notre échantillon sera étudié sur un panel de deux ans, 1998-1999 et 1999-2000.

Pour ce faire, les deux questions suivantes guideront notre activité de recherche :

D'abord, la formation continue est-elle associée à un roulement volontaire plus élevé ?

Ensuite, la présence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines (i.e. mobilité interne, salaire moyen élevé, avantages sociaux, rémunération variable, mécanismes de participation à la prise de décision, justice procédurale) peut-elle modérer la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines ?

Chapitre 2

Le cadre théorique

«Rien n'est aussi pratique qu'une bonne théorie»
Kurt Lewin

Dans ce chapitre nous exposerons les fondements théoriques qui expliquent la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines. Ainsi, nous présenterons les thèses de Chester Barnard (1938) suivi de la théorie des organisation (March et Simon, 1958) puis la théorie du capital humain (Becker, 1964) et, enfin, nous aborderons les théories de gestion stratégique des ressources humaines afin de situer l'influence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la relation entre la formation continue et le roulement volontaire. Enfin, dans une troisième section, nous développerons les hypothèses de recherche concernant notre étude actuelle.

2.1 Fondements théoriques de la relation entre la formation et le roulement volontaire des ressources humaines

Dans cette section, nous présentons la thèse développée par Chester Barnard (1938) sur la nécessité de voir l'entreprise comme un espace de coopération entre les acteurs y intervenant. Nous la présentons, en premier, pour mieux situer les propositions théoriques et conceptuelles développées plus tard par March et Simon (1958) et que nous présentons dans une seconde sous-section. Ainsi, nous introduirons les différents concepts de ces deux auteurs à propos du choix de participation ou de départ au sein des

organisations en insistant sur les conditions qui font que la formation continue puisse influencer le roulement volontaire des ressources humaines. Enfin, dans une troisième sous-section, nous présenterons la théorie du capital humain (Becker, 1964) pour étayer les fondements théoriques relatifs à cette même influence.

2.1.1 L'organisation comme système coopératif

Déjà en 1938, Chester Barnard, dans son ouvrage «The Functions of The Executive» avançait l'idée que toute organisation est basée sur un certain «système coopératif» entre deux individus ou plus qui met en relation plusieurs facteurs, physique, biologique, psychologique et social. La pérennité de l'organisation dépend de l'équilibre qu'elle peut instaurer d'une part entre ces différents facteurs à l'interne et entre elle-même et son environnement immédiat d'autre part.

Puisqu'il ne peut exister d'organisation sans personnes, cette dernière prend forme seulement lorsque les conditions suivantes se réalisent :

- la possibilité de communiquer entre les différents individus qui y participent,
- la volonté de ces individus de contribuer à la réalisation d'une action commune,
- l'existence de cette action commune vise l'atteinte d'un but commun.

Il en découle l'existence de trois facteurs distincts, mais complémentaires :

- la communication,
- la volonté de servir,
- et un but commun.

Dans ce sens, les cadres de l'organisation ont des fonctions et des tâches précises qui consistent à formuler les buts, les objectifs et les politiques de l'entreprise, à déterminer la nature du travail à faire et le cadre de sa réalisation. L'organisation ne peut continuer à fonctionner si une certaine efficacité de la coopération entre individus n'est pas assurée et canalisée vers la réalisation de son but. Toutefois, cette efficacité est aussi fonction d'une gestion efficiente de l'organisation, autrement dit, de sa capacité à s'assurer les contributions nécessaires de ses employés au système coopératif. Pour ce faire, l'organisation doit savoir entretenir le sentiment de coopération et de contribution de ses membres pour atteindre les objectifs fixés en créant un équilibre entre les avantages accordés aux employés et les efforts fournis pour l'entreprise.

Partant des constats avancés par Barnard (1938), March et Simon (1991) ont développé un modèle conceptuel global pour proposer leur vision de la rationalité limitée dans la prise de décision organisationnelle. Construisant leurs hypothèses à partir de la notion de l'équilibre organisationnel, ils avancent les cinq propositions suivantes qui vont être à la base de leur modèle théorique :

- Une organisation est un système de comportements sociaux interconnectés entre plusieurs personnes que nous appellerons les participants 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 seulement 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 solvable - et poursuivra son existence - aussi longtemps que les contributions suffiront à fournir les avantages en quantité suffisante pour provoquer ces contributions. (March et Simon, 1991 : 83-84)

Ces propositions indiquent que l'équilibre organisationnel est fonction de deux dimensions :

- Une relation dialectique entre les différentes composantes humaines de l'organisation appelées participants. Dialectique, dans le sens où cette relation intègre les aspirations, les visions, les enjeux contradictoires des différents groupes de participants. Toutefois, cela n'exclut pas le fait que comme dans chaque corps vivant, il existe une prédominance d'une partie sur les autres légitimée par plusieurs facteurs, historiques, financiers, légaux...ou éducatifs.
- Une vision partagée entre les différents participants à propos de la finalité de l'organisation et ses buts, d'un côté, et des objectifs des participants eux-mêmes, d'un autre côté. Cette vision dans sa globalité devient en quelque

sorte le phare qui illumine la voie du développement de l'organisation et de ses composantes. C'est ce qui, dans les termes de Chester Barnard, «cimente» le système coopératif.

D'un autre côté, les cinq propositions de March et Simon suggèrent l'idée que les organisations ont tout un programme d'action à réaliser aux fins de maintenir leur équilibre et, partant, d'assurer leur survie. Il s'agit des activités relatives à la bonne organisation du travail et l'animation de la communication interindividuelle et intergroupe, la rémunération équitable, la participation des employés, la bonne gestion de l'autorité au sein de l'organisation et la mise en place de bonnes relations de travail. En fait, ce programme d'action devrait entretenir la motivation des employés et leur satisfaction au travail afin d'assurer, en conséquence, l'équilibre avantages-contributions.

Mais avant de se lancer dans l'exposition des contenus de ces activités organisationnelles, essayons d'expliquer ce que March et Simon (1991) entendent par les deux concepts : avantages-contributions.

Les avantages sont l'ensemble des «paiements» accordés aux participants pour récompenser leurs efforts en faveur de l'organisation. Chacun de ces avantages, qui est mesuré en unités, indépendantes de l'usage que l'employé en fait, possède une valeur utilitaire qui correspond à l'importance que le participant bénéficiaire accorde aux différents avantages reçus, ce qui permet de les réduire, malgré leurs disparités, à une dimension commune.

Les contributions sont l'ensemble des efforts fournis par les participants en faveur de leur organisation, ce qui fait d'eux la contrepartie des paiements accordés par cette dernière aux participants. Les contributions sont également mesurées en unités qui ne dépendent pas de leur utilité pour les participants et génèrent une valeur utilitaire dont

use l'organisation pour atteindre ses objectifs. Les valeurs utilitaires des contributions sont définies par nos deux auteurs en relation avec la valeur des alternatives auxquelles les individus renoncent en vue de réaliser leurs contributions.

March et Simon (1991) estiment que les définitions qu'ils suggèrent pour expliquer les avantages, les contributions et leur utilité permettent d'apprécier leurs variations en observant les réactions et les comportements des participants vis-à-vis des volumes et quantités des avantages reçus. C'est ce qu'on peut interpréter par la satisfaction individuelle à l'égard de la tâche, du service, de l'investissement, etc. :

«Il semble raisonnable de supposer que plus la différence sera grande entre l'avantage et la contribution, plus sera grande la satisfaction individuelle. Cependant, les 'points zéro' critiques de l'échelle de satisfaction et de l'équilibre des valeurs utilitaires avantage-contribution ne sont pas nécessairement identiques. Le degré zéro de l'échelle de satisfaction est le point auquel on commence à parler d'«insatisfaction» plutôt que du degré de «satisfaction». Il est en conséquence étroitement lié au niveau d'aspiration et, comme on l'a dit au chapitre III, il est le point auquel on pourrait envisager un accroissement important de la conduite de quête de la part de l'organisme.

Le degré zéro de l'échelle des valeurs utilitaires avantage-contribution est, d'autre part, le point auquel l'individu est indifférent au fait de quitter l'organisation.» (March et Simon, 1991 : 85)

Une intervention pour le changement de l'équilibre avantage-contribution dans le sens d'une modification de l'un ou l'autre ou d'une modification dans l'organisation de manière à influencer sur l'un ou l'autre permet dans chacun des cas de faire des prévisions à propos de l'impact qu'aura l'intervention sur la participation au sein de l'entreprise. Les

effets de ces changements peuvent être mesurés en termes de taux de roulement, de ventes, de bénéfices financiers ou autres.

En conséquence, nous pouvons avancer l'idée que tout changement dans l'équilibre avantage-contribution doit amener des changements au niveau de l'équilibre organisationnel dans un sens positif ou négatif, dans la mesure où ce changement a un impact sur la satisfaction individuelle ou sur l'efficacité organisationnelle. Ceci dit, il faut souligner que l'insatisfaction individuelle mènera à une réaction qui, selon son degré, variera dans la propension de participation au niveau de l'organisation : depuis la baisse de productivité jusqu'au départ volontaire en passant par l'absentéisme et les comportements déviants.

Autrement dit, la participation des employés au sein de l'organisation est fonction de la perception qu'ils ont de la valeur des avantages utilitaires par rapport à la valeur utilitaire de leurs contributions. S'ils réalisent que cette valeur penche du côté des avantages et que leurs intérêts sont préservés, les employés tendent à rester dans l'entreprise, si c'est le cas contraire, c'est-à-dire que la balance penche plus vers le côté de l'employeur, ils vont choisir de quitter l'organisation dès qu'ils sentent que les conditions du marché du travail le permettent.

2.1.2 Le désir et la facilité de quitter

L'équilibre avantage-contribution est le point de rencontre de deux composantes essentielles que March et Simon (1991) synthétisent dans deux concepts fort éloquentes, soit **le désir ressenti et la facilité perçue** de quitter l'organisation. **Le désir ressenti de quitter** représente «...la valeur utilitaire des possibilités de choix anticipés» (March et Simon, 1991 : 92) et la valeur utilitaire des choix auxquels on renonce quand on prend la décision de demeurer au sein de l'organisation. C'est à travers cette notion que les

employés expriment de façon ou d'une autre leur satisfaction au travail par rapport à ce que l'entreprise leur présente comme organisation de travail, instruments de gestion et relations de travail. En fait, si la prise de décision des employés de se retirer de quelque façon de l'organisation (absentéisme, maladie, départ) est une question individuelle en relation avec la motivation de participer et la satisfaction au travail, il faut préciser que cette décision se prend dans le cadre d'une organisation et en réaction à un contexte organisationnel. **La facilité perçue de quitter** est conditionnée par les compétences acquises et les opportunités offertes hors de l'organisation par l'environnement économique et social.

- **Les facteurs qui nourrissent le désir ressenti de quitter**

March et Simon (1991) présentent le concept du désir ressenti de quitter l'organisation comme le résultat d'une insatisfaction globale ou d'une démotivation individuelle par rapport aux conditions d'exercer son travail au sein de l'organisation. C'est donc un antécédent réel au 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 leur rôle.

Ces trois facteurs agissent sur la satisfaction au travail des individus en suscitant chez eux le désir de changer d'emplacement de travail ou de se retirer partiellement ou complètement de leur groupe à cause des conflits cognitifs et comportementaux qu'ils génèrent chez eux. L'analyse de ces facteurs permet, d'autre part, d'identifier les mécanismes psychologiques capables de permettre d'agir afin d'éliminer les causes de ces insatisfactions. Ces mécanismes sont généralement reliés aux pratiques de gestion suivantes :

- **La cohérence entre les opérations de contrôle et l'indépendance individuelle.** Ceci met en valeur la question de la perception que l'employé a de l'organisation de travail par rapport à l'image qu'il se fait de lui-même. Un employé qui a tendance à vivre et travailler de façon autonome, qui aime prendre des initiatives, qui possède un esprit créatif et entrepreneur ne peut accepter de se trouver dans une organisation qui privilégie le contrôle et la supervision étroite du travail.
- **La compatibilité entre la récompense matérielle et l'image que se fait l'employé de lui-même.** L'employé a une idée sur ce qu'il «vaut» sur le marché du travail et sur la valeur utilitaire de sa contribution au sein de l'organisation, ce qui rend légitime à ses yeux d'attendre des avantages conséquents. Une rémunération et des formes de compensation qui récompenseront équitablement ses activités, en regard de la situation interne et externe de l'organisation, l'amèneront à apprécier l'évaluation qu'il se fait de sa performance et de son effort. Toutefois, dans le cas contraire, il a l'impression d'être mal évalué, qu'il se trouve dans une situation d'iniquité et de discrimination, ce qui lui renvoie une image dépréciée de lui-même et l'incite à réfléchir à trouver un emplacement alternatif.
- **La cohérence des horaires de travail avec l'accomplissement des autres rôles et fonctions hors de l'organisation.** Un employé qui se trouve en conflit de rôles entre son statut de travailleur et ses statuts de père et de mari à cause de son horaire de travail, l'éloignement de l'emplacement de travail ou de la mobilité de son intervention choisira facilement de changer de lieu de travail pour une place où sa tâche cadrera normalement avec ses aspirations.

En résumant cette sous-section, nous pouvons dire que le désir ressenti de quitter l'organisation est 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 de travail. Il en résulte que l'organisation devra développer un contexte où les divers facteurs qui peuvent prédire le départ volontaire soient annihilés, en favorisant les conditions de satisfaction au travail. Cela dit, l'action organisationnelle doit également porter sur la deuxième composante de l'avantage-contribution : la facilité perçue de quitter.

- **Les facteurs qui influencent la facilité perçue de quitter**

Dans le modèle théorique de March et Simon (1991), la seconde composante de l'équilibre avantage-contribution est représentée par le concept «facilité perçue de quitter». L'hypothèse qui sous-tend cette deuxième composante est que la facilité perçue d'un changement d'employeur par l'individu dépend du taux d'emplois sur le marché du travail et des qualifications professionnelles qu'il détient. Autrement dit, cette perception de la facilité de mobilité externe est conditionnée normalement 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 globale ou sectorielle, alors qu'elle sera normalement plus faible, pour ne pas dire inexistante, en situation de récession économique. En conséquence, cette facilité perçue de mouvement sera conditionnée par deux facteurs :

- **Facteur de perceptibilité** : Il s'agit de la perception que l'employé a des organisations qui éventuellement pourront avoir besoin de ses services, des postes d'emploi disponibles dans le cas de chacun d'elle et qui correspondent à son profil de compétences. De l'autre côté, les organisations chercheront à contacter des employés plus visibles de par les postes qu'ils occupent, les spécialités dont

ils disposent et les relations qu'ils entretiennent avec d'autres individus ou groupes en relation avec elles.

- **Facteurs de disponibilité** : Ces facteurs ont trait à la disponibilité de l'employé d'un côté et de l'adéquation de son profil aux emplois offerts par d'autres organisations qui recrutent. Dans ce cas, plusieurs indicateurs sont pris en considération par les individus et par les organisations pour arriver à leurs fins.

Du côté des individus, les indicateurs de disponibilité ont trait à :

- l'âge (les jeunes sont plus aptes à changer que les aînés),
- le sexe (les hommes sont plus enclins à changer que les femmes),
- le statut social (les groupes de faible statut auront beaucoup de difficultés à changer d'emplacement de travail, par rapport à ceux qui bénéficient d'un haut statut),
- la capacité à s'adapter au changement technologique (les employés ne possédant pas les capacités nécessaires pour s'adapter aux changements auront plus de difficultés à changer d'emploi, alors que ceux qui détiennent ces capacités sont plus disposés à le faire).

Ces deux derniers indicateurs (le statut social et la capacité d'adaptation au changement technologique) intègrent la dimension formation et développement des compétences comme moyen de développement des capacités et des habiletés professionnelles et comportementales qui permettront à l'employé d'améliorer sa visibilité et, corrélativement, susciter l'intérêt des autres organisations, surtout en période de pénurie de main-d'œuvre. Il n'est donc pas étonnant que ces deux indicateurs jumelés aux deux

facteurs de perceptibilité et de disponibilité nous intéressent en particulier étant donné l'objet de notre recherche actuelle.

Du côté des organisations, les indicateurs de disponibilité dépendent de :

- la taille puisque les grandes organisations sont plus disposées à recruter que les petites et moyennes entreprises,
- l'âge puisque les nouvelles organisations recrutent moins que les anciennes qui sont établies dans des secteurs d'activité économique qui connaissent un fort taux de roulement,
- la visibilité sur le marché puisque les organisations qui ont une bonne réputation sur le marché économique sont plus prisées par les employés qui cherchent à changer d'emploi.

Le concours de ces deux ensembles d'indicateurs fait en sorte que la disponibilité et la perceptibilité des deux parties soient possibles et permettent que l'une puisse rencontrer l'autre. Comme le précisent les deux auteurs :

«L'emploi cherche l'homme et réciproquement. En conséquence, les facteurs qui déterminent le mode de recherche utilisé par les organisations affecteront la réussite de la recherche individuelle.» (March et Simon, 1991 : 103).

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 reliés dans la réalité des choix décisionnels dans l'organisation. Le désir de quitter l'organisation va surtout se concrétiser en comportement de départ effectif si la facilité

perçue de mouvement cible une possibilité réelle d'entrer en relation directe avec un autre emplacement de travail et que les procédures de recrutement vont bon train. De même, la facilité perçue de quitter ne va prendre vraisemblablement 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 dialectique et on ne peut envisager l'action de l'une sur la motivation du départ volontaire des ressources humaines hors de son interaction avec l'autre. C'est d'ailleurs la perspective que nous adoptons dans cette étude alors que notre intérêt porte aussi sur les interactions entre une pratique susceptible d'accroître la facilité de quitter (i.e., la formation) et certaines pratiques qui sont de nature à diminuer le désir de quitter (i.e., mobilité interne, salaire moyen élevé, avantages sociaux, rémunération variable, mécanisme de participation à la prise de décision et justice procédurale).

La décision de quitter ou de rester dans le même emplacement de travail découle, selon ce modèle, d'une certaine appréciation que les acteurs (employés et organisation) ont de la valeur utilitaire des possibilités offertes par l'équilibre avantage-contribution. De ce fait, il est certain que le choix de départ est lié à des facteurs spécifiques à chacun des acteurs et à la situation de l'organisation. Une satisfaction au travail incitera l'employé à s'attacher à son organisation et à fournir une bonne performance organisationnelle et encouragera l'entreprise à investir encore plus pour maintenir et développer son capital humain.

Le modèle théorique de March et Simon (1991), comme nous l'avons déjà signalé dans le chapitre précédent, demeure jusqu'à maintenant celui qui renseigne le mieux sur le phénomène de la décision de participation au sein de l'organisation (Trevor, 2001). L'impact que ce modèle a eu sur la littérature et sur différentes conceptualisations théoriques est incontestable (Jacofsky et Peters, 1983; Lee et al., 1999; Price, 1989, 2001; Trevor et al., 1997).

Plusieurs points forts que recèle ce modèle ainsi que l'absence d'autres modèles aussi précis dans leur élaboration conceptuelle justifient notre choix de l'adopter comme cadre théorique à notre recherche. À ce propos, nous identifions trois avantages essentiels immanents à ce cadre théorique :

- Son premier point fort demeure certainement sa capacité de renseigner sur les concepts et les caractéristiques des différents facteurs mobilisés par les individus et les organisations pour opérer un choix rationnel, bien que ce dernier reste toujours limité.
- Son second avantage, c'est qu'il étudie cette décision aux deux niveaux, individuel et organisationnel. Il expose de façon claire, relativement au niveau de développement des sciences sociales à l'époque, les antécédents et les prédicteurs de la décision individuelle de participer, en insistant sur la motivation et la satisfaction au travail. Il présente aussi avec autant de précision les différents aspects à envisager par l'organisation dans son action pour satisfaire ses employés et atteindre ses objectifs de production.
- Le troisième point fort concerne d'abord sa vision managériale critique vis-à-vis de l'école classique et la tendance béhavioriste en gestion des organisations et ensuite ses propositions qui anticipent déjà les thèses qui seront développées ultérieurement par l'école des relations humaines et la tendance cognitiviste en psychologie des organisations.

Ces différents points forts font que les propositions générales de ce modèle restent encore actuelles, car elles permettent de façon globale à travers les hypothèses, les notions et les

concepts exposés, ci-dessus, de cerner les divers aspects prédictifs du roulement volontaire. D'autre part, ce modèle, tel qu'il est conçu, nous permet d'utiliser ses différentes composantes conceptuelles pour étudier les influences des autres pratiques organisationnelles sur la décision de départ volontaire, en l'occurrence l'impact de la formation continue. Ainsi, il est clair que le modèle théorique de March et Simon prévoit une relation positive entre la formation continue et le roulement. Plus l'entreprise investit dans la formation de ses ressources humaines, plus elle développe les compétences de ses ressources humaines et donc leur facilité de quitter l'organisation pour un emploi dans une autre organisation. Même si cette proposition semble la plus évidente, nous pouvons aussi énoncer l'alternative selon laquelle la formation est perçue par les employés comme étant un avantage, voire une récompense, l'investissement que fait l'établissement en formation continue pourrait contribuer à réduire le désir de quitter.

Toutefois, pour nous aider à préciser davantage la nature de la relation entre la formation et le roulement, nous présentons d'abord les thèses de la théorie économique du capital humain qui, à notre sens, soutient et complète le modèle conceptuel de March et Simon.

2.1.3 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 semble être relayé dans le domaine économique par la théorie du capital humain, elle-même dérivée de la théorie néo-classique développée par Adam Smith durant le dix-huitième siècle. Bien que la théorie du capital humain nous serve essentiellement pour expliquer les décisions d'investissement en formation, elle nous permet, néanmoins, de dégager des thèses qui expliquent la relation entre la formation continue en entreprise et le roulement.

La théorie du capital humain (Becker, 1964) part du constat que la formation constitue pour la personne des coûts directs (frais de scolarité) et indirects (coûts d'opportunités liés à son absence de d'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 de faire son investissement pour que les avantages attendus de ce dernier soient supérieurs aux coûts directs et indirects engendrés par la formation.

L'investissement que la personne effectue pour développer ses capacités et ses qualifications devrait être fait dans le sens de lui procurer plus de gains en salaire et plus de bénéfices au niveau de son statut social. Autrement dit, la personne investit pour développer des attributs particuliers qui devront lui procurer 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) explique la distinction entre le capital physique et humain de la manière suivante :

«Consequently, it is fully in keeping with the capital concept as traditionally defined to say that expenditures on education, training, medical care, etc., are investments in capital. However, these produce human, not physical or financial, capital because you cannot separate a person from his or her knowledge, skills, health, or value the way it is possible to move financial and physical assets while the owner stays put.»
(Becker, 1993: 16)

La distinction principale à faire entre les deux formes du capital est que dans le cas du capital humain les attributs acquis seront incorporés dans la personne elle-même. Il en résulte qu'ils ne peuvent être appropriés par des tiers. Cette distinction qui semble aller de soi devient problématique quand ce n'est pas la personne elle-même qui investit pour

sa formation. Dans ce cas, comment récupérer le gain sur le capital investi ? Cela semble, sans doute, la grande question que se posent les employeurs quand ils arrivent à prendre la décision d'investir dans la formation de leurs employés. L'idée qui sous-tend ce questionnement provient de la conviction que les entreprises, comme les individus d'ailleurs, n'investissent en formation continue que si elles sont sûres de récupérer les montants qu'elles ont déboursés. Cette condition met les entrepreneurs devant une situation fort paradoxale. Ils doivent participer et inciter leurs employés à se former pour acquérir les compétences nécessaires afin que l'entreprise puisse produire au rythme, à la qualité et à la quantité désirés par le marché et les clients, mais ils ne possèdent aucune garantie quant à leur possibilité de disposer des nouveaux savoirs et/ou comportements acquis du moment que les employés peuvent changer d'emplacement et d'employeur à n'importe quel moment.

Les travaux de Becker (1964), nous permettent donc de poser la question de l'investissement en formation continue du point de vue de l'organisation également. En effet, la théorie du capital humain distingue entre l'éducation initiale qui a un caractère général et que l'individu reçoit quand il est jeune et la formation en cours d'emploi qui peut avoir les deux aspects, général et spécifique. Pour la formation initiale, il est certain que c'est l'État qui porte le fardeau de son investissement. Deux raisons expliquent cette prise en charge. D'abord, les individus qui sont au début de leur vie active, bien que leur espérance de revenu futur soit élevée, n'ont pas encore les moyens de financer leurs études. Deuxièmement, parce que les compétences développées en cours de cette formation profiteront à toute la société en entraînant des effets positifs ou des revenus sociaux.

Cependant, dans le cas de la formation en cours d'emploi, l'investissement de l'employeur est censé avoir des retombées positives sur l'individu en premier lieu, car il lui permet d'augmenter son salaire, et sur l'entreprise en deuxième lieu, car il lui permet

d'augmenter sa productivité. Il va sans dire que ce type de formation est important pour l'entreprise, parce qu'il lui permet de rester compétitive, mais il n'en demeure pas moins qu'il lui pose un vrai problème du moment que la formation financée par l'employeur peut augmenter la chance de l'employé à offrir son savoir ailleurs au cas où il ne serait pas satisfait des conditions de son travail dans son organisation.

Afin de résoudre ce dilemme, la théorie du capital humain (Becker, 1964) part de la distinction opérée entre les aspects généraux et spécifiques de la formation continue. Elle explique que ce sont les premiers qui augmentent les capacités et la visibilité de l'employé, en le dotant de compétences transférables à d'autres entreprises, alors que les activités de formation à caractère spécifique permettent aux employés d'acquérir uniquement des compétences «localisées», donc non 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 fourni, alors que la formation spécifique est intimement liée aux situations intrinsèques de l'entreprise, donc les savoirs qu'elle transmet ne peuvent être transférables dans d'autres contextes de travail.

La distinction entre ces deux aspects de la formation aurait une incidence sur le choix de financement de la formation par l'employeur. Dans le cas de la formation générale, la rentabilité de l'investissement en formation sera pour l'individu qui bénéficie. En principe, face au risque de voir son employé la quitter, l'organisation hésitera à financer cette formation. Elle ne peut s'exposer au risque de ne pas rentabiliser les coûts de la formation par des gains futurs générés par une augmentation de sa productivité s'il prend la décision de quitter. Ainsi, selon la théorie du capital humain, dans le cas de la formation générale, il reviendrait à l'employé à en supporter ses coûts.

À l'opposé, Dans le cas de l'investissement en formation spécifique, le risque d'un potentiel roulement est moindre. Ce type de formation favorise le partage des coûts et des bénéfices entre l'employeur et l'employé et prémunit l'employeur contre les conséquences d'une rupture du contrat de travail.

Dans le cas où la formation porte sur des aspects cognitifs et comportementaux uniquement et que le marché du travail est compétitif; l'employé, non satisfait de ses conditions de travail, peut faire valoir ses connaissances et son savoir-être et en tirer un bénéfice auprès des organisations concurrentes. Cela étant, l'entreprise ne profitant pas des retombées de son investissement, n'aura qu'un faible incitatif à financer pareilles activités de peur que l'employé bénéficiaire de la formation ne la quitte.

Cependant, dans le cas où la formation porte essentiellement sur des activités reliées aux modes et procédures de travail existants au sein de l'entreprise, c'est cette dernière qui profitera des retombées positives de cette action. L'employé dans cette situation est plus rattaché à son organisation, car seule pouvant le faire travailler sur la base des connaissances acquises. Dans cette situation, l'entreprise a tout intérêt à investir dans la formation, car elle se voit capable de récolter un retour sur son financement en profitant du différentiel de productivité induit par les nouveaux savoirs mobilisés par les employés.

Compte tenu de cet élément de risque, soit la possibilité que l'employé puisse quitter son entreprise pour une concurrente, les employeurs prennent des précautions quant à leurs investissements en formation continue. Déjà, les investissements qu'ils opèrent sont toujours tributaires d'une garantie de retour bénéficiaire qu'ils recouvreront à travers l'amélioration de la productivité marginale de l'employé et par un salaire en-deçà des offres réelles sur le marché.

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

«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 : 40)

Il est donc essentiel de souligner que, pour plusieurs facteurs d'ordre différent liés à l'imperfection du marché du travail compte tenu de la concurrence qui y sévit, des contraintes financières auxquelles sont soumis les employés et des externalités positives induites par la formation (Bishop, 1996), les entreprises se trouvent obligées de procéder au financement direct ou indirect de la formation générale. Cet engagement est compréhensible quand on sait que la formation générale est «utile» parce qu'elle est le moyen de développer l'aptitude à s'approprier des situations changeantes, voire radicalement nouvelles (Stankiewicz, 1995). Mitchell, cité par Greer (1999) explique que cette distinction est très difficile à faire et que peu de compétences sont non transférables à d'autres lieux 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 a clear distinction between general and specific training.» (Greer, 1999 : 5)

Plusieurs autres études empiriques soutiennent que peu de formations sont purement spécifiques. Stevens (1994) avance l'idée que chaque activité de formation est une combinaison des composantes générales et spécifiques. Donc, quelle que soit la formation, elle recèlera toujours d'une partie transférable à d'autres entreprises que celle qui l'organise; d'où la possibilité de la mobilité des employés qui reçoivent ce qui pourrait être considérée comme une formation spécifique. Dans ces conditions, si la concurrence est imparfaite et que chaque entreprise fait face à une forte demande de formation de type spécifique, l'organisation formatrice peut se trouver dans une situation telle qu'elle ne pourra accorder à l'employé un salaire au-dessus du niveau du marché. Le risque est alors grand que l'employé quitte l'entreprise pour une autre qui le rémunérerait pour la formation reçue. Stevens (1994) affirme que c'est pour cette raison que les entreprises hésitent à former leurs employés et c'est ce qui expliquerait le niveau sous-optimal de la formation générale.

Stern et Ritzen (1991) constatent que les entreprises financent – du moins en partie – les investissements en capital humain général. Loewenstein et Spletzer (1999) soutiennent que la grande partie de la formation offerte est générale et que les employeurs récupèrent une partie du rendement de cette formation. Ceci peut être justifié en grande partie par les imperfections du marché du travail. Pour leur part Katz et Ziderman (1990) suggèrent que le capital humain général acquis dans une entreprise peut ne pas être parfaitement visible par les autres organisations quand il n'est pas certifié (ou non diplômé). Ce qui implique, pour ces entreprises faisant face à leur incertitude à l'égard de ces compétences, une hésitation à offrir au bénéficiaire de ce type de formation un salaire plus élevé que celui possible auprès de leur concurrente. Ce genre de comportement permet donc de réduire la probabilité de départ volontaire des employés et incite

l'entreprise à participer au financement de la formation générale. Toujours concernant le capital humain général, Acemoglu et Pischke (1998) considèrent que les entreprises entretiennent une incertitude sur les compétences des personnes à leur entrée en emploi. Toutefois, cette incertitude va en diminuant au cours de la relation d'emploi et l'entreprise détient de l'information sur le potentiel professionnel de ses employés; ce que lui confère un certain pouvoir de monopsonne et lui permet de s'approprier une partie de leur produit marginal. Dans ces conditions, les entreprises ont intérêt à ce que le produit marginal augmente, donc à former leurs employés. Bishop et Kang (1996) montrent que l'existence d'un problème de liquidité pesant sur le travailleur conduit l'employeur à partager les coûts et bénéfices de la formation générale étant entendu que les coûts associés à la recherche d'un nouvel emploi freinent la mobilité des employés.

Comme on peut le constater par ce qui précède, toutes les thèses développées par les tenants de la perspective du capital humain, mêmes celles qui ont tenté de rompre avec les propositions de Becker (1964), soulignent que la formation continue, surtout dans son aspect général, bien que nécessaire au développement des entreprises, demeure un facteur permettant le roulement volontaire des ressources humaines.

Par conséquent, les employeurs se trouvent face à un dilemme assez délicat : l'importance de la formation d'ordre général pour leur entreprise et la possibilité du départ des employés qui acquièrent des compétences transférables ou, autrement dit, qui pourraient contribuer à favoriser leur facilité de mobilité et le désir de quitter leurs organisations (March et Simon, 1958). Ainsi, comme pour le cadre théorique de March et Simon, la théorie du capital humain semble formuler une relation positive entre la formation et le roulement. C'est-à-dire que 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 contraire dans la mesure où la formation est perçue comme un avantage (i.e., récompense). La théorie du capital humain ne permet pas une

telle proposition, car la formation est considérée comme un investissement qui comporte pour la personne des coûts directs et indirects.

Afin de remédier au problème du roulement des employés et de la perte par les entreprises d'une partie de leur capital humain, Becker (1964) suggère aux entrepreneurs de ne pas chercher toujours à rentabiliser leur investissement en retenant le salaire de l'employé formé en deçà de sa valeur de productivité, mais au contraire de le rémunérer à un niveau un peu plus élevé par rapport au marché du travail. Il propose également de prendre d'autres initiatives qui peuvent varier du partage du risque, en assumant les coûts de la formation à parts égales entre employeurs et employés, à l'offre d'un contrat de travail de longue durée, en passant par les incitatifs comme primes, bonus, avantages sociaux, etc. (Becker, 1964; Parent, 1996). Comme nous pouvons le constater, il y a donc dans la formulation de Becker une référence claire aux effets modérateurs, c'est-à-dire aux interactions entre les pratiques de gestion et la formation. Ainsi, le choix rationnel des personnes, peut être de ce fait même un prédicteur de départ si la formation n'est pas associée à certaines pratiques qui sont de nature à favoriser l'engagement et la rétention des ressources humaines. En fait, la réponse la plus claire, à propos de la création d'un contexte qui favoriserait à la fois le développement des compétences et la rétention des ressources humaines, est, plutôt suggérée par le cadre théorique des systèmes de travail à haute performance.

2.1.4 La perspective théorique des systèmes de travail à haute performance

Dans cette section nous présenterons, dans un premier temps, les fondements contextuels du cadre théorique des systèmes de travail à haute performance puis, dans un deuxième temps, nous discuterons des différentes composantes des systèmes de travail à haute performance, ensuite nous aborderons, dans une troisième sous-section, les principales configurations de ces systèmes de travail pour, dans un quatrième temps, exposer le

problème de cohérence horizontale au sein de ces systèmes. Une synthèse des idées principales discutées dans cette section conclura notre exposé théorique.

Les changements profonds que les économies occidentales ont connus après les récessions des années soixante-dix et quatre-vingt ont mis les organisations face à un choix radical : se transformer pour survivre ou accepter de disparaître. La globalisation des marchés économiques, la dérèglementation des marchés financiers, l'essor des changements technologiques et leurs impacts sur les moyens de communication sont les facteurs clés qui expliquent le fait que les organisations se soient trouvées devant une situation de compétitivité tous azimuts avec des organisations concurrentes venues d'autres continents. Ces organisations concurrentes adoptaient d'autres valeurs, visions et systèmes de gestion qui leur permettaient de se comporter autrement sur le marché en s'assurant de répondre rapidement à la demande de leur clientèle et de leur fournir le produit qui répond à leur attente du point de vue efficacité, qualité et prix.

Cette situation mettait les organisations nord-américaines dans une position concurrentielle désavantageuse, car ne pouvant fournir des produits possédant les mêmes capacités de réponse à leur clientèle (Galbraith et Lawler, 1998). En fait, ces organisations se sont trouvées face à un double problème : d'un côté, les pressions engendrées par la baisse des coûts de production des produits venus de pays où la main-d'œuvre est bon marché et, d'un autre côté, la croissance de la demande d'une clientèle de plus en plus exigeante au niveau de la qualité, la variété, la rapidité et la facilité d'utilisation des produits mis sur le marché (Carnevale, 1991). C'est le règne de la clientèle sur le marché : elle veut consommer des produits de meilleure qualité, rapidement, selon ses goûts et aux prix qui lui conviennent.

Afin de faire face à ces exigences et de relever les défis de la concurrence, plusieurs entreprises et organisations ont adopté de nouvelles pratiques d'organisation de travail et

de gestion de leurs ressources pour pouvoir rester en compétition et atteindre les nouveaux standards de performance sans trop alourdir leurs charges de production.

Les praticiens et les chercheurs se sont penchés sur les facteurs stratégiques capables d'expliquer la supériorité concurrentielle de firmes multinationales performantes telles que Toyota, Mercedes ou Volvo pour ne prendre que le secteur automobile comme exemple. Le constat qui fera l'unanimité à ce propos, après expérimentation de l'innovation au niveau technologique, de la gestion financière et des choix stratégiques de développement, c'est que la ressource humaine de l'organisation est le facteur qui peut faire son avantage compétitif, surtout si elle est bien agencée aux autres composantes organisationnelles (Barney, 1991; Hamel et Prahalad, 1994; Huselid, 1995; Lawler III, 1992; Pfeffer, 1994; Porter, 1990; Ulrich et Lake, 1990, 1991). Ceci incite au développement de nouvelles stratégies entrepreneuriales qui intègrent dans leurs visions les capacités et les compétences que recèlent les organisations et de chercher à se procurer celles dont elles ont besoin pour assurer l'atteinte des standards de performance assignés (Galbraith et Lawler, 1998; Hamel et Prahalad, 1994; Meshoulam et Bamberger, 2000; Truss et Gratton, 1994; Ulrich et Lake, 1990, 1991). Comme le précisent Guérin et Wils (2001) :

«L'élément humain notamment est toujours présent quelle que soit la stratégie considérée. 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. Il est, de plus, difficile à copier étant donné la lenteur et les aléas qui

entourent le processus de gestion des compétences et des comportements.»

(page 2)

Il résulte de ces nouvelles tendances que la vision de l'entreprise cherche, désormais, à intégrer une stratégie des ressources humaines comme composante de sa stratégie d'affaires globale, ce qui impose aux gestionnaires des départements GRH d'assumer une nouvelle position hiérarchique en faisant partie de l'équipe de direction de l'entreprise et, surtout, d'être capables de jouer le nouveau rôle de partenaire stratégique (Ulrich, 1997). Par conséquent, la gestion des ressources humaines connaît à son tour une grande transformation en passant d'une perspective axée sur le niveau micro de l'entreprise à une perspective qui adopte un point de vue global au niveau macro de l'organisation (Delery et Doty, 1996). La gestion des ressources humaines est passée, ainsi, de son niveau opérationnel initial au sein de l'organisation à un niveau de gestion stratégique. Deux raisons au moins justifient ce développement (Guérin et Wils, 2001) :

- Le contexte de turbulence dans lequel vivent les organisations et qui s'est accru depuis la fin des années quatre-vingt, de sorte que la seule certitude qui demeure actuellement c'est l'incertitude de la situation des marchés.
- Le consensus chez les chercheurs et les décideurs organisationnels sur le rôle crucial que jouent désormais les ressources humaines dans le succès ou l'échec de l'atteinte des performances organisationnelles ou des objectifs stratégiques des organisations.

Plusieurs recherches menées aux États-Unis, durant les décennies quatre-vingt et quatre-vingt-dix, démontrèrent que les organisations ont apporté des changements profonds dans leurs structures, organisation de travail et gestion des ressources humaines afin de pouvoir demeurer compétitives (Bureau of Labor Statistics, 1993; Bureau of the Census,

1994; Kochan et Osterman, 1994; Lawler et al., 1989; Lawler et al., 1992, 1995; Osterman, 1992, 1997; Pfeffer, 1994). Ces différentes études font état du fait que les transformations opérées au sein des organisations visaient avant tout à créer un climat organisationnel qui favoriserait la motivation, la mobilisation et l'implication des employés pour faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de leur entreprise dans un cadre organisationnel où la flexibilité et la polyvalence sont de rigueur.

L'ensemble de ces changements va se faire connaître sous des appellations différentes, mais qui, en dernière analyse, ont les mêmes sens et objectifs : «les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines», «systèmes de travail à haute performance», «systèmes de travail à haut engagement», «systèmes de travail à haute implication» (pour les fins de cette recherche nous adoptons la seconde appellation). Corrélativement, ce système de pratiques recevra plusieurs définitions suivant les intérêts affichés par les auteurs et leurs objectifs escomptés. Cependant, ce qu'il faudra souligner c'est qu'en général toutes ces définitions intègrent trois dimensions : l'importance d'avoir des compétences, relativement de haut niveau; la mise en place d'une conception du travail qui laisse de la discrétion et donne l'opportunité aux employés d'utiliser ces compétences, en collaboration avec leurs collègues et, finalement, l'élaboration d'une structure de rémunération qui reconnaît le mérite et améliore la motivation et l'implication (Appelbaum et al., 2000; Arthur, 1994; Batt et al., 2002; Batt, 2002; Betcherman et McMullen, 1994; Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995, Mc Duffie, 1995; Pfeffer, 1994).

- **Les composantes des systèmes de travail à haute performance**

S'inspirant des nouvelles formes d'organisation du travail et dans le but de répondre de façon positive aux défis auxquels elles font face, les organisations américaines ont procédé à des changements dont le but était d'améliorer leur productivité et leurs

performances. Ainsi, plusieurs tentatives ont été amorcées pour mettre en place de nouveaux modes d'organisation du travail adaptés des modèles japonais ou Toyotiste, du modèle suédois et d'un modèle hybride et éclectique capable de répondre aux spécificités culturelles des employés nord-américains. Les études citées ci-dessus récapitulent les contenus empiriques de ces différents modèles et questionnent leur capacité de généralisation parmi les autres organisations.

Appelbaum, Bailey, Berg et Kallenberg (2000) décrivent le contenu de ce système en insistant sur le fait que :

«The core of a high-performance work system (HPWS) in manufacturing - as we show in this book - is that work is organized to permit of front-line workers to participate in decisions that alter organizational routines. This may be achieved by using shop-floor production teams or through employee participation in problem solving or quality-improvement teams and statistical process control. Workers in HPWS experience greater autonomy over their job tasks and methods of work and have higher levels of communication about work matters with others, managers, experts (e.g. engineers, accountants, maintenance and repair personnel), and, in some instances, with vendors or customers. Work organization practices in an HPWS require front-line workers to gather information, process it, and act on it.»

(Appelbaum et al., 2000 : 7)

Donc, le plus important pour les organisations, c'est de créer un environnement du travail qui répond aux exigences de motivation et d'implication des employés en favorisant des formes d'organisation de travail collectif par les équipes de travail. Le travail d'équipe est entendu comme facteur de coopération et de dépendance réciproque des acteurs et un espace d'échange d'expériences et de multidisciplinarité. En fait, leur participation dans

la prise de décision concernant les problèmes de leurs activités quotidiennes de production découle d'une valorisation de la dimension collective du travail dictée par les caractéristiques des nouveaux systèmes de travail automatisés. Ces caractéristiques sont résumées par Wittorski (1997) dans les quatre points suivants:

- organisation de type système;
- intégration croissante de différentes fonctions au moins sur le plan technique;
- conditions d'optimisation des nouveaux systèmes de production;
- complémentarité, substitution réciproque et flexibilité.

Il va sans dire que cette nouvelle configuration de l'environnement du travail induit une nouvelle vision des pratiques de gestion des ressources humaines qui prennent en considération les aspirations conjointes de l'organisation et de ses membres pour la construction d'un stock en capital humain capable de s'ériger en avantage compétitif sur le marché.

La complexité des nouveaux processus de production, nécessitant plus de savoir, plus de coopération et de collaboration entre les différents partenaires du travail, explique le besoin accru qu'éprouve l'organisation en nouvelles compétences. Les employés dans les systèmes de travail à haute performance ont besoin de plus de savoir-faire et savoir-être afin de réussir avec succès leur travail, surtout que plusieurs des compétences qu'ils doivent acquérir sont spécifiques à leurs organisations. Cela étant, les employés ont besoin, de leur côté, de plus d'incitatifs pour investir dans l'acquisition de plus de compétences et de s'investir dans des activités de résolution de problèmes qui exigent, sans doute, plus d'initiative et de créativité (Appelbaum et al., 2000).

Les organisations doivent donc repenser complètement leur ancienne approche de gestion pour mettre en œuvre de nouvelles politiques et de nouveaux programmes capables de rehausser la motivation, la satisfaction et l'implication d'une main-d'œuvre qui vit sous la pression des changements induits par les considérations de compétitivité et de flexibilité organisationnelles (Finegold, 1998; Lawler et al., 1995; London, 1996). Baron et Kreps (1999) suggèrent un processus de quatre étapes qui favoriserait la mise en place d'une gestion de ressources humaines à haut engagement :

«The goal of high-commitment HRM is a dedicated and flexible workforce, working with their heads as well as their hands. How is this goal connected to the long list of practices we just provided, and what are the complementarities among these practices ? To answer these questions, we suggest thinking of four somewhat more concrete steps that will achieve the ultimate goal : (1) Employees must be recruited who are capable of and inclined to provide the sort of consummate effort sought. (2) Employees must be trained, to fill in general gaps in their knowledge and skills to enhance their ability to work in team, and to give them necessary background about their organization, its strategy, technology, and so on. (3) Employees must be enabled – given the information, opportunity, and authority required providing the sort of effort being sought. (4) Employees must be motivated to provide consummate effort – in particular, to be flexible and to use their heads as well as their hands.» (Baron et Kreps, 1999 : 191)

Les quatre étapes identifiées par les deux auteurs renseignent sur les ensembles de pratiques à mettre en place pour que l'organisation soit à même de mobiliser ses troupes aux fins d'atteindre ses objectifs de performance. Cependant, il faut noter que ces pratiques varient d'un auteur à l'autre suivant les expériences organisationnelles étudiées

et les théories qui sous-tendent leurs visions stratégiques de gestion des ressources humaines. Plusieurs chercheurs insistent sur le fait que l'adoption d'une stratégie particulière par les entreprises appelle de leur part une adhésion à des pratiques de gestion des ressources humaines qui correspondent adéquatement aux objectifs stratégiques attendus (Appelbaum et al., 2000; Batt, 2002; Dyer, 1984; Fombrum et al., 1984; Jackson et Shuler, 1995; Jackson et al., 1989; Schuler et Jackson, 1987, 1988; Schuler et MacMillan, 1988).

Cela étant et dans tous les cas de figure, les différents modèles théoriques reliés au système de travail à haute performance insistent sur l'importance de la formation et du développement de compétences comme pratique fondamentale pour doter les employés des compétences nécessaires à l'atteinte de la performance organisationnelle (Appelbaum et al., 2000; Arthur, 1994; Batt, 2002; Batt et al., 2002; Delery et Doty, 1996; Guthrie, 2000, 2001; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Shaw et al., 1996). Il en est de même pour l'idée que l'implantation des pratiques de travail à haute performance permet de réduire l'effet du roulement des ressources humaines et œuvre au développement du capital humain de l'organisation (Batt, 2002; Becker et Gerhart, 1996; Delery, 1998; Huselid, 1995; Ichniowski, Kochan, Levine, Olsen et Strauss, 1996)

Afin de consolider le système de travail à haute performance, les organisations sont appelées à renforcer les nouvelles pratiques mises en place par une structure de rémunération qui améliore la motivation, stimule l'engagement et l'implication des employés et favorise la rétention des plus performants (Baron et Kreps, 1999). Ainsi, nous avons constaté l'émergence de plusieurs nouvelles pratiques de rémunération (rémunération des équipes et des compétences) conformément aux nouvelles dispositions relatives aux changements que les organisations ont connus (Lawler, 1990; Lawler et al., 1995).

L'objectif de la mise en place des différentes formes de rémunération ou de motivation extrinsèque demeure la recherche par l'organisation du meilleur moyen de rémunérer l'effort déployé par les employés pour atteindre les objectifs de travail qui leur sont assignés. Dans ce sens, les organisations qui adoptent les systèmes de travail à haute performance mettent en place une large variété de formes de rémunération comme régimes incitatifs pour récompenser l'initiative, le mérite, les compétences des individus ou des groupes, selon les conditions d'organisation du travail. À titre d'exemple on peut citer les régimes de participation aux bénéfices, les régimes de partage des gains de productivité, l'octroi ou l'achat des actions de l'entreprise et les régimes d'option d'achat d'actions de l'entreprise (Appelbaum et al., 2000).

- **Les principales configurations de systèmes de travail à haute performance**

Les trois dimensions, citées ci-dessus, (i.e., organisation du travail, développement du capital humain et nouvelles formes de rémunération) s'expriment concrètement par l'adoption de pratiques de gestion relatives au système de travail à haute performance. Elles sont basées sur un postulat implicite fort important qui stipule que la participation des employés à la gestion de leurs organisations est une condition essentielle à l'atteinte de la performance organisationnelle. Ce postulat qui s'inscrit dans une ligne de pensée qui va de Mayo (1945) à nos jours, en passant par McGregor (1960) et Pfeffer (1994), commence à se concrétiser dans des modèles théoriques qui favorisent la participation et militent pour la création d'un environnement de travail qui stimule le développement des compétences, l'implication et la responsabilisation des employés.

Cette thèse, comme on peut s'en douter, nous met dans un cadre théorique qui dépasse dialectiquement³ les premières propositions de l'équilibre organisationnel développées par Barnard et enrichies par March et Simon. En insistant sur l'importance de la stabilité au sein de l'organisation, les modèles conceptuels et empiriques à la base des systèmes de travail à haute performance développent des suggestions de politiques, programmes et pratiques qui renforcent la mobilisation et l'implication des employés. Autrement dit, ils suggèrent le renforcement de l'aspect coopératif de l'organisation défendu par Barnard, tout en enrichissant cette valeur par les apports des différentes disciplines qui exhortent à plus de participation et de responsabilisation des employés, via des actions qui renforcent la motivation, la mobilisation et l'implication de ces derniers.

Les diverses recherches dans ce domaine ont identifié plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines qui sont qualifiées de «meilleures» ou de «stratégiques» ou encore de «sophistiquées». Pfeffer (1994) en avait identifié 16. Arthur (1992) avait mis l'accent sur l'existence de deux prototypes de système d'emploi (système axé sur le contrôle et système axé sur l'engagement) dont chacun favorise l'utilisation et le développement d'une combinaison de pratiques de gestion des ressources humaines conforme aux objectifs de la stratégie qu'il cherche à réaliser. Pour sa part, Huselid (1995) a choisi de limiter son étude à deux grands ensembles de pratiques à haute performance, les compétences des employés et les structures organisationnelles, d'un côté, et la motivation des employés, de l'autre, pour vérifier l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement, la productivité et la performance financière de l'entreprise. Il va sans dire que dans le premier il a suivi la proposition de Bailey (1993) en y incluant les pratiques qui tendent à améliorer le savoir, les capacités et les habiletés

³ Nous utilisons ici le concept de dépassement dans le sens où l'acceptait la philosophie hégélienne : une vision nouvelle qui intègre le passé comme composante tacite et active dans l'action actuelle.

des employés et leur procure, ensuite, les mécanismes qui leur permettent de mettre en pratique collectivement leurs compétences.

McDuffie (1995), recense 11 pratiques de gestion des ressources humaines qu'il regroupe en deux indices : l'indice «système de travail», regroupant six pratiques reliées à la conception de l'organisation du travail et la participation des employés, et l'indice «politiques de gestion des ressources humaines», composé de cinq pratiques relatives à la dotation, le développement et la rémunération des employés. Le choix des deux groupes de variables s'est fait à partir, d'abord, d'une analyse qui différencie les politiques ressources humaines dans les systèmes de production de masse par rapport à celles identifiées dans les systèmes de production flexible et, deuxièmement, suivant le fait que ces variables sont universellement applicables ou non. Bien entendu, ce modèle privilégie les variables identifiées dans le système de production flexible.

De son côté, Guthrie (2001) a fait ressortir 11 pratiques GRH pour vérifier la relation entre les pratiques du système de travail à haut engagement avec le roulement et la productivité. S'inspirant des résultats des travaux de Lawler (1992), Levine (1995), Arthur (1992, 1994) et Huselid (1995), il fait le choix de variables concernant la promotion interne; l'utilisation de la promotion sur la base du rendement au travail plutôt que l'ancienneté; la rémunération sur la base des compétences; la rémunération sur la base des résultats des équipes de travail; la rémunération par octroi d'actions; les programmes de participation des employés; le partage de l'information; les enquêtes d'opinion; les équipes de travail; la formation sur le tas et la formation sur la base des compétences futures prévues. On constate ainsi que la formation est souvent intégrée aux systèmes de travail à haute performance.

Appelbaum, Bailey, Berg et Kallenberg (2000) regroupent les variables relatives aux pratiques à haute performance, en trois facteurs, soit l'opportunité de participer, les

compétences et les incitatifs ou la motivation. Le premier facteur regroupe quatre variables : l'autonomie dans la prise de décision; les groupes semi-autonomes de travail; les équipes de travail; la communication. Le deuxième facteur comprend également quatre variables : la formation structurée; la formation non structurée; le niveau d'éducation et l'ancienneté. Le troisième facteur est composé de huit variables : la sécurité d'emploi; la compétitivité de l'entreprise; le partage de l'information; les opportunités de promotion; les programmes d'équilibre travail-famille, la rémunération; l'équité salariale; la rémunération des compétences.

Enfin, Batt (2002) part de l'idée que le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des employés au travail, dans des organisations qui vendent des services, dépend des pratiques de haute performance permettant aux employés de développer un type de capital humain spécifique à l'entreprise qui les rend capables d'interagir avec leur clientèle. Ce capital humain spécifique à l'organisation devrait être axé sur une profonde connaissance des produits offerts par l'entreprise, de sa clientèle et de ses procédures de travail :

- une connaissance des produits pour pouvoir persuader les clients de leur qualité, de leur efficacité, de leurs prix, des ententes de services particuliers et des autres caractéristiques qui les distinguent des produits concurrentiels sur le marché;
- une connaissance précise des segments de la clientèle de l'organisation afin de pouvoir répondre efficacement et avec efficacité à leurs demandes spécifiques et particulières;

- enfin, une connaissance des structures et des contenus du système d'information de l'entreprise, des flux de travail depuis les points de vente jusqu'à la livraison et comment les capacités de traitement de ces informations peuvent avoir un impact sur la clientèle et sur les produits qui leur sont offerts.

L'existence d'un capital humain spécifique de ce genre exige la mise en place d'un système de travail à haute implication tridimensionnel. La première dimension est relative aux pratiques de dotation et d'apprentissage des employés. Le système de travail à haute implication doit mettre l'accent sur un recrutement sélectif pour ne choisir que les éléments détenant une formation générale de haut niveau et capables de profiter du complément de formation initiale dans lequel l'entreprise investira pour renforcer leurs compétences professionnelles. Ceci implique que le recrutement doit viser uniquement les employés capables de continuer à apprendre, car l'apprentissage est un facteur clé permettant de faire face à l'incertitude des marchés, à l'intensité de la concurrence et aux changements rapides de produits. La seconde dimension caractérisant le système de travail à haute implication concerne la conception du travail et sa capacité de fournir aux employés l'opportunité de déployer leurs efforts discrétionnaires et de continuer à apprendre à travers une collaboration active avec leurs collègues. Ceci nécessite des capacités de travailler en équipe, de collaborer à la résolution des problèmes de l'entreprise et d'améliorer la qualité des produits et des procédures de travail. La troisième dimension de ce système de travail a trait aux pratiques de gestion des ressources humaines relatives à la motivation des employés telles que l'investissement dans la formation continue, la garantie de la sécurité d'emploi, l'octroi de salaires relativement élevés et l'existence d'un système de gestion de la performance qui établit une confiance mutuelle entre les acteurs de l'organisation.

Il ressort de cette revue théorique et conceptuelle à propos des systèmes de travail à haute performance que les organisations cherchent à améliorer les contributions de leurs employés par la mise en place de grappes ou systèmes de pratiques qui visent le développement de leur motivation, leurs compétences et leur participation. Ce sont là les trois caractéristiques qui dominent dans la conception de ces systèmes en vue d'atteindre une bonne performance organisationnelle. Toutefois, la configuration de la relation entre ces trois caractéristiques peut varier d'une expérience à l'autre en fonction de l'aspect dominant dans la vision stratégique de l'organisation (Appelbaum, Bailey, Berg et Kallenberg, 2000).

- **Les systèmes de travail à haute performance et la cohérence horizontale**

En général, la théorie des systèmes de travail à haute performance tend à considérer 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). Il en découle que les chercheurs accordent plus d'importance à une vision globale et systémique de la gestion des ressources humaines qu'aux pratiques individuelles et isolées. La pensée qui sous-tend cette vision est l'articulation spécifique ou idiosyncrasique (Becker et Huselid, 1998; Huselid, 1995) des composantes des systèmes de gestion des ressources humaines, elle est à la source de l'originalité et du caractère inimitable des systèmes de travail à haute performance.

L'idée d'intégration et d'influence réciproque et synergétique des pratiques GRH soulève toutefois tout un débat théorique et empirique sur la question de l'alignement et de la cohérence de ces pratiques. La définition de la cohérence avancée 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 demeure, néanmoins, que cette relation entre les variables identifiées sous différentes appellations selon les théories et les niveaux d'analyse organisationnelle n'est pas encore bien spécifiée et le concept de cohérence n'est pas encore bien construit théoriquement et empiriquement (Venkatraman, 1989; Wright et Sherman, 1999).

La littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines identifie deux formes de cohérence que l'organisation doit assurer pour atteindre un niveau de performance désiré. Bien que cette littérature n'arrive pas encore à expliquer clairement de quelle façon les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Becker et Huselid, 1998; Dyer et Reeves, 1995; McDuffie, 1995; Wright et McMahan, 1992; Wright et Sherman, 1999), elle avance néanmoins des distinctions conceptuelles qui aident dans le chemin de l'analyse. Dans ce sens, elle suggère la distinction entre la cohérence interne du système de gestion des ressources humaines, ou cohérence horizontale, et l'alignement externe sur la stratégie d'affaires ou la cohérence verticale. La première, résulte de la relation entretenue entre les différentes pratiques de gestion pour atteindre le degré de motivation, d'implication et de développement des employés, alors que la seconde veille à ce que ces pratiques de gestion soient conformes aux objectifs stratégiques de l'organisation et favorise leur réalisation. Becker et Huselid (1998) expliquent le fonctionnement de ces cohérences et leurs liens avec la performance organisationnelle :

«Such internally consistent and externally aligned (with firm competitive strategy) work systems are generally thought to include rigorous recruitment and selection procedures, performance-contingent incentive compensation systems, management development and training activities linked to needs of the business, and significant commitment to employee involvement (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw et Prenzushi,

1997; Jackson et Shuler, 1995; McDuffie, 1995; Milgrom et Roberts, 1995; Pfeffer, 1994). An internally consistent and coherent HRM system that is focused on solving operational problems and implementing the firm competitive strategy is the basis for the acquisition, motivation and development of the underlying intellectual assets that can be a source of sustained competitive advantage.» (Becker et Huselid, 1998 : 55)

Partant du concept de cohérence, Venkatraman (1989) affirme que son utilisation par les chercheurs est tributaire de trois termes : le premier a trait à la spécification du degré de clarté du fonctionnement de la relation entre les variables, car il constate que quelquefois cette relation est clarifiée par les auteurs, alors qu'à d'autres occasions elle ne l'est pas; le deuxième est relatif à la manière dont on lie le concept de cohérence à un critère spécifique, comme l'efficacité organisationnelle, par exemple, ou le laisser libre et sans spécification particulière, donc doté d'une application universelle; le troisième dépend du nombre de variables introduits dans l'équation de la cohérence. En partant de ces dimensions de spécificité et lien avec les critères des variables, Venkatraman (1989) identifie six types de perspectives d'opérationnalisation de ce concept : 1) la cohérence comme modération; 2) la cohérence comme médiation; 3) la cohérence comme concordance; 4) la cohérence comme formes; 5) la cohérence comme profil de déviation; 6) la cohérence comme une covariance.

Dans le cadre de la présente étude, étant concernés uniquement par l'aspect interne de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, nous limitons notre attention à la perspective de la cohérence comme modération. Cela étant, nous considérons que la recherche d'une cohérence interne nécessite la mobilisation de divers éléments d'un système de gestion des ressources humaines dans le but de générer une synergie capable de renforcer l'équilibre entre ces différentes composantes. Cette

synergie fonctionne, elle-même, comme l'expression de comportements de groupes d'employés qui visent la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

En somme, les chercheurs ont essayé de développer des ensembles de pratiques cohérentes afin d'en dégager des synergies qui leur permettraient de produire les effets positifs attendus pour amener les employés à déployer les efforts discrétionnaires nécessaires à l'atteinte de la performance escomptée. L'idée essentielle qui sous-tend l'emploi de systèmes, grappes ou «bundles» de pratiques (Arthur, 1994; Batt, 2002; Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; McDuffie, 1995) est que les pratiques de gestion des ressources humaines quand elles sont conçues dans des contextes favorisant leurs interactions agissent comme un tout homogène dont le résultat de l'ensemble est plus que l'addition des parties (Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998). En fait, selon cette vision l'impact d'une pratique spécifique pourrait être nettement différent 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 désirée. McDuffie (1995) signale que ces grappes de pratiques de gestion des ressources humaines sont conçues selon des «logiques organisationnelles» particulières, c'est ce qui permet, en fin de compte, leurs interactions avec les autres pratiques d'organisation du travail et donne, finalement, l'efficacité requise par le système.

La thèse qui défend l'efficacité des configurations (Delery et Doty, 1996) ou grappes (McDuffie, 1995; Pil et McDuffie, 1996) cohérentes de pratiques de gestion des ressources humaines par rapport aux pratiques individuelles en regard de l'atteinte de la performance organisationnelle est soutenue par les résultats d'études empiriques réalisées par plusieurs chercheurs (Becker et Huselid, 1998; Delery, Gupta et Shaw, 1997; Ichniowski, Shaw et Premeaux, 1997; McDuffie, 1995; Pil et McDuffie, 1996).

Toutefois, globalement, la théorie recense deux conceptions reliées à la configuration des pratiques de gestion. La première met l'emphase sur l'étude des grappes de pratiques, soit des ensembles de pratiques regroupées en fonction des domaines d'activité en gestion des ressources humaines. Elle présume que les organisations mettent en place ces pratiques sous forme de systèmes en adéquation avec leurs cultures et leurs stratégies d'affaires (McDuffie, 1995; Osterman, 1987). Cela dit, c'est la combinaison de ces pratiques en grappes, au lieu de les voir comme pratiques individuelles, qui façonnera, d'une manière ou d'une autre, le type d'interaction qui aura lieu entre les managers et les employés et entre les membres de chacun des deux groupes (Cuter-Gernshfeld, 1991).

Ainsi, la littérature reliée à la gestion des ressources humaines identifie trois grands domaines comme étant essentiels aussi bien à l'amélioration du comportement productif de l'employé qu'à la performance organisationnelle. Il s'agit de la motivation, des aptitudes professionnelles et de la responsabilisation (Appelbaum, Bailey, Berg et Kalleberg, 2000; Doty et Delery, 1997), d'où la tendance à considérer les pratiques afférentes à chaque domaine en groupe homogène. D'autre part, des auteurs affirment que l'existence d'une cohérence interne ou horizontale entre les pratiques de gestion de ressources humaines dans le cadre d'un système de travail à haute performance suscite chez les employés des comportements conformes aux exigences de l'environnement et aux buts de l'organisation (Becker et Huselid, 1998; Delery, Gupta et Shaw, 1997; Jackson et Schuler, 1995).

Enfin, il ressort des fondements théoriques reliés aux systèmes de travail à haute performance qu'il existe une très forte relation entre les pratiques innovantes de travail, soit prises individuellement, soit prises en grappes, et la formation continue en entreprise (Whitfield, 2000). Cette idée est reprise de façon plus approfondie et défendue dans une recherche élaborée en 1997 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 it may be difficult for an employer to introduce one element without the others. If this is true, then we would expect employer-funded training, whether general or specific, to reduce job mobility.» (Dearden, Machin, Reed et Wilkinson, 1997 : 10)

Cette intégration de la formation à la perspective de la cohérence interne nous permet d’avancer comme proposition générale pour notre étude actuelle que la relation entre la formation continue en entreprise et le roulement des ressources humaines sera modérée par la présence de pratiques de gestion qui favorisent la rétention telles que celles citées ci-dessus. Notons que cette proposition est cohérente avec le cadre de March et Simon (1991) et la théorie du capital humain (Becker, 1964).

- **Synthèse des perspectives théoriques**

Considérant globalement les fondements théoriques des systèmes de travail à haute performance, nous constatons que bien qu'aucun de ces modèles théoriques n'a produit une vision conceptuelle exhaustive pour expliquer le phénomène du roulement, nous pouvons dans l'ensemble souligner plusieurs de leurs conclusions :

- Les organisations convaincues de l'importance stratégique de leurs ressources humaines comme composante essentielle pour constituer un avantage compétitif sur le marché, n'hésitent pas à investir pour la mise en place de pratiques innovantes en gestion des ressources humaines (McDuffie, 1995) afin de développer le capital humain dont elles ont besoin pour créer l'avantage en question (Jackson, Schuler et Rivero, 1989).
- La ressource humaine étant une richesse qui se raréfie dans le cadre d'un marché hautement compétitif, les organisations agissent positivement pour retenir leurs employés performants considérés comme un atout concurrentiel, car en fin de compte le roulement volontaire affecte négativement la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Batt, 2002; Cascio et McEvoy, 1987; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Lawler, 1992; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998). La mise en place de systèmes de travail à haute performance vise donc à renforcer la rétention des ressources humaines.
- Bien que les pratiques de gestion à haute performance puissent varier, leurs caractéristiques peuvent être résumées en trois grands facteurs : la motivation, les aptitudes et les compétences et la possibilité de participation (Appelbaum, Bailey et Berg, 2000; Bailey, 1993; Delery et Doty, 1997). Elles ont de ce fait un effet positif sur la rétention des employés tout en permettant le développement de leur capital humain. En effet, la création d'un climat de travail qui encourage la participation des

employés, suscite leur intérêt pour les enjeux de l'organisation, stimule leur implication dans la réussite des projets des différentes unités de travail, améliore leurs compétences personnelles et professionnelles, répond à leurs attentes aussi bien morales que matérielles, améliore constamment la satisfaction au travail et, par conséquent, renforce le sentiment d'appartenance à l'organisation.

- Globalement, l'analyse des études consacrées aux pratiques développées par les systèmes de travail à haute performance fait ressortir deux tendances générales : l'une opérationnalise ces pratiques sous forme d'un système, de grappes ou groupes, et l'autre préfère les étudier individuellement pour faire ressortir l'effet de chacune d'elle sur les variables dépendantes en question. La première tendance est partagée par les théories reliées à la perspective de la gestion stratégique des ressources humaines alors que la seconde est représentée par la perspective théorique de l'économie institutionnelle (Le modèle de prise de parole de Hirshman, la théorie de l'agencement et la théorie des salaires-efficience).
- La littérature théorique fait apparaître une conviction quasi générale que l'organisation des pratiques de gestion de ressources humaines sous forme de systèmes ou groupes est le moyen privilégié pour créer la synergie nécessaire entre elles afin de maximiser leurs effets positifs sur la performance organisationnelle. Toutefois, l'application méthodologique de la mesure des relations entre les variables dans ce cadre varie entre une analyse qui adopte les grappes ou groupes de pratiques comme un tout compact (Arthur, 1994; Batt, 2002; McDuffie, 1995) et une autre qui favorise l'évaluation de l'interaction des pratiques composant le système et l'effet global de ce dernier sur les autres variables (Appelbaum, Bailey et Berg, 2000; Batt, Colvin et Keef, 2002; Huselid, 1995; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998).

- En somme, la question de la cohérence entre les pratiques de gestion des ressources humaines suscite un intérêt fort important dans la gestion stratégique des ressources humaines en général et dans les théories des systèmes de travail à haute performance en particulier (Appelbaum, Bailey et Berg, 2000; Arthur, 1992, 1994; Batt, 2002; Batt, Colvin et Keef, 2002; Cappelli et Singh, 1992; Delery et Doty, 1996; Guérin et Wils, 2001; Huselid, 1995; Jackson et Schuler, 1995; McDuffie, 1995; Milgrom et Roberts, 1995; Ulrich et Lake, 1990, Wright et McMahan, 1992; Wright et Snell, 1998). La littérature semble unanime sur le fait que les organisations qui développent des systèmes cohérents de pratiques de gestion arrivent à atteindre un bon niveau de performance. Toutefois, plusieurs chercheurs (Becher et Gerhart, 1996, Becker et Huselid, 1998) pensent que la littérature doit encore fournir des efforts pour progresser, aussi bien sur le plan empirique que sur le plan théorique, dans l'explication de la relation entre les résultats stratégiques de l'organisation et le fonctionnement des systèmes de gestion des ressources humaines.

2.2 Les hypothèses de recherche

Après avoir exposé les différentes théories qui nous semblent pertinentes pour expliquer la relation entre la formation continue et le roulement, nous présentons dans cette section nos hypothèses de recherche. Nous introduirons en premier lieu l'hypothèse qui soutient l'influence positive de la formation sur le développement du taux de roulement volontaire telle que retrouvée chez March et Simon (1958), Becker (1964) et les quatre études empiriques exposées dans notre premier chapitre (Batt, 2002; Batt et al., 2002; Lincoln et Kalleberg, 1996; Shaw et al., 1998). Notre deuxième sous-section présentera nos conjectures à propos des différentes interactions entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines produisant un effet modérateur de la variable indépendante (la formation continue) sur le roulement volontaire.

2.2.1 La relation entre la formation continue et le roulement

Cette sous-section vise à exposer les fondements théoriques qui sous-tendent notre première hypothèse de recherche quant à la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines. Ainsi, nous présenterons au début les propositions théoriques de March et Simon (1958), puis nous introduirons la thèse issue de la théorie du capital humain (Becker, 1964) et enfin, nous exposerons les thèses identifiées dans les études empiriques relatives aux systèmes de travail à haute performance.

- **Selon March et Simon (1958)**

Selon le cadre théorique de March et Simon (1958) la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines est positive. En effet, plusieurs éléments exogènes et endogènes à l'organisation peuvent remettre en cause l'équilibre avantage-contribution au sein de l'organisation induisant ainsi une insatisfaction au travail qui pourrait être source du choix de départ des employés. Ces éléments sont identifiés par la théorie du choix rationnel (March et Simon, 1958) dans le cadre de deux ensembles de facteurs qui influencent la facilité et le désir de quitter l'organisation.

La formation continue en entreprise pourrait agir sur les deux facteurs favorisant le départ des ressources humaines. Elle le ferait à double titre :

- En développant l'employabilité des employés et leur visibilité, concomitante à une mobilité hiérarchique suscitée par l'acquisition de nouvelles

compétences, l'organisation exposerait ces employés à la sollicitation des talents par les entreprises concurrentes. Ceci est d'autant vrai quand ces employés évoluent dans un secteur économique en expansion. Dans ce cas, la formation collabore avec les informations provenant du marché du travail et des organisations concurrentes à développer chez l'employé formé la perception de facilité de quitter son entreprise.

- En créant chez les employés nouvellement formés des attentes légitimes reliées à leurs aspirations matérielles et morales. Les employés ayant développé de nouvelles compétences se sentiraient frustrés face à une organisation du travail non conforme aux nouvelles attentes suscitées par l'activité en question et/ou par des pratiques de motivation extrinsèque et intrinsèque en deçà des avantages souhaités et, éventuellement, existant ailleurs sur le marché du travail. Ces contradictions et les frustrations qui lui sont corrélées peuvent susciter la perception d'un désir de départ tant que le marché du travail le permet.

Dans ces deux cas de figure, le choix du départ des ressources humaines n'est pas automatique. Il est plutôt en fonction d'autres facteurs objectifs reliés essentiellement à la situation de l'organisation au sein de son secteur d'activité, de l'état de l'économie en général et de la dynamique du marché du travail en particulier.

Le modèle théorique du choix de participation qui fait partie du modèle théorique du choix rationnel semble réconforté dans ses stipulations et ses conceptions par le comportement réticent d'un bon nombre d'employeurs à investir dans la formation continue à cause des possibilités de départ engendrées par les facteurs susmentionnés. L'adage courant colporté par ces employeurs «former et fermer» est représentatif de cette tendance molle.

La proposition contraire selon laquelle la formation peut représenter un avantage (voire une récompense) de nature à réduire le désir de quitter demeure plausible, mais plutôt marginale dans cette perspective théorique.

- **Selon Becker (1964)**

Ce modèle théorique semble aussi être soutenu par une autre théorie économique qui trouve ses bases conceptuelles dans l'école néo-classique. La théorie du capital humain (Becker, 1964) suggère l'idée que la formation en cours d'emploi est le résultat d'un choix opéré par l'employeur afin de maximiser sa productivité marginale. De ce fait, l'employeur doit investir dans la formation pour faire acquérir à ses employés les compétences nécessaires au développement de la productivité de son entreprise. Cependant, du fait que ces nouvelles aptitudes et savoirs induits par la formation sont incorporés dans des personnes dont il ne peut disposer comme les autres formes du capital, l'employeur doit s'assurer qu'il rentabilisera son investissement. Pour ce faire, ce dernier devra rémunérer l'employé formé en dessous du salaire réel qu'il devait percevoir, ce qui est une manière pour l'employeur de faire partager les coûts de la formation avec l'employé. Cette pratique est souvent source de désagrément pour ce dernier qui se voit capable, compte tenu de ses nouvelles compétences, de faire valoir son travail dans une autre entreprise encline à le payer davantage. Le départ de l'employé dans ce cas représente une perte pour l'organisation, surtout quand il s'agit d'un élément performant.

- **Selon les études empiriques**

D'après les résultats d'analyse de quatre études réalisées au niveau organisationnel par Lincoln et Kalleberg (1996), Shaw et al., (1998), Batt (2002) et Batt et al., (2002), il

ressort que la relation entre la formation continue et le roulement volontaire est non significative. Ces résultats semblent remettre en cause la croyance selon laquelle la formation comme composante des pratiques de travail à haute performance réduit le roulement volontaire. Toutefois, étant donné le nombre fort réduit de ces études et les limites méthodologiques qu'elles recèlent, nous ne pouvons conclure à une généralisation de leurs résultats.

Partant donc des thèses de March et Simon (1958) et de Becker (1964) qui soulignent la relation positive entre la formation continue et le roulement volontaire de par le fait que la formation peut influencer positivement la facilité perçue et le même désir perçu de quitter, nous avançons donc l'hypothèse suivante :

H1. La formation continue en entreprise augmente le taux de roulement volontaire des ressources humaines.

2.3.2 L'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines

Cette sous-section exposera les différentes théories qui bordent nos quatre hypothèses relatives à l'existence d'un effet modérateur et synergétique des pratiques de gestion des ressources humaines sur la relation entre la formation continue et le roulement. Nous présenterons d'abord les thèses de March et Simon (1958) qui suggèrent l'idée d'une interaction entre les pratiques de gestion dans le but d'atténuer le roulement, puis nous présenterons les thèses de Becker (1964) qui vont dans le même sens. Enfin, nous exposerons le cadre théorique des systèmes de pratiques de travail à haute performance.

- **Selon March et Simon (1958) et Becker (1964)**

Que ce soit dans le cadre théorique développé par March et Simon (1991) ou dans celui de la théorie du capital humain (Becker, 1964), les auteurs avancent des solutions qu'ils estiment aptes à réduire l'effet que la formation continue pourrait avoir sur le départ des ressources humaines. Ainsi, pour les premiers, les organisations doivent prendre des dispositions au niveau des structures et des politiques de gestion pour que la relation avantages-contributions soit équilibrée et qu'elle influence négativement le désir perçu de quitter ou la facilité perçue de changer d'emploi. Pour le deuxième, l'entreprise doit prendre également des mesures pour atténuer cette influence et être capable de retenir ses bons employés. Becker (1964) cite à ce propos plusieurs mesures relatives à l'augmentation des salaires après la formation, la mise en place des plans d'avantages sociaux tels que les plans de retraite ainsi qu'une garantie de stabilité de l'emploi. Il est donc clair, selon ces théories, que d'autres facteurs sont de nature à intervenir dans la relation entre la formation et le roulement.

- **Selon les théories des systèmes de travail à haute performance**

Le rôle du capital humain comme source de création d'un avantage concurrentiel est défendu par la quasi-totalité des théories reliées à la gestion stratégique des ressources humaines (Becker et Huselid, 1998). Également, l'idée qu'il existe un lien étroit entre la performance organisationnelle et les stratégies ressources humaines qui investissent dans le développement du capital humain des employés a fait son chemin et semble convaincre les théoriciens ainsi que bon nombre d'employeurs (Appelbaum, Bailey, Berg et Kalleberg, 2000; Batt, 2002; Becker et Gerhart, 1996; Delery, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski, Kochan, Levine, Olson et Strauss, 1996). Il semble donc clair que les théories de gestion stratégique des ressources humaines adhèrent à l'idée que lorsque la formation continue interagit avec d'autres pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre d'un système aux effets multiplicateurs, elle devient un moyen de rétention des employés.

De ce fait, le dilemme qui préoccupait les employeurs à propos de la relation positive entre la formation et le roulement paraît prendre une nouvelle tournure. Du moment que le développement du capital humain est devenu une nécessité pour rencontrer les exigences de la compétitivité et de la réalisation des stratégies de développement, il devient impératif pour les organisations de configurer des systèmes de pratiques de gestion qui permettent à la formation de devenir un facteur de rétention des ressources humaines. Ces configurations de systèmes de travail à haute performance qui génèrent des synergies entre les pratiques sont ainsi de nature à transformer la relation entre la formation et le roulement.

Il est certain que plusieurs facteurs économiques, technologiques, sociaux, etc. favorisent la nouvelle position des ressources humaines comme composante essentielle dans le

processus de développement de l'organisation. Cette nouvelle réalité génère plusieurs questions à propos de la façon d'organiser la gestion des ressources humaines pour justement optimiser le développement de l'organisation. D'autant plus que l'entreprise est appelée à concrétiser des changements au niveau de l'organisation du travail et du processus technique de production. Ces améliorations, comme on peut s'en douter, exigent plus de mobilisation et d'implication, de nouvelles compétences et aptitudes et plus de participation et de prise d'initiative. Le résultat est que les gestionnaires des ressources humaines sont appelés à faire preuve de plus d'ingéniosité et de savoir-faire pour relever les défis en gestion des ressources humaines inhérents au décalage entre les exigences de la stratégie d'affaires et les capacités effectivement existantes au sein de l'organisation.

À cet égard, la théorie des systèmes de travail à haute performance suggère que la mise en place de pratiques de gestion mobilisatrices et cohérentes permet de répondre à cette exigence. Elle propose l'idée que l'organisation efficace de la main-d'œuvre est tributaire de la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines basé sur des valeurs partagées qui favorisent son fonctionnement dans le but de l'amélioration de la satisfaction personnelle et de la performance organisationnelle. Aussi, la mise en place de politiques et pratiques de gestion des ressources humaines intégrées pour la réalisation des valeurs, de la culture, de la mission et des projets de l'organisation semble permettre l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Toutefois, la réussite de l'implantation de la stratégie organisationnelle semble reposer sur une condition primordiale : améliorer les comportements productifs des employés (Becker et Huselid, 1998); lesquels comportements dépendent eux-mêmes de la possibilité d'investir dans le capital humain de ces employés.

Il s'agit donc selon les différents modèles de systèmes de travail à haute performance de mettre en place des politiques de façon à développer le capital humain, ainsi que de

motiver ses porteurs et de les impliquer en leur offrant la possibilité de participer à la vie interne de l'organisation. En reprenant les termes utilisés par Bailey (1993) nous dirions que ces thèses visent la mobilisation de l'effort discrétionnaire des employés pour la concrétisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Ceci exige que l'effet multiplicateur des pratiques favorise la rétention du personnel.

- **Selon les études empiriques**

Les quatre études recensées dans le cadre de notre revue de littérature (Batt, 2002; Batt et al., 2002; Shaw et al., 1998; Lincoln et Kalleberg, 1996) adhèrent toutes à l'idée que la formation s'avère une composante essentielle des systèmes de travail à haute performance. Elles assument l'idée que la formation continue au sein de systèmes de travail à haute performance contribuera à la réduction du roulement volontaire. Toutefois, aucune de ces études n'a trouvé d'effet réducteur de la formation sur le roulement. De plus, aucune n'a vérifié l'interaction entre la formation continue et d'autres pratiques de gestion des ressources humaines afin de mieux apprécier l'influence que pourrait avoir la formation continue sur le roulement volontaire en présence de ces autres pratiques. Cette limite ainsi que d'autres reliées aux échantillons des populations étudiées et à la méthode d'analyse utilisée nous convainc de la pertinence scientifique de vérifier les interactions entre la formation et les autres pratiques de gestion des ressources humaines.

Tenant compte des théories et de l'état de la recherche, un second objectif de la présente étude est donc de vérifier les effets modérateurs d'autres pratiques de gestion des ressources humaines sur la relation entre la formation continue et le roulement volontaire.

Notre deuxième hypothèse affirme donc que l'existence de pratiques de mobilité interne au sein de l'établissement a un effet modérateur sur la relation entre la formation et le roulement. Si l'entreprise développe des pratiques de mobilité interne, elle arrivera à réduire l'ampleur de la relation positive entre la formation et le roulement volontaire. Ainsi, comme nous avons pu le constater dans les résultats des recherches de Guthrie (2001) et Batt, Colvin et Keefe (2002), lorsque les entreprises mettent en place des structures permettant la mobilité interne et, généralement, des pratiques qui reflètent un marché interne (Doeringer et Piore, 1971) impliquant des promotions internes, elles arrivent à réduire le taux de roulement. Ceci s'explique essentiellement par le fait que ces pratiques développent la confiance des employés envers leur organisation et, partant, réduit leur désir perçu de mouvement tout en renforçant leur attachement et leur loyauté envers leur entreprise. En ce qui concerne la fonction modératrice de la mobilité interne, il apparaît logique que les personnes qui ont bénéficié d'une formation aient moins envie de quitter si elles considèrent que leur établissement favorise le développement de carrière à l'interne, c'est-à-dire au sein même de l'organisation qui a investi dans le développement de leurs compétences. En faisant un retour à March et Simon (1958), la mobilité interne est de nature à réduire le désir de quitter et ainsi de neutraliser la facilité de quitter due à l'acquisition de nouvelles compétences par le biais de la formation continue

H2- L'utilisation accrue de pratiques qui créent un marché interne au sein de l'organisation (la mobilité interne) influence la relation entre la formation continue et le roulement volontaire dans le sens d'une atténuation de l'influence positive de la formation continue sur le taux de changement du roulement volontaire.

La littérature signale également un autre ensemble de pratiques qui semble avoir un impact certain sur la réduction du désir de quitter. Il s'agit du salaire moyen élevé.

Plusieurs recherches se sont penchées sur cet aspect, soit à un niveau individuel (Hom et Griffeth, 1995; March et Simon, 1958; Price, 1977; Williams et Levingstone; 1994), soit organisationnel, et affirment que la rémunération en général entretient une relation négative avec le départ volontaire. En effet, à l'exception de l'étude menée par Wilson et Peel (1991) qui conclut à l'absence d'un lien significatif entre les deux variables, les résultats des différentes recherches citées dans notre revue de littérature indiquent qu'un niveau de salaire moyen élevé, relativement au marché de l'emploi, induit une réduction du roulement des ressources humaines (Batt, 2002; Batt et al., 2002; Delery et al., 2000; Powell et al., 1994; Shaw et al., 1998), d'où notre troisième hypothèse qui propose qu'une rémunération moyenne élevée influencera la relation entre la formation continue et le roulement en agissant sur le désir de quitter (March et Simon, 1991). Notons également que la théorie du capital humain (Becker, 1964) évoque aussi l'interaction de la formation et du salaire en relation avec le roulement. Les personnes qui bénéficient d'une formation auront moins envie de quitter si elles constatent que, relativement au marché de l'emploi, leur employeur les rémunère avantageusement, en plus d'investir dans le développement de leurs compétences. Conformément aux propositions théoriques de March et Simon (1991) et de Becker (1964), nous pourrions dire que le salaire moyen élevé est de nature à diminuer le désir de quitter et à faire contrepoids à la facilité de quitter occasionnée par la formation continue.

H3- Un salaire moyen élevé influence la relation entre la formation continue et le roulement volontaire dans le sens d'une atténuation de l'influence positive de la formation continue sur le taux de changement du roulement volontaire.

L'une des pratiques de gestion des ressources humaines qui suscite le plus l'adhésion des acteurs des organisations est celle relative à la mise en place d'avantages sociaux généreux. La littérature considère que la présence de cette pratique agit positivement dans le sens de la rétention des employés. Plusieurs études empiriques (Arthur, 1994;

Lincon et Kalleberg, 1996; Shaw et al., 1998; Wilson et Peel, 1991) constatent une relation significative et négative entre les avantages sociaux et le roulement volontaire des ressources humaines. Toutefois, nous avons relevé que l'étude menée par Powell, Montgomery et Cosgrove (1994) souligne une relation non significative entre les deux variables en question. Au niveau de la littérature théorique nous constatons que March et Simon (1958) font la proposition que les organisations qui font bénéficier leurs employés d'avantages sociaux courent la chance de contribuer à la diminution du désir perçu de quitter chez ces derniers. D'autre part, la théorie du capital humain (Becker, 1964) suggère aux employeurs la même idée pour éviter que leurs employés quittent leur entreprise après avoir bénéficié d'activités de formation continue, surtout celles de type général.

H4- D'avantages sociaux généreux influencent la relation entre la formation continue et le roulement volontaire dans le sens d'une atténuation de l'influence que la formation continue a sur le taux de changement du roulement volontaire.

La littérature dégage une position mitigée quant à la relation entre les politiques de rémunération variable et le roulement volontaire des ressources humaines. Ceci est dû essentiellement au fait que cette relation a été peu étudiée. Deux études seulement ont abordé cette relation de façon directe. Wilson et Peel (1991) soulignent que la présence de plans de partage de gains et de distribution des actions ont un impact négatif sur le taux de roulement. Cet effet est encore plus important quand les deux plans sont mis en œuvre dans un même établissement. À l'encontre de ces résultats, l'étude de Batt, Colvin et Keef (2002) trouve que ces pratiques sont plutôt reliées positivement au roulement volontaire. Les auteurs expliquent que, contrairement au résultat de la littérature relative au système de pratiques à haute performance, qui constate que la part variable du salaire n'excède pas 5 % à 10 % du salaire global accompagnée avec un

travail en équipe et une augmentation des activités de formation, dans le secteur qu'ils ont étudié cette dernière atteint environ la moitié de ce salaire sous forme de commissions individuelles reliées au niveau de la vente. Ceci s'explique par le niveau de stress engendré par la perception du taux élevé de risque, d'insécurité financière et d'insatisfaction, d'où le taux élevé de départ volontaire des ressources humaines. Tenant compte de ces résultats contradictoires, nous avançons notre cinquième hypothèse qui stipule que l'existence de pratiques de rémunération variable a un effet modérateur dans la relation entre la formation continue et le roulement. La fonction modératrice des pratiques de rémunération variables apparaît essentiellement dans le fait que les employés qui bénéficient d'une formation seront moins enclins à quitter s'ils considèrent que leur entreprise leur accorde une rémunération substantielle pour encourager leur rendement et récompenser leurs efforts. La formation leur permet d'améliorer leurs compétences qui influenceront positivement leur rendement. Avec la rémunération variable le transfert des acquis de formation et les améliorations de rendement qui en résulteront seront pris en compte dans la rémunération. Se trouvant face à un cercle vertueux, ces employés verront ainsi leur désir de quitter s'atténuer et la facilité de quitter engendrée par la formation continue sera ainsi contrôlée.

H5- Les pratiques de rémunération alternative influencent la relation entre la formation continue et le roulement volontaire dans le sens d'une atténuation de l'influence que la formation continue a sur le taux de changement du roulement volontaire.

Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines que les théories des systèmes de travail à haute performance considèrent comme essentielles pour le développement d'un capital humain au sein des organisations, nous citerons la participation des employés à la prise de décision et à la vie interne de l'entreprise dans le cadre d'instances

organisationnelles formelles (Appelbaum, Bailey et Berg, 2000; Bailey, 1993; Batt, 2002; Delery et Doty, 1997). Il est à souligner que la littérature au niveau d'analyse individuel (Cotton et Tuttle, 1986; Hom et Griffeth, 1995) affirme que la participation des employés a une incidence positive sur la satisfaction au travail, ce qui les dissuade de quitter leur organisation.

En effet, la possibilité de coopérer en équipe, de participer à la résolution des problèmes vécus en cours de travail, d'être sollicité pour collaborer à échauffer les orientations de l'organisation, à structurer les tâches et à organiser le travail sont des pratiques qui améliorent la vision que les employés ont de leur entreprise et renforcent leur sentiment d'appartenance et leur loyauté.

Toutefois, quelques études signalent l'absence de liens entre la participation et le roulement des employés (Delery et al., 1998; Shaw et al., 1998) peut-être à cause du fait que ces pratiques ont été étudiées conjointement avec celles reliées à la justice procédurale ce qui, éventuellement, atténue leur force de prédiction. Hormis ces études, la plupart des autres recherches au niveau organisationnel qui se sont préoccupées de la relation entre les variables de participation et le roulement des ressources humaines font état d'un lien négatif (Appelbaum et al., 2000; Arthur, 1994; Batt, 2002; Batt et al., 2002; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Wilson et Peel, 1991).

En nous alignant sur ces dernières études et sur les propositions du modèle de March et Simon (1991) à ce propos, nous avançons l'hypothèse que la présence de mécanismes de participation à la prise de décision a un effet modérateur sur la relation entre la formation continue et le roulement. Concernant cette fonction modératrice des mécanismes de participation, il apparaît que les employés qui ont bénéficié d'une formation auront moins tendance à quitter s'ils considèrent que leur entreprise leur permet de s'exprimer et de participer à l'amélioration de leur milieu de travail à travers les processus de

production et les mécanismes de prise de décisions. Ces employés, constatant que leur entreprise favorise la prise d'initiative, prend en compte leurs propositions, met en place des mécanismes d'écoute de leurs doléances et surtout accède à leurs demandes en plus de leur permettre de développer leurs compétences auront moins envie de quitter. En reprenant les concepts de March et Simon (1991), nous dirions que les mécanismes de participation à la prise de décision réduisent le désir de quitter et neutralisent la facilité de quitter engendrée par la formation continue.

H6- Les mécanismes de participation à la prise de décision influencent la relation entre la formation continue et le roulement volontaire dans le sens d'une atténuation de l'influence de la formation continue sur le taux de changement du roulement volontaire.

Notre dernière hypothèse porte sur une pratique de gestion des ressources humaines qui a un impact considérable sur le climat de travail. Il s'agit du niveau d'existence de pratiques de justice procédurale. Dans la littérature utilisée, il est explicitement soutenu que l'existence d'un niveau formel de régulation des différends, des plaintes et des griefs crée un climat de confiance dans le milieu de travail, ce qui risque d'avoir un impact positif sur le choix des employés à demeurer attachés à leur organisation. Plusieurs études (Delery, Gupta, Jenkins, Shaw et Ganster, 2000; Guthrie, 2000; Lincoln et Kalleberg, 1996; Wilson et Peel, 1991) ont fait état de relations significatives et négatives entre la présence syndicale et le roulement volontaire des ressources humaines, puisque cette présence engendre la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent différentes formes d'expression. Nous retenons donc l'idée centrale suivant laquelle plus le degré de mise en œuvre de la justice procédurale est élevé, plus le niveau de formalité et de statut d'autorité de résolution des différends sera élevé et la tendance au roulement volontaire des ressources humaines sera faible. Donc, nous présumons que dans un contexte de travail où la pratique de formation continue sera

associée à une présence significative de pratiques de justice procédurale, l'effet que celle-ci aura sur le changement dans le taux de roulement volontaire des ressources humaines sera atténué. Par conséquent, notre dernière hypothèse sera formulée ainsi :

H7- Les pratiques de justice procédurale influencent la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines dans le sens de l'atténuation de l'impact de la formation continue sur le taux de changement du roulement volontaire.

Enfin, le cadre théorique et les hypothèses de notre recherche étant définis, nous présentons, dans le prochain chapitre, notre cadre méthodologique au sein duquel nous faisons part des méthodes qui seront adoptées pour tester notre modèle opératoire et mesurer les relations entre nos différentes variables.

Chapitre 3

Méthodes de recherche

«Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va.»

Sénèque (Les Bienfaits)

Dans les chapitres précédents nous avons exposé les différentes variables qui composent notre modèle de recherche et les hypothèses dont nous aurons à vérifier l'existence empirique dans le cadre de cette étude. Le présent chapitre présente les différentes étapes auxquelles nous aurons recours pour réaliser cette recherche. Dans la première section nous présenterons l'objectif de la présente étude, la stratégie de recherche adoptée et le modèle opératoire de notre recherche, puis nous exposerons dans une seconde section le plan de collecte de données ainsi que l'échantillon. La troisième section sera réservée à l'explication de la mesure des variables de notre étude. Enfin, dans la quatrième section nous exposerons notre plan d'analyse.

3.1 L'objet de l'étude, la stratégie de recherche et le modèle opératoire adopté

Dans cette section nous expliquerons dans une première sous-section l'objet de notre étude et présenterons les différents objectifs escomptés par notre présent travail. Une deuxième sous-section exposera la stratégie de recherche que nous adopterons pour concrétiser notre travail. Ensuite, nous exposerons les différents concepts qui balisent

notre travail de recherche ainsi que le modèle opératoire sous-tendant les liens tissés par les différentes variables dans le cadre de la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines.

3.1.1 L'objet de l'étude

La formation et le roulement des ressources humaines jouent d'importants rôles dans le développement de la performance organisationnelle. La relation qu'ils tissent entre eux comme facteurs intervenant dans cette performance ne sont ni automatiques ni découlant d'une fatalité. Comme nous avons pu le constater dans la revue de littérature, la formation, en tant que pratique opérationnelle, renforce les capacités des ressources humaines et améliore leur participation à la croissance de la productivité, mais elle développe en même temps l'employabilité des bénéficiaires et accroît leurs attentes, leurs aspirations et, quelquefois, leur visibilité. Alors que le roulement des ressources humaines dont la formation pourrait être, dans des circonstances précises, la source et la cause indirecte, est associé négativement à la performance organisationnelle quand il touche les employés qui enregistrent de bons résultats de production.

Partant des résultats de la présentation théorique et conceptuelle que nous venons de faire dans les deux précédents chapitres, notre question de recherche principale pourrait être formulée de la manière suivante :

D'abord, la formation continue est-elle associée à un roulement volontaire plus élevé?

Ensuite, la présence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines (i.e. mobilité interne, salaire moyen, avantages sociaux, rémunération alternative,

mécanismes de participation à la prise de décision et la justice procédurale) peut-elle modérer la relation entre la formation continue et le roulement volontaire ?

- **Pourquoi le roulement des ressources humaines ?**

Comme nous avons pu le voir dans la littérature, le roulement est un phénomène ancien qui a fait couler beaucoup d'encre et dont les implications sur les plans individuel et organisationnel ont été, plus ou moins, étudiées par différents chercheurs. Cependant, tel que le précise Huselid (1995), la majeure partie de ces études s'est davantage intéressée au premier plan.

D'autre part, la littérature a longtemps négligé la différence entre les aspects volontaire et involontaire du roulement des ressources humaines. On a fait peu de cas des spécificités inhérentes à chacun de ces aspects lors des études consacrées à ce phénomène, alors que les causes et les conséquences générées par chacun d'eux jouent des rôles différents et influencent de manière appropriée l'individu et l'organisation (Price, 1977; Shaw et al., 1996).

Cela étant, le roulement volontaire des ressources humaines est un aspect qui continue à influencer négativement la performance organisationnelle tant qu'il est le fruit d'une décision des employés les plus performants. Cet aspect est encouragé par deux facteurs essentiels : l'attraction ressentie pour un autre emploi et la disponibilité d'une alternative ou, autrement dit, la facilité de mouvement à travers le marché du travail. Dans les deux cas, le choix d'un individu de changer d'employeur ou de cesser de participer dans une entreprise est induit par une situation organisationnelle qui, certainement, conjuguée à des prédispositions individuelles, aboutit au départ volontaire si elle ne répond pas aux attentes des employés. Dans le cas de notre étude actuelle, nous limitons notre recherche

au niveau organisationnel qui a fait l'objet, comme signalé ci-dessus, de peu de travaux de recherche.

La croissance économique que connaît le Canada depuis une décennie favorise la disponibilité de postes d'emplois, ce qui permet le développement du sentiment de faciliter de mouvement chez les ressources humaines, surtout dans les secteurs d'activité novateurs où la pénurie de main-d'œuvre se fait de plus en plus ressentir à cause des exigences intellectuelles nécessaires pour leur occupation. Cette situation de pénurie de main-d'œuvre est accentuée également par le changement démographique que connaît le pays à cause des départs massifs des baby-boomers à la retraite.

D'autre part, la mondialisation des marchés économiques, l'accentuation de la compétitivité, les changements technologiques et la réduction des cycles des produits ont renforcé les exigences des organisations dont les critères de performance sont de plus en plus élevés. D'autant plus que les marges bénéficiaires deviennent fort étroites à cause, entre autres, des politiques de qualité totale et des exigences d'une clientèle sans cesse mieux avertie. Ces diverses exigences favorisent l'émergence chez les organisations de programmes d'évaluation du rendement qui mettent les employés dans des situations différentes selon leurs performances au travail. Les moins performants évitant la pression de leurs superviseurs quittent avant d'être licenciés et les bons performants cessent de participer s'ils sentent que leurs efforts ne sont pas équitablement reconnus (Jackofsky, 1984). En fait, le roulement volontaire, vu à travers l'angle organisationnel, est le résultat d'un déséquilibre entre les avantages accordés par les employeurs et les contributions apportées par les employés ou comme exprimé par Tsui, Pearce, Porter et Tripoli (1997) entre les incitations et les investissements.

Les stratégies développées par les organisations pour atteindre une bonne performance et retenir leurs bons employés sont, certainement, multiples et diversifiées. Elles se

concrétisent dans des systèmes de gestion des ressources humaines qui visent la création d'un climat de travail favorable à la continuité et la pérennité de l'organisation. Pour cela, nous considérons ces systèmes comme déterminant dans la réduction du roulement volontaire des ressources humaines. Aussi, le peu de recherche accompli pour l'étude de ce phénomène du point de vue de l'employeur ou plus exactement du point de vue de l'organisation justifie le choix de notre question de recherche exposée ci-dessus. D'autre part, la deuxième raison qui milite en faveur de notre choix est le fait que peu d'études ont abordé l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le développement de l'employabilité et la visibilité des personnels sur le roulement volontaire. Surtout, que la formation continue devient, sous l'effet des facteurs engendrés par la mondialisation de l'économie, les changements technologiques et démographiques, une exigence *sine qua non* pour le développement du capital humain nécessaire à l'atteinte de la performance organisationnelle. Effectivement, peu d'études se sont attaquées à ce problème pour présenter aux décideurs et aux intéressés des solutions capables de résoudre le problème de l'influence positive de la formation sur le roulement volontaire.

- **État de la recherche sur le sujet**

Comme nous l'avons signalé dans la fin de notre premier chapitre, à notre connaissance il n'existe aucune recherche empirique qui se serait intéressée au sujet tel que nous le présentons. Quelques études se sont intéressées de façon générale à l'incidence du roulement volontaire sur la performance organisationnelle et à l'impact des pratiques ressources humaines sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Parmi ces études, nous en avons identifié quatre qui se sont intéressées à la mesure de l'influence de la formation continue, entre autres pratique ressources humaines, sur la performance et la productivité organisationnelles (Batt, 2002; Batt, Colvin et Keef. 2002; Lincoln et Kallenberg, 1990; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1996).

Nous avons signalé dans le premier chapitre que ces études connaissent plusieurs limites. Tout d'abord, ces études ont concentré leurs mesures à un seul secteur d'activité économique ou une seule profession; deuxièmement, une seule méthode d'analyse de données a été utilisée, soit l'analyse transversale, et enfin peu de cas a été fait de la distinction entre les deux types de roulement, volontaire et involontaire.

3.1.2 La stratégie de recherche

Cette recherche est de nature explicative, toutefois elle utilise une stratégie non expérimentale puisqu'aucune des variables qu'elle mesure ne fait l'objet d'un contrôle volontaire ou de manipulation. La méthode utilisée est de type corrélational. Elle vise la mesure de l'influence que la formation continue pourrait avoir sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Pour ce faire, elle a recours à un design de recherche d'analyse de données de panel, puisque les données étudiées sont collectées en deux vagues successives en 1999 et 2000.

Il nous semble plus important de recourir à une analyse de données de panel afin de mesurer de manière plus opportune l'effet de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines, car la mesure porte sur des événements qui se passent à des moments positionnés différemment dans le temps. En effet, nous supposons que l'influence de la formation sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humains n'est pas instantanée, mais se produit progressivement dans le temps. Autrement dit, les employés ne choisissent pas, à moins que ce soit dans des cas vraiment spéciaux et isolés, de quitter immédiatement leur organisation après avoir bénéficié d'activités de formation continue. Au contraire, leur premier geste consiste à faire valoir, auprès de leur employeur, leurs nouveaux acquis et à chercher à investir leurs savoirs dans leur milieu de travail. Ce n'est que lorsqu'ils

constatent que leur entreprise ne fait rien pour reconnaître et récompenser à juste titre leurs efforts et leurs compétences acquises et validées qu'ils commencent à regarder la possibilité de quitter et évaluent son opportunité par rapport au marché du travail, à leurs intérêts propres et aux perspectives d'amélioration de leurs carrières.

Nous estimons donc que la méthode d'analyse de données de panel, nous permet d'éviter les limites d'un design transversal de recherche et de pouvoir capter la dynamique du changement opéré sur le taux de roulement volontaire auprès des sujets de l'échantillon à cause de l'effet produit par la formation continue.

3.1.3 Le modèle opératoire adopté

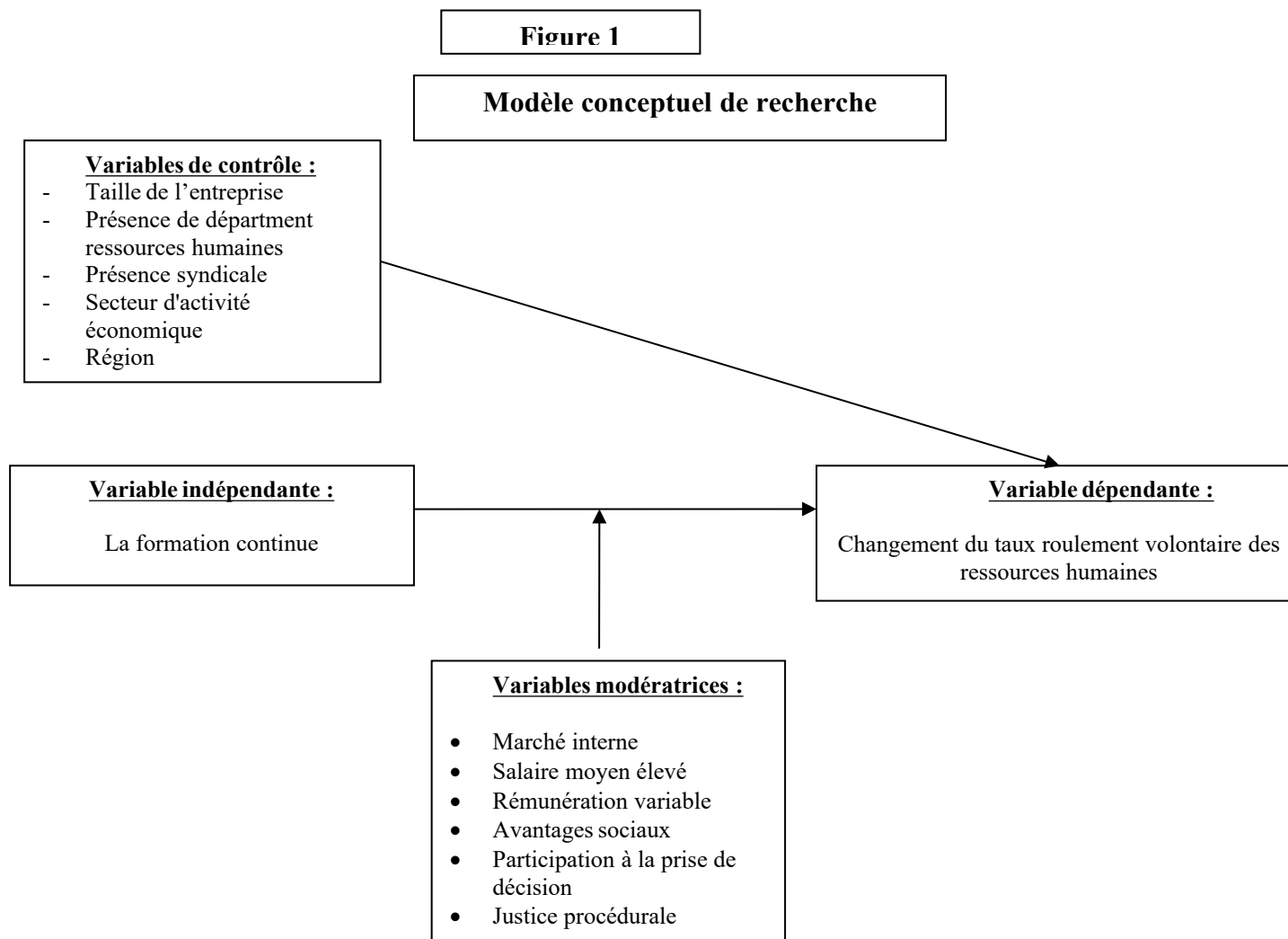
À la lumière des développements que nous avons produits dans les chapitres précédents à propos des déterminants du roulement et des théories qui sous-tendent la recherche au niveau organisationnel, nous pouvons élaborer notre modèle opératoire de la recherche suivant un schéma qui représente une relation entre la formation continue et le roulement volontaire, modérée par l'interaction de pratiques des ressources humaines.

Tel qu'il est présenté dans la figure ci-dessous, ce modèle s'articule autour de trois concepts qui captent la réalité des relations étudiées par notre recherche actuelle :

- Le concept de formation continue que nous pouvons préfigurer à travers deux dimensions principales : la formation formelle et la formation sur le tas (ou en milieu de travail) qui peuvent être analysées séparément ou conjointement de façon globale ou agrégée.

- Le concept de roulement volontaire qui se concrétise par un choix individuel ou collectif de quitter l'organisation et de ne plus participer à ses activités. Ce choix peut être étudié soit au niveau individuel, soit au niveau organisationnel. Dans notre cas, nous optons pour le deuxième niveau. Toutefois, nous attirons l'attention du lecteur au fait que nous étudierons le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines, car nous introduisons la variable taux du roulement volontaire en 1999 dans le bloc des variables de contrôle, ce qui permet d'analyser le changement du taux de roulement volontaire dans le temps, entre 1999 et 2000 au sein du panel de l'étude (Finkel, 1995).
- Le troisième concept se rapporte aux pratiques de gestion des ressources humaines. Il s'agit de l'ensemble des manières de faire propres à l'organisation (Guérin et Wils, 2001) pour répondre aux exigences de la gestion des ressources humaines de façon rationnelle et normalisée. Ces pratiques peuvent être classées selon les domaines d'intervention dans la gestion des ressources humaines : planification, dotation, développement, rémunération, relation de travail et évaluation. Dans le cadre de notre étude, nous retenons, selon les stipulations de la littérature reliée aux systèmes de travail à haute performance, sept pratiques : mobilité interne, salaire moyen, avantages sociaux, rémunération, participation, justice procédurale et formation.

Afin de mieux visualiser la relation entretenue par les différents concepts cités, ci-dessus, nous élaborons un schéma pour identifier les liens entre les différentes variables représentant le phénomène que nous étudions dans le cadre de cette recherche :



3.2. La collecte des données et l'échantillon⁴

Aux fins de cette recherche, nous utiliserons les données collectées par Statistique Canada dans le cadre de son Enquête sur les milieux de travail et les employés (EMTE) durant les périodes allant du 01 avril 1998 au 31 mars 1999 et du 01 avril 1999 au 31 mars 2000. Ces données ont été collectées sur tout le territoire canadien, à l'exception des Territoires du Nord-Ouest, du Yukon et du Nunavut.

Cette enquête qui se positionne dans le prolongement d'autres enquêtes opérées par la même institution durant les années 90 telles que l'Enquête sur les petites et moyennes entreprises en croissance, l'Enquête sur les entreprises en faillite, l'Enquête sur les méthodes d'exploitation et de financement des nouvelles entreprises, l'Enquête sur l'innovation et l'Enquête sur les innovations et les technologies de pointe, etc., innove en s'adressant en même temps aux employeurs et aux employés et en reprenant la même collecte de données sur plusieurs années (le projet s'étend sur cinq années consécutives de 1998 à 2003). La collecte des données relative aux deux premiers cycles de cette enquête longitudinale a eu lieu entre 1998-1999 et 1999-2000.

Le choix d'utilisation de cette base de données est contraint par plusieurs facteurs d'ordres différents:

- La première raison est relative au fait qu'en 2003, l'année en laquelle nous avons entamé notre recherche, seules les données des deux premiers cycles cités ci-dessus, étaient réellement traitées et prêtes pour

⁴ Toutes les informations, à propos des données et de l'échantillon contenues dans cette section proviennent du «Guide to the analysis of workplace and employee survey 1999» (Version 1.1) publié par Statistique Canada.

l'exploitation. Les données 2002 n'ont été disponibles qu'en 2005. En fait, les données de chaque enquête ne sont mises à la disposition des chercheurs par les services de Statistique Canada que trois ans après l'année effective de l'enquête.

- La seconde raison est relative au fait que la collecte d'information dans le cadre de cette enquête pour certaines variables (telles que les variables relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines) ne se fait qu'à un intervalle de deux ans. Ainsi, par exemple, les données sur des variables comme les pratiques de participation organisationnelle ou de justice procédurale se trouvent dans la base de 1999, mais pas en 2000. Le recours au cycle de 2001, pour les pratiques de gestion des ressources humaines, aurait donc requis le cycle 2002 pour la variable roulement. Or le cycle 2002 n'était disponible qu'en 2005.
- La troisième raison qui a conditionné la décision de nous restreindre aux données des deux premiers cycles découle de la nature même du devis de l'EMTE qui prévoit le suivi des mêmes établissements durant les deux premières vagues de collecte d'information, mais avec des adaptations graduelles de l'échantillon dans les années subséquentes. Il aurait donc été difficile d'avoir des données sur les mêmes établissements jusqu'aux années plus récentes.
- La quatrième raison est relative à la qualité des données. Il est plausible que les données des deux premiers cycles de cette enquête, après traitement et validation, présentaient un niveau de qualité élevé. Nous n'avions cependant aucune garantie d'avoir accès à des données d'aussi bonne qualité après trois ou quatre vagues de collecte d'information à cause de l'effet de fatigue qui pourrait conduire les répondants à répondre

de manière moins rigoureuse qu'aux premières vagues de collecte d'information.

- La cinquième raison est relative à notre question de recherche. De nature explicative, elle ne cherchait pas à décrire un phénomène dans un contexte social et économique quelconque. Cette question de recherche met plutôt en relation des variables. Bien que la valeur associée à une variable puisse changer au fil du temps (logique descriptive), les associations entre les variables sont plutôt stables (logique explicative). Rien ne nous porte à croire que ces associations seraient d'une autre nature dans les années postérieures.
- Enfin, la sixième raison à trait au fait que nous voulions dès le départ éviter d'avoir des « lags » de plus d'une année entre les pratiques de gestion des ressources humaines (1998-99) et la mesure du taux de roulement volontaire (1999-2000). Ce qui induit que si nous avons décidé de conduire aussi des analyses sur le roulement de 2001-2002 ou de 2001-2002, nous nous serions trouvés avec un « lag » déraisonnable de 2 ou 3 ans qui ne permettrait pas de discuter aisément des justifications plausibles des liens entre les variables.

L'EMTE couvre donc toutes les provinces canadiennes et l'ensemble des secteurs d'activité économique, exception faite de l'agriculture, la pêche et l'administration publique. Elle s'intéresse aux emplacements de toutes tailles. L'échantillon des emplacements a été effectué par stratification selon la région, l'industrie et la taille de l'entreprise. Les entrevues ont été menées sur la base d'un questionnaire administré par téléphone assisté par ordinateur pour les emplacements comprenant 10 employés ou moins et directement par entrevues personnelles assistées par ordinateur pour les

emplacements comprenant plus de dix employés. Ces entrevues ont été conduites auprès des entrepreneurs des petites entreprises (10 employés et moins) et avec les responsables des départements des ressources humaines pour les grands emplacements. Pour ceux comprenant plusieurs établissements, soit 20 % du total des organisations interviewées, les entrevues ont eu lieu avec plus qu'un seul responsable. Ainsi, 6 322 emplacements ont répondu aux questions de l'enquête entre 1998 et 1999 et 6 068 pour la période de 1999 à 2000, soit un taux invariable de 94 % des organisations incluses dans l'échantillon. Dans le même ordre de participation nous pouvons constater que 96 % des emplacements qui ont répondu en 1999 ont répété leur geste en 2000. Donc, les données sont et les composantes de l'échantillon sont suivies durant toute la durée des cycles de l'enquête.

Nous utilisons donc aux fins de cette recherche une base de données secondaire. Toutefois, c'est une base qui fournit des informations actuelles et récentes. En plus du fait que l'échantillon couvre quasiment les sept régions les plus importantes du pays, économiquement parlant, il inclut les principaux secteurs d'activité économique dont les emplacements ont été d'abord stratifiés en groupes relativement homogènes sur la base de :

- leur appartenance à une industrie, soit 14 secteurs d'activité économique ont été ciblés (Industries forestière, manufacturière primaire, secondaire et tertiaire, de la construction, du transport et emmagasinage, des communications et autres services, de la vente de détail et services commerciaux, des finances et de l'assurance, de l'immobilier et de la location, des services des affaires, de l'éducation et des soins de santé et de l'information et de la culture.

- l'appartenance régionale : 10 régions ont été concernées (Les maritimes/Atlantique, la Colombie-Britannique, la Saskatchewan, le Manitoba, l'Alberta, l'Ontario et le Québec).
- la taille de l'entreprise. Cette dernière a fait l'objet de trois catégories identifiées à partir du nombre d'employés. Quatre strates ont été catégorisées (moins de 20 employés; 22-99 employés; 100-499 employés; 500 employés et plus).

Afin d'avoir des catégories proportionnellement équilibrées, les limites de la taille des strates d'entreprises ont été appréciées différemment à partir de la combinaison région/industrie. La catégorisation des composantes organisationnelles de l'échantillon a été définie grâce à l'utilisation d'un modèle informatique. Enfin, l'échantillon a été sélectionné par utilisation de la méthode d'affectation de Neyman. Ce processus a généré 252 strates à partir des 9144 emplacements d'affaires sélectionnés sur la base des informations recueillies à partir du Registre d'affaires de Statistique Canada.

Un poids de sondage est affecté à chaque unité sélectionnée dans l'échantillon. Il s'agit d'un facteur d'expansion relié à chaque unité échantillonnée dans l'objectif d'obtenir des estimations pour la population à partir de l'échantillon en question.

Notre analyse sera axée sur les établissements comprenant dix employés et plus. Cette sélection est due au fait que les emplacements comprenant moins de 10 employés n'ont pas été tenus de répondre aux questions relatives à la gestion des ressources humaines. De ce fait, nous les excluons de notre échantillon. Ceci nous laisse avec une population comptant 4 160 établissements ayant participé aux deux cycles de l'enquête.

Le nombre d'établissements formant notre panel a connu peu de pertes entre 1999 et 2000 passant de 4 238 à 4 160 organisations, soit un taux de perte de 1,82 %, ce qui est

en deçà du taux annuel de fermeture d'entreprises pour raison de dépôt de bilan au Canada dont le taux moyen annuel est estimé à 5 %⁵. L'estimation pondérée du panel permet de généraliser les résultats à 191729 établissements canadiens comptant 10 employés et plus.

3.3 La mesure des variables

Le cadre théorique de cette recherche s'articule autour de trois concepts fondamentaux : 1) la formation continue, 2) le roulement volontaire et 3) les pratiques de travail à haute performance; auxquels s'ajoutent des variables de contrôle. Comme expliqué dans les paragraphes précédents, la collecte des données s'est faite à l'aide du Questionnaire sur les employés et les milieux du travail (2000) réalisé par les services compétents de Statistique Canada. Les interviewés (responsables de ressources humaines ou entrepreneurs) devaient répondre à ce questionnaire en se référant uniquement aux caractéristiques de l'établissement qu'ils dirigeaient.

⁵ «Un tiers environ des nouvelles entreprises échouent au cours de leur première année d'existence et 80 % entre la troisième et la cinquième année. Toutefois, après cinq ans le taux d'échec chute rapidement». Information recueillie sur le site Internet ci-dessous le 07-01-2006 (http://www.infoentrepreneurs.org/servlet/ContentServer?pagename=CBSC_QC/display&c=GuideFactSheet&cid=1081945275455&lang=fr). Nous sommes conscients que cette comparaison souffre d'un biais de sélection puisque notre échantillon est composé d'établissements comptant 10 employés et plus, alors que le taux des entreprises fermées pour dépôt de bilan couvre toutes les tailles d'organisations. Néanmoins, nous estimons que nous pouvons avoir une idée comparative pour ce phénomène sachant que ce sont les plus petites entreprises qui sont les plus vulnérables.

3.3.1 La formation continue

Le concept de formation continue fait l'objet de deux énoncés dans le but de couvrir sa nature et son ampleur. Celles-ci concernaient les deux types de formation adoptés pour développer les aptitudes des employés et/ou leurs connaissances à travers des activités structurées organisées sur les lieux du travail ou ailleurs.

Tableau VII : Énoncés relatifs à la mesure de la variable formation continue

1- Faites, s'il vous plait, l'estimation du nombre des employés ayant reçu une formation en classe entre le 01 avril 1998 et le 31 mars 1999 (y compris les travailleurs temporaires, à temps partiel, permanents et à plein temps)

2- Faites, s'il vous plait, l'estimation du nombre d'employés qui ont reçu une formation en cours de travail entre le 01 avril 1998 et le 31 mars 1999 (y compris les travailleurs temporaires, à temps partiel, permanents et à plein temps)

Les indicateurs retenus pour mesurer la variable formation continue sont ainsi au nombre de deux :

- Le premier indicateur est le ratio du nombre total d'employés ayant reçu de la formation en classe par rapport à l'ensemble des employés de l'établissement durant la même période.

- Le deuxième indicateur est le ratio du nombre total des employés ayant reçu de la formation en cours de travail par rapport au nombre total des employés durant la même période.

Ainsi, la mesure de la variable formation continue sera calculée comme la moyenne des deux ratios retenus. La combinaison de ces deux ratios dans une seule mesure est justifiée par la forte corrélation entre eux ($r = 0,82$).

Nous avons choisi, pour les besoins de cette étude, d'apprécier la mesure de la variable formation continue à travers une échelle composée de deux indicateurs. En fait, ce choix est motivé par les études que nous avons recensées et par les caractéristiques de l'EMTE. Comme le précise Patton (2002), la validité en recherche quantitative dépend de l'attention accordée à la construction de l'instrument de mesure qui doit mesurer ce qu'il est supposé réellement mesurer. Dans le cas de cette recherche, nous mesurons la variable formation continue et une littérature abondante nous permet d'estimer que la formation continue peut-être appréhendée à travers la participation des employés à cette activité (Batt, 2000; Chaykowski et Slotsve; 2005; Turcotte et Rennison, 2004).

Quant à la disponibilité d'informations dans la base de données de l'EMTE (employeur), il aurait été intéressant d'avoir des données sur la durée de la formation dont ont bénéficié les employés, mais cette information n'est pas disponible dans cette base de données. Il s'agit là d'une limite associée à l'utilisation des bases de données secondaires dans l'étude de la formation continue (Tharenou, Saks et Moore, 2007).

L'EMTE comprend cependant une information sur les formations reliées à des contenus précis (p.ex., gestion, informatique, production), mais cela ne permet pas de mettre en relation ces contenus avec le nombre d'employés en ayant bénéficié. Un établissement pourrait avoir offert une formation en informatique, mais seulement à trois de ses 2000

employés. Pour chaque contenu de formation, l'effort peut ainsi être assez variable. Les contenus de formation ne représentent donc pas une mesure adéquate de l'effort en formation continue de l'établissement.

Concernant la mesure par l'investissement en formation notons que l'EMTE ne mesure que l'investissement initié pour la réalisation d'activités de formation structurée (Chaykowski et Slotsve, 2005). Par conséquent, cette enquête ne mesure que la formation en classe (structurée) et non pas la formation en milieu de travail (non structurée). Nous considérons donc que notre variable est plus complète, car elle prend en compte la formation structurée (en classe) et la formation non structurée en milieu de travail. Tenant compte du fait que l'investissement en formation devrait inclure, en même temps, les coûts directs et les coûts indirects générés par l'organisation de ses activités, nous estimons que l'absence d'information sur la formation non structurée rend l'utilisation de cette variable fort risquée.

Ce sont donc ces raisons qui nous ont amené à mesurer la variable formation continue à travers les deux indicateurs. Nous estimons que le ratio du nombre d'employés ayant bénéficié de la formation en classe et en milieu de travail sur l'ensemble des employés de l'établissement, permet une mesure adéquate de cette variable. Nous considérons également que, par rapport aux autres possibilités qui s'offraient, cette mesure s'inscrit le mieux dans le cadre de notre étude.

3.3.2 Le taux de roulement volontaire

La mesure de notre variable dépendante, le taux de roulement volontaire des ressources humaines, a fait l'objet d'un seul énoncé à propos des départs.

Tableau VIII : Énoncé relatif à la mesure de la variable roulement volontaire des employés

1- Faites, s'il vous plait, l'estimation du nombre d'employés ayant quitté de façon permanente cet établissement entre le 01 avril 1999 et le 31 mars 2000:

A- Démissions (sans compensation spéciale) Nombre

Pour la mesure de cette variable, nous aurons recours à un seul indicateur qui portera sur le calcul du ratio du nombre total des départs volontaires, ayant eu lieu pendant les périodes susmentionnées, divisé par le nombre total des employés inscrits sur les registres de paie de l'établissement aux mêmes périodes. Ainsi, le ratio résultant de cette division nous permet d'obtenir le taux de roulement volontaire pour l'année qui suit la mesure de l'effort en formation continue. Toutefois, nous attirons l'attention du lecteur au fait que nous étudierons le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines, car nous introduisons la variable taux du roulement volontaire en 1999 dans le bloc des variables de contrôle, ce qui permet d'analyser le changement du taux de roulement volontaire dans le temps, entre 1999 et 2000 au sein du panel de l'étude (Finkel, 1995).

3.3.3 Les pratiques de travail à haute performance

Les cinq pratiques de travail à haute performance que nous retenons pour notre recherche sont le marché interne, le salaire moyen élevé, la rémunération alternative, la pratique de participation des employés à la prise de décision et la justice procédurale.

Les pratiques de marché interne existent dans une organisation lorsque cette dernière a recours à la mobilité interne de ces employés pour combler les postes vacants. Cette variable est mesurée par trois énoncés de question :

Tableau IX : Énoncé relatif à la mesure de la variable marché interne

Comment les postes vacants sont-ils habituellement comblés ? Pour toutes les catégories mentionnées indiquez uniquement les méthodes habituelles : recrutement à l'interne de l'établissement, à partir d'autres établissements de la même organisation ou en dehors de l'organisation.

Trois indicateurs dans ce questionnaire nous permettent de mesurer cette variable. Il s'agit de l'évaluation de la méthode utilisée par les gestionnaires pour combler les trois catégories d'emploi identifiées aux fins de cette étude (gestionnaires, professionnels et personnel administratif). Ainsi, nous attribuerons le code (1) pour une réponse positive à l'une des deux premières questions et le code (0) pour une réponse positive à la troisième question. Sur la base du nombre d'employés évoluant dans chacune de ces trois catégories d'emploi nous calculerons le ratio relatif au nombre des postes comblés grâce à la politique de recrutement à l'interne de l'organisation.

Les pratiques de rémunération sont composées du niveau salarial, du partage de bénéfices et de toute autre forme de partage de gains. Le niveau salarial moyen est le rapport entre la masse salariale totale de l'entreprise répondante et le nombre total des employés enregistrés sur les listes des travailleurs à la fin de chacune des deux périodes indiquées.

Tableau X : Énoncés relatifs à la mesure de la variable salaire moyen

1- Quelle a été la masse salariale globale pour tous les employés de cet établissement entre le 01 avril 1998 et le 31 mars 1999 et entre le 01 avril 1999 et le 31 mars 2000 ? (Si cette information n'est pas disponible pour cette période, fournir le total de la masse salariale pour l'année fiscale la plus récente)

2- Quel est le total des dépenses hors gains salariaux engagées par cet établissement entre le 01 avril 1998 et le 31 mars 1999 et entre le 01 avril 1999 et le 31 mars 2000 ?

Le salaire moyen élevé sera identifié comme le ratio du total de la masse salariale déclarée par l'organisation sur le nombre total des employés inscrits durant les périodes indiquées sur ses registres. Ainsi, le salaire moyen par employé sera utilisé comme mesure du niveau salarial de l'entreprise. Il est certain qu'une comparaison avec le salaire moyen au niveau du secteur d'activité économique serait plus révélatrice. Toutefois, en l'absence de cette information, nous nous limitons à notre moyenne calculée ci-dessus en nous disant que la mobilité des personnes d'un secteur à l'autre n'est pas déterminée uniquement par l'information à propos de la rémunération dans leur seul secteur, mais plutôt par une variété d'indications en provenance du marché de l'emploi et de la société en général.

La variable avantages sociaux est mesurée à travers une question à propos de la présence au sein de l'établissement de sept programmes d'avantages sociaux offerts aux employés par l'organisation (régime de pension; assurance-vie/invalidité; assurance médicaments; assurance soins dentaire; régime enregistré d'épargne retraite, régime de rémunération du

temps chômé; plan d'achat d'actions ou autre plans d'épargne). La mesure de cette variable s'est faite par addition de la présence de chacun des programmes d'avantages sociaux proposé à tous les employés. La valeur de un (1) est attribuée chaque fois que le programme est disponible, si non c'est la valeur zéro (0) qui est retenue. Ainsi, plus la somme de l'addition des indicateurs s'approche de sept (7), plus nous pouvons déduire que l'établissement offre un bouquet d'avantages sociaux variés.

Tableau XI : Énoncé relatif à la mesure de la variable avantages sociaux

<p>Veillez indiquer, s'il vous plaît, lequel de ces avantages non pécuniaires est offert aux employés à plein temps au sein de cet établissement :</p> <p>Régime de pension de retraite</p> <p>Assurance vie / invalidité</p> <p>Assurance médicale supplémentaire</p> <p>Assurance de soins dentaires</p> <p>Régime enregistré d'épargne retraite</p> <p>Achat d'actions ou autre plan d'épargne</p> <p>Régime de rémunération du temps chômé</p>
--

Pour ce qui est de la rémunération alternative, l'enquête a permis de poser la question à propos de la présence de quatre formes de rémunération. Ainsi, quatre indicateurs nous renseignent sur la présence de ces systèmes de rémunération alternative : premièrement, les systèmes de bonis, de commissions et d'options d'achat d'actions; deuxièmement, le système de rémunération des groupes sur la base de la performance collective et le partage des gains; troisièmement, le système de partage des bénéfices et quatrièmement, le système de rémunération sur la base des compétences et du mérite. La mesure de ces variables dichotomiques consistera à attribuer pour chaque forme de rémunération la valeur zéro (0) pour les emplacements où ces systèmes n'existent pas et la valeur un (1)

pour les entreprises qui les ont mises en place. Ainsi l'addition du nombre d'établissements ayant mis en place ces pratiques puis la division de ce nombre par le nombre total des établissements de la population nous permettra de calculer le taux d'établissements appliquant des pratiques de rémunération alternative.

Tableau XII: Énoncé relatif à la mesure de la variable rémunération alternative

Votre système de rémunération inclut-il les incitatifs suivants :

Système incitatif individuel (Bonis, salaire à la pièce, commissions et stock options)

Partage de bénéfices sur productivité/qualité et autres incitatifs de groupes

Plan de partage des profits

Salaire sur la base des compétences et du mérite

Concernant la mesure des pratiques de participation des employés à la prise de décision, nous utilisons un énoncé pour cerner la présence de ces pratiques et définir à quel niveau ces prises de décision sont effectuées au sein de l'établissement. Quatre formes de participation favorisant l'amélioration de la conception du travail sont prises en considération: programme d'encouragement des suggestions faites par les employés, partage des informations avec les employés, les équipes de résolution des problèmes et les équipes de travail autodirigées.

Tableau XIII : Énoncé relatif à la mesure de la variable gestion participative

- Pour les employés non gestionnaires, lesquelles des pratiques suivantes existent sur une base formelle dans votre établissement (Programme de suggestions des employés, partage des informations avec les employés, équipes de résolution de problèmes, équipes de travail autonomes, flexibilité au travail) ?

Aux fins de notre actuelle recherche, nous utiliserons quatre indicateurs pour mesurer la présence de ces pratiques. Lorsqu'une pratique existe nous attribuerons une valeur de un (1) à la réponse concernée ou zéro (0) lorsqu'elle est absente. Nous procéderons à la fin à l'addition des établissements mettant en œuvre ces pratiques de participation. Le total de ces établissements sera mis en rapport avec les établissements n'enregistrant pas ce genre de pratiques. Ainsi, nous pouvons identifier le ratio des établissements appliquant des programmes de participation et pouvons le comparer aux indicateurs adéquats reliés à la formation continue réalisée dans les mêmes lieux de travail.

Enfin, la mesure de la variable «justice procédurale» est réalisée par le truchement de la combinaison de deux réponses. Cette combinaison est matérialisée par un ratio, produit des valeurs des deux questions, dont la valeur nous renseigne sur l'intensité de la présence de la justice procédurale au sein de l'établissement. La première réponse informe sur la présence d'un programme de résolution de conflits, de griefs et de traitement des plaintes. Une réponse positive indiquant l'existence formelle d'un tel programme est matérialisée par une valeur de deux (2). Quand les pratiques reliées à ce programme n'existent que de manière informelle au sein de l'établissement, nous sanctionnons cette réponse par la valeur un (1). Dans le cas où aucun programme de ce genre n'existe que ce soit dans une forme ou l'autre, nous attribuons la valeur zéro (0) à

cettvie réponse négative. Il en découle donc que plus la réponse de l'établissement indique une valeur élevée sur une échelle de 0 à 2, plus ce dernier offre un programme formel de résolution de conflits et de traitement de griefs. La seconde réponse est relative à l'indicateur informant sur le statut hiérarchique de la personne ayant la compétence d'arbitrer et de prendre la décision quant à la résolution du conflit, de la plainte ou du grief. Dans ce cas, aussi, nous attribuons la valeur de trois (3) quand la personne est un arbitre externe à l'établissement ou la valeur de deux (2) lorsque c'est un comité constitué de représentants des cadres et des employés de l'établissement qui remplit le rôle d'arbitre de conflit, de plainte ou de grief. Enfin, nous attribuons à cette réponse la valeur un (1), soit la valeur la plus faible, lorsque c'est la direction de l'établissement qui a le dernier mot dans la prise de décision relative à la résolution du conflit, de la plainte ou du grief.

La multiplication des deux indicateurs, ci-dessus, permet d'obtenir une mesure robuste des procédures de traitement et résolution des conflits, plaintes et griefs dans les établissements. Ainsi, un score de zéro (0) signifie inmanquablement l'absence de tout programme de ce genre, alors qu'un résultat d'une valeur de six (6) nous renseigne sur l'existence d'un système formel de résolution de conflits et de griefs dont la prise de décision finale est entre les mains d'un arbitre externe. Ainsi l'addition du nombre d'établissements ayant mis en place ces pratiques puis la division de ce nombre par le nombre total des établissements de l'échantillon nous permettra de calculer le taux d'établissements appliquant des pratiques de justice procédurale.

Tableau XIV : Énoncés relatifs à la mesure de la variable justice procédurale

- 1- Existe-t-il dans cet établissement un système de plaintes ou de griefs ?

- 2- Quel est le statut de l'autorité finale qui règle les disputes, plaintes ou griefs ?

3.3.4 Les variables de contrôle

Notre modèle opératoire prévoit l'introduction de cinq variables pour contrôler la force des relations entretenues par les trois concepts. La première est relative à la taille de l'entreprise. Cet indicateur est mesuré par le logarithme normal du nombre d'employés exerçant au sein de l'établissement aux périodes indiquées. La littérature indique que le contrôle pour l'âge et la taille des entreprises a, en général, une fonction très importante dans la recherche au niveau organisationnel (Delery, et Doty, 1996; Delery et al. 2000; Huselid, 1995; McDuffie, 1995). La deuxième variable est relative à la présence de départements de ressources humaines, nous avançons l'idée que les activités de telles fonctions influencent positivement les résultats des pratiques de gestion des ressources humaines, dont la formation continue. La troisième variable concerne la présence syndicale au sein des établissements. Comme nous avons pu le constater dans les chapitres précédents, la littérature indique que la présence syndicale est un bon prédicteur de rétention des ressources humaines (Delery, Gupta, Shaw, Jenkins et Ganster, 2000; Freeman et Medoff, 1984) et qu'elle influence plusieurs pratiques de ressources humaines telles que la rémunération et les avantages sociaux (Delery et al. 2000; Fang et Verma, 2002; Akyampong, 2002). La quatrième variable de contrôle que nous utilisons dans le cadre de cette étude est relative à l'appartenance des

établissements de l'échantillon à l'un des quatorze secteurs d'activité économique. Nous prenons en considération le fait que la spécificité des activités dans chacun des secteurs pourrait s'interposer dans la relation entre les variables formation continue et roulement volontaire des ressources humaines. Enfin, la cinquième variable de contrôle introduite dans notre modèle concerne l'appartenance régionale des établissements sous étude. Nous contrôlons pour l'effet de la région, car nous estimons que la réalité dans chacune des provinces a une influence certaine sur l'emploi, le taux de chômage et le roulement volontaire des ressources humaines.

3.4 Le plan d'analyse

Dans cette section, nous présentons les différentes analyses de données que nous effectuerons pour mesurer l'effet de la formation continue sur le roulement volontaire des ressources humaines en présence d'un système de pratiques à haute performance.

Trois types d'analyse seront effectués sur les données concernant cette recherche :

- Une analyse univariée pour avoir une idée de la distribution des variables de notre modèle de recherche, par exemple, sur le niveau d'influence de la formation continue sur le roulement volontaire des ressources humaines parmi les établissements répondants.
- Une analyse bivariée de type corrélationnel, afin d'examiner le «pattern» d'association entre les différentes variables de notre modèle de recherche.
- Une analyse multivariée pour examiner les relations simultanées entre plusieurs variables de notre modèle de recherche et ce, afin de vérifier les hypothèses formulées. Rappelons ici que la régression sera hiérarchique et par bloc et ce, suivant

la démarche «Stepwise» (Cohen et Cohen, 1983). Nous adopterons la démarche suivante en introduisant tour à tour :

1. Le premier bloc constitué par les variables de contrôle
2. Le deuxième bloc constitué de la variable indépendante, formation continue, et des variables modératrices : les autres pratiques de gestion des ressources humaines.
3. Le troisième bloc constitué des variables d'interaction destinées à mesurer les effets interactifs entre la variable indépendante et les six variables modératrices.

Soulignons que nous aurons recours à une analyse Tobit, car la variable dépendante roulement volontaire des ressources humaines est censurée à gauche (Maddala, 1992). Une variable est censurée lorsqu'une large fraction des observations au sein de l'échantillon est concentrée au minimum ou au maximum. Dans notre cas, une grande partie des observations concernant le roulement volontaire des ressources humaines est concentrée au minimum zéro (0). À cause de cette situation, l'estimation des moindres carrés ordinaires des moyennes et de la variance de la variable censurée peut être biaisée. L'utilisation de la procédure analytique Tobit corrige le biais d'estimation des coefficients généré par la forme censurée de la variable dépendante.

La littérature fait état de plusieurs recherches dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines qui ont choisi, pour étudier l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle (Productivité, profits, vente, croissance des taux de bénéfiques, roulement, etc.), soit des pratiques individuelles, soit des groupes de pratiques (McDuffie, 1996) ou des systèmes (Arthur, 1994; Batt, 2002;

Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997). L'idée sous-jacente au regroupement des pratiques de gestion sous étude est que les organisations les alignent pour maximiser leur performance. Ceci veut dire également que des pratiques de gestion cohérentes créent, dans un contexte propice de gestion, une synergie capable de leur permettre d'aider l'organisation à réaliser ses objectifs stratégiques en développant les comportements et les compétences adéquats aux exigences de la réussite de sa stratégie d'affaires. Ainsi, la recherche tend de plus en plus à vérifier comment les organisations configurent leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour atteindre un degré élevé de cohérence. La majorité des études empiriques qui ont porté sur la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ont choisi de mesurer plusieurs pratiques. Pour ce faire elles ont créé des échelles ou ont élaboré des «systèmes» par indices en totalisant les résultats des groupes de pratiques identifiées soit à travers des analyses factorielles ou des analyses des composantes principales (Becker et Huselid, 1998; Huselid, 1995; Snell et Dean, 1992; Tsui, Pearce, Porter et Tripoli, 1997; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). D'autres chercheurs ont préféré classer les entreprises à partir de types particuliers de systèmes de gestion des ressources humaines identifiés à partir des résultats de l'application de procédures d'analyse et de description de groupes de pratiques (Delery, 1998).

Tests de l'effet interactif entre la «formation continue» et les six variables modératrices sur le roulement volontaire des ressources humaines.

Afin de vérifier la véracité de nos six hypothèses concernant l'effet interactif entre la formation continue et chacune des six variables modératrices, nous avons au préalable, conformément aux directives de Aiken et West (1991), procédé à la centration (standardisation) de toutes nos variables indépendantes et modératrices en retranchant de chacune d'elles sa moyenne. Ceci nous a permis d'avoir de nouvelles variables centrées. Ensuite, nous avons procédé au calcul du terme d'interaction de la formation continue

avec chacune des cinq variables modératrices. Aiken et West (1991) expliquent ainsi l'interaction entre deux variables :

«The XZ interaction signifies that the regression of Y on X depends upon the specific value of Z at which the slope of Y on X is measured. There is a different line for the regression of Y on X at each and every value of Z. The regression of Y on X at specific value of Z form a family of regression line. Each of the regression lines at one value of Z is referred to as a simple regression line. Because the regression of Y on X depends upon the value of Z, the effect of X in equation ...is termed a conditional effect (e.g. Darlington, 1990)».

En conformité avec cette explication, nous constatons que les nouvelles variables nous permettent d'observer l'effet conditionnel produit par la multiplication de chacun des couples de variables. De nouveaux coefficients de régression sont générés indiquant l'impact des nouvelles valeurs pour l'augmentation ou la réduction du taux de roulement volontaire. Dans ce qui suit, nous présentons les résultats de chacune des cinq hypothèses formulées selon une mesure d'interaction entre la formation continue et chacune des autres pratiques de gestion des ressources humaines.

Chapitre 4

Résultats

«C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.»

Gaston Bachelard (Le nouvel esprit scientifique)

Dans ce chapitre nous faisons un retour sur les questions de notre recherche à travers l'exposition des résultats des analyses statistiques relatives à la vérification des sept hypothèses que nous avons avancées au troisième chapitre. Comme nous l'avons souligné lors de la présentation de la problématique de l'étude, l'analyse de la question principale porte sur la relation entre la formation continue et le changement dans le taux de roulement volontaire. Nous vérifions d'abord cette relation, puis nous estimerons l'effet modérateur de six pratiques de gestion des ressources humaines.

La première section de ce chapitre est consacrée à la présentation des résultats des analyses descriptives. Ensuite, nous présenterons, dans la seconde section, les résultats des corrélations, ce qui nous permettra de poser un premier regard sur les relations objets de l'étude. La troisième section de ce chapitre présentera les résultats des analyses de régression selon deux modèles statistiques, l'un additif et l'autre interactif. Chacune de

nos hypothèses concernant, en premier lieu, l'impact de la formation continue sur le changement dans le taux de roulement volontaire puis, en second lieu, l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines (mobilité interne, salaire moyen, avantages sociaux, rémunération alternative, gestion participative et justice procédurale) sera vérifiée.

4.1 Statistiques descriptives

Dans cette section, nous présenterons les résultats des analyses descriptives. Nous exposerons, au départ, les moyennes et les écarts types relatifs aux variables de contrôle afin de décrire les principales caractéristiques du panel. Ensuite, nous présenterons les caractéristiques de la variable dépendante, de la variable indépendante et des variables modératrices. Rappelons que toutes ces variables, à l'exception de la variable dépendante, sont issues de l'enquête de 1999. Seule, la variable dépendante, le taux de roulement volontaire, est issue de l'enquête de 2000. Ce devis nous permet, avec l'intégration du taux de roulement volontaire en 1999 dans le modèle, de vérifier l'effet de la formation continue sur le changement dans le taux de roulement volontaire.

4.1.1 Les variables de contrôle

Le tableau 15 que nous produisons ci-dessous présente les moyennes et les écarts-types de l'ensemble des variables de l'étude, y compris les variables de contrôle.

Tableau XV : Moyennes et écarts-types de l'ensemble des variables de l'étude

Variable	Moyenne	Écart-type
Taille des établissements	45,70	173,32
Département R.H.	0,07	---
Nombre d'employés syndiqués	14,15	120,92
Forêts et mines	0,02	---
Manufacturier tertiaire intensif en main-d'œuvre	0,05	---
Manufacturier primaire	0,02	---
Manufacturier secondaire	0,03	---
Manufacturier tertiaire intensif en capital	0,05	---
Construction	0,06	---
Transport et emmagasinage	0,13	---
Communication et autres services	0,02	---
Vente au détail et services commerciaux	0,29	---
Finances et assurances	0,07	---
Immobilier et location	0,02	---
Services des affaires	0,11	---
Éducation et soins de santé	0,11	---
Information et culture	0,03	---
Atlantique/Maritimes	0,07	---
Québec	0,22	---
Ontario	0,39	---
Alberta	0,10	---
Colombie-Britannique	0,15	---
Manitoba	0,04	---
Saskatchewan	0,03	---
Roulement volontaire des ressources humaines 1999	0,15	0,27
Roulement volontaire des ressources humaines 2000	0,22	0,46
Formation continue	0,37	0,38
Mobilité interne	0,21	0,34
Salaire moyen supérieur	29 213,00	17 983,00
Avantages sociaux	3,38	2,79
Rémunération alternative	0,25	0,28
Gestion participative	0,26	0,29
Justice procédurale	0,24	0,43

Note : Échantillon pondéré composé d'établissements comptant 10 employés et plus.
n = 4 160, représentant une population estimée à 191 729 établissements canadiens.

Ces statistiques descriptives font apparaître que chaque établissement compte en moyenne 45,70 employés (avec un écart-type de 173,32)⁶. Seulement 7,49 % des établissements ont un département de gestion des ressources humaines. En moyenne, le nombre d'employés syndiqués par établissement est de 14,15 (120,92). Enfin, le taux de roulement volontaire est de 15,20 % (26,87) en 1999 et de 22 % (45,94) en 2000.

Les établissements proviennent de 10 provinces canadiennes regroupées en sept régions :

- La région 1, composée des quatre provinces de la zone Atlantique/Maritimes, représente 6,91 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- La région 2, constituée de la province du Québec, comprend 22,48 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- La région 3, constituée de la province de l'Ontario, comprend 39,30 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- La région 5, composée de la province de l'Alberta, comprend 10,15 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- La région 6, constituée de la province de Colombie-Britannique, comprend 14,60 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- La région 7, constituée de la province du Manitoba, comprend 3,62 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- La région 8, constituée de la province de la Saskatchewan, comprend 3,48 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon.

Concernant leur appartenance sectorielle, les établissements composant l'échantillon de cette étude se répartissent en 14 secteurs d'activité économique. Nous constatons que

⁶ Nous insérons entre parenthèses l'écart-type correspondant à la distribution de la variable en question quand elle n'est pas dichotomique.

1,50 % (12,06) des établissements proviennent du secteur des forêts et des mines. Le secteur manufacturier avec ses quatre composantes (énumérées ci-dessous) représente 14,71 % des établissements répartis ainsi :

- Le secteur manufacturier tertiaire intensif en main-d'œuvre représente 4,51 % des établissements de l'échantillon;
- Le secteur manufacturier primaire représente 2,27 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- Le secteur manufacturier secondaire représente 2,99 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- Le secteur manufacturier tertiaire intensif en capital représente 4,94 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon.

Les établissements en provenance des autres secteurs d'activité économique sont répartis ainsi :

- Le secteur de la construction représente 5,67 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- Le secteur du transport et emmagasinage occupe dans l'échantillon une place assez importante avec 13,23 % de l'ensemble des établissements;
- Le secteur de la communication et autres services représentent 1,99 % des établissements de l'échantillon;
- Le secteur de la vente au détail et services commerciaux se taille la part du lion avec 29,28 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- Le secteur des finances et assurances représente 6,77 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- Le secteur de l'immobilier et location représente 1,58 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;

- Le secteur des services des affaires représente 10,74 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- Le secteur de l'éducation et des soins de santé enregistre une présence de 11,47 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon;
- Enfin, le secteur de l'information et de la culture représente 2,86 % de l'ensemble des établissements de l'échantillon.

À travers les différentes valeurs enregistrées par les variables de contrôle, nous pouvons faire les constats suivants à propos de la distribution et de la représentativité de l'échantillon constituant le panel de la présente étude :

- Les établissements qui font partie de cet échantillon comptent un nombre moyen de 45,70 employés, ce qui reflète la place importante des petites et moyennes entreprises (PME) dans le tissu industriel canadien. L'écart-type relatif à cette moyenne étant de 173,32 employés, indique aussi une forte variation dans la taille des établissements.
- La présence de départements de gestion des ressources humaines dans les établissements du panel se situe à 7,49 %. Ceci signifie que la forte majorité des établissements qui constituent l'échantillon, soit 92,51 %, n'est pas dotée de structures administratives dédiées spécialement à la gestion des ressources humaines. Cela nous semble normal compte tenu de la forte présence des PME dans l'échantillon.
- Le nombre moyen d'employés syndiqués par établissement est de 14,15 au sein du panel, soit un taux global de syndicalisation d'environ 31 % tenant compte du nombre moyen d'employés de notre échantillon ($14,15/45,70 = 0,31$). Ceci indique que le pourcentage d'employés syndiqués appartenant aux établissements

de notre échantillon est quasiment identique à celui enregistré dans le pays en 1999, tous secteurs confondus, qui atteint 30 %. D'autre part, l'écart-type relatif à cette moyenne (120,92 %) indique une forte variation du nombre d'employés syndiqués à travers les établissements de cet échantillon.

- Les proportions des établissements provenant des régions sont représentatives de la distribution réelle des établissements dans les régions canadiennes ayant fait partie de cette enquête⁷.
- La représentation des secteurs d'activité économiques parmi lesquels sont issus les établissements constituant l'échantillon de cette étude est proportionnelle à la moyenne de la population réelle des établissements existants dans chacun de ces secteurs⁸.
- Enfin, conformément à la logique de l'analyse des données de panel, le taux de roulement volontaire en 1999 est introduit dans notre modèle d'analyse en tant que variable de contrôle afin de nous permettre de vraiment faire porter les analyses sur **le changement** du taux de roulement volontaire des ressources humaines entre les deux vagues de collecte de données, soit 1999 et 2000. En effet, le modèle d'analyse proposé dans la présente étude n'est pas prédictif du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000, mais bien du changement dans le taux de roulement volontaire des ressources humaines entre 1999 et 2000. En clair, la présence de la variable de contrôle du taux de

⁷ Statistique Canada. 2001. Guide pour l'analyse de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés. Catalogue n°71-221-GIF.

⁸ Statistique Canada. 2001. Guide pour l'analyse de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés. Catalogue n°71-221-GIF.

roulement volontaire des ressources humaines en 1999 permet de vérifier la relation entre l'effort de formation continue en 1999 et le changement du taux de roulement entre 1999 et 2000.

4.1.2 La variable dépendante

Le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000, s'élève à 21,59 % (45,94 %). Comme nous pouvons le constater, en comparant avec le taux de départ volontaire enregistré l'année précédente, ce taux enregistre une augmentation d'environ 42 % en une seule année. Ceci peut être expliqué par la forte reprise économique que le Canada a connue durant cette période grâce à l'amélioration des conditions fondamentales de la croissance et les résultats positifs enregistrés au niveau de la réduction du chômage structurel à la suite de l'introduction des réformes du marché du travail⁹.

Dans notre modèle de recherche, les données relatives au roulement volontaire des ressources humaines ont été collectées en deux vagues successives, en 1999 et en 2000, auprès du même panel d'établissements. Le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 1999 sera introduit dans la régression hiérarchique Tobit pour nous permettre de contrôler pour son effet, tel que préconisé par la méthode d'analyse des données de panel.

⁹ OCDE. 2001. L'observateur OCDE. Étude économique du Canada. Collection synthèses. Septembre 2001, p. 1-8.

4.1.3 La variable indépendante

La variable indépendante, la formation continue, est constituée de deux indicateurs : le ratio du nombre d'employés ayant bénéficié d'activités de formation en milieu de travail et le ratio du nombre d'employés ayant bénéficié de formation en classe, en autant que ces formations aient été financées par les employeurs. Elle enregistre une moyenne de 36,51 % (37,55 %). Autrement dit, un peu plus que le tiers des employés des établissements constituant l'échantillon ont bénéficié de formation continue en milieu de travail ou en classe au cours de l'année de référence. L'écart-type relatif à cette variable indique que sa distribution au sein de l'échantillon est assez dispersée.

4.1.4 Les variables modératrices

Dans cette sous-section, nous présenterons l'analyse descriptive des six variables modératrices que sont les pratiques de gestion des ressources humaines que nous avons introduites dans notre modèle pour mesurer leur éventuelle contribution à modifier la relation entre la formation continue et le changement dans le taux de roulement volontaire des ressources humaines.

- **Mobilité interne**

En 1999, le pourcentage des personnels recrutés à l'interne par les établissements de l'échantillon pour combler des postes vacants se situe à 20,57 %. L'écart-type par rapport à la moyenne est évalué à 34 %, ce qui nous amène à penser que la distribution de la variable mobilité interne est assez dispersée autour de la moyenne.

- **Salaire moyen**

Concernant la seconde variable modératrice, le salaire moyen, nous constatons qu'en 1999, la moyenne salariale enregistrée par les établissements faisant partie de notre panel atteignait 29 213 \$ par employé avec un écart-type de 17 983 \$. Ceci indique que la distribution de cette variable n'est pas fortement concentrée autour de la moyenne et que les salaires sont assez variables d'un établissement à l'autre.

- **Avantages sociaux**

En 1999, les établissements composant l'échantillon offraient en moyenne 3,38 (2,79 %) des sept avantages sociaux. Autrement dit, les établissements de cet échantillon avaient en place environ 50 % d'avantages sociaux mesurés. L'écart-type relatif à la moyenne de cette variable renseigne sur une assez forte concentration des valeurs relativement aux sept formes d'avantages sociaux ayant fait l'objet de cette enquête.

- **Rémunération alternative**

La quatrième variable modératrice est celle relative aux pratiques de rémunération alternative mises en place par les établissements du panel. Il s'avère que la proportion moyenne sur cette variable se situe à 24,97 % (27,52 %). Cela signifie que les établissements de l'échantillon ont en moyenne une pratique de rémunération alternative sur quatre. L'écart-type indique, quand même, une distribution assez large par rapport à la moyenne, car les données de cette distribution s'écartent relativement de son centre.

- **Gestion participative**

L'avant-dernière variable modératrice faisant partie de notre modèle de recherche est la gestion participative. Il s'agissait de savoir si les établissements de notre échantillon mettaient en place les cinq formes de gestion participatives à l'étude par cette recherche. Les résultats indiquent que la proportion moyenne sur cette variable se situe à 26,61 % (29,22 %). Nous constatons donc que les établissements de l'échantillon mettent en pratique entre une et deux pratiques de gestion participative dans le cadre de leur système de gestion des ressources humaines.

- **Justice procédurale**

Enfin, la dernière variable modératrice est relative à la justice procédurale. En multipliant les valeurs des deux échelles, construites sur des intervalles de 0 à 2 la première et de 0 à 3 la seconde, représentant respectivement la présence de programmes de résolution de conflits et d'instances de règlement des griefs dans les établissements, nous constatons une moyenne de 2,4 sur une échelle de 0 à 6. Autrement dit, les établissements de l'échantillon ont implanté au sein de leur système de gestion, en moyenne, moins de deux pratiques de justice procédurale. Cette moyenne permet de constater également que la grande majorité des établissements ne compte la présence d'aucune instance formelle d'intervention ou de médiation pour résoudre leurs conflits. D'autre part, l'écart type (0,43 %) nous renseigne sur une distribution fortement dispersée par rapport à la moyenne, car les données de la distribution indiquent un fort éloignement de son centre.

4.2 Corrélations

Dans cette section, nous présentons la matrice de corrélations qui a été conçue par estimation de la relation bilatérale des variables¹⁰ et en fonction du poids normé¹¹ des valeurs de l'échantillon. Comme nous pouvons le constater, en considérant les coefficients de corrélation présentés dans le tableau 16, dressé ci-dessous, la majorité des variables de contrôle et indépendantes est associée de façon significative au roulement volontaire des ressources humaines.

¹⁰ L'estimation de relation bilatérale des variables est un test statistique qui permet de définir la zone critique de signification des variables, soit d'acceptation de l'hypothèse nulle, et d'indiquer les 2 zones de rejet de l'hypothèse nulle. Pour un test avec une distribution normale, le seuil α (acceptation de l'hypothèse nulle) de 5 % pour un test bilatéral est de 1,96.

¹¹ L'échantillon des établissements de l'EMTE a été sélectionné aléatoirement et sans remplacement à partir d'une population d'établissements structurée en 294 strates. Chaque strate représente un groupe homogène d'établissements regroupés selon le secteur industriel (14 classes), la région (7 classes) et la taille de l'établissement (3 classes). Chaque établissement faisant partie de l'échantillon s'est vu attribuer un poids pour représenter les autres établissements non sélectionnés. Ce poids est égal à l'inverse de la probabilité de sélection. Par exemple, si on a sélectionné deux unités à partir d'un ensemble de 10 unités, alors chacune des deux se fait attribuer un poids de cinq. Ainsi, le poids nous permet de calculer les variances de l'échantillon de manière à ce qu'aucune unité ne dépasse son coefficient de variation spécifié auparavant. Dans le cas de notre échantillon, nous avons normé le poids de chaque strate formant l'échantillon en divisant son poids global par sa moyenne. De cette façon, chaque fois que cette strate est recoupée avec les caractéristiques-échantillons des établissements à l'étude, le total marginal pour ces établissements concorderait avec le total de la population concernée. L'utilisation du poids normé permet ainsi de généraliser les résultats à toute la population dont les unités sont issues, soit une population estimée à 191 728 établissements, car il rend tous les écarts comparatifs significatifs sur le plan statistique. Les analyses statistiques dans cette thèse sont donc conduites avec un échantillon de 4 160 établissements et les résultats sont généralisables à une population estimée à 191 728 établissements.

Tableau XVI : Matrice des corrélations

	Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Roulement volontaire 2000																
2	Roulement volontaire 1999	0.48															
3	Ln taille des établissements	-0.02	-0.02														
4	Département R. H.	-0.03	-0.05	0.42													
5	Ln employés syndiqués	-0.10	-0.09	0.50	0.31												
6	Forêts et mines	-0.02	-0.03	0.00	0.01	0.02											
7	Manu. tertiaire intensif en main-d'œuvre	-0.01	-0.01	0.05	-0.01	0.00	-0.03										
8	Manufacturier primaire	-.003	-0.02	0.12	0.06	0.10	-0.02	-0.03									
9	Manufacturier secondaire	-0.04	-0.04	0.06	0.02	0.00	-0.02	-0.04	-0.03								
10	Manu. tertiaire intensif en capital	-0.05	-0.06	0.02	0.02	-0.04	-0.03	-0.05	-0.03	-0.04							
11	Construction	-0.06	-0.07	-0.09	-0.06	0.07	-0.03	-0.05	-0.04	-0.04	-0.06						
12	Transport et emmagasinage	-0.07	-0.07	-0.05	0.00	-0.06	-0.05	-0.09	-0.06	-0.07	-0.09	-0.10					
13	Communication et autres services	-0.03	0.01	0.03	-0.00	0.09	-0.02	-0.03	-0.02	-0.02	-0.03	-0.03	-0.06				
14	Vente au détail et serv. commerciaux	0.25	0.24	-0.04	-0.13	-0.09	-0.08	-0.14	-0.10	-0.11	-0.15	-0.16	-0.25	-0.10			
15	Finances et assurances	-0.06	-0.07	-0.04	0.13	-0.02	-0.03	-0.06	-0.04	-0.05	-0.06	-0.07	-0.10	-0.04	-0.17		
16	Immobilier et location	-0.00	-0.01	-0.03	-0.02	0.00	-0.01	-0.03	-0.02	-0.02	-0.03	-0.03	-0.05	-0.02	-0.08	-0.04	
17	Services des affaires	0.02	-0.00	-0.04	-0.00	-0.09	-0.04	-0.08	-0.05	-0.06	-0.08	-0.08	-0.13	-0.05	-0.22	-0.09	-0.04
18	Éducation et soins de santé	-0.08	-0.06	0.10	0.09	0.15	-0.04	-0.08	-0.05	-0.06	-0.08	-0.09	-0.14	-0.05	-0.23	-0.10	-0.05
19	Information et culture	-0.03	-0.00	0.03	-0.00	0.04	-0.02	-0.04	-0.02	-0.03	-0.04	-0.04	-0.07	-.002	-0.11	-0.05	-0.02
20	Atlantique/Maritimes	-0.00	-0.03	-0.03	-0.01	0.01	0.01	0.00	0.02	-0.03	-0.04	-0.02	-0.01	0.00	0.04	-0.01	-0.01
21	Québec	-0.05	-0.04	0.03	-0.01	0.15	-0.01	0.10	0.01	-0.01	0.06	0.00	-0.02	0.00	0.03	-0.02	-0.02
22	Ontario	-0.01	-0.07	0.03	0.05	-0.08	-0.06	-0.01	-0.02	0.06	0.03	-0.03	-0.00	0.01	-0.11	0.02	0.01
23	Alberta	0.17	0.18	0.02	-0.02	-0.08	0.06	-0.04	-0.00	-0.01	-0.04	0.05	0.05	-0.01	0.01	-0.02	0.01
24	Colombie-Britannique	-0.08	-0.02	-0.07	-0.03	-0.00	0.04	-0.05	0.02	-0.03	-0.04	-0.00	-0.02	-0.01	0.06	0.02	0.01
25	Manitoba	0.02	0.06	0.01	0.02	-0.00	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.01	0.00	0.00
26	Saskatchewan	0.01	0.00	-0.04	-0.03	-0.01	0.00	-0.01	-0.02	-0.02	-0.03	0.00	0.05	0.01	0.04	-0.00	-0.01
27	Formation continue	0.23	0.37	0.12	0.11	0.08	-0.01	-0.07	-0.01	-0.06	0.02	-0.01	0.01	0.01	-0.00	0.08	-0.01
28	Mobilité interne	-0.04	-0.02	0.16	0.15	0.11	-0.01	-0.08	0.01	-0.04	-0.07	-0.11	-0.03	0.03	0.01	0.20	-0.01
29	Salaire moyen	-0.15	-0.17	0.10	0.18	0.11	0.11	-0.05	0.07	0.05	0.12	0.14	0.21	0.05	-0.43	0.07	0.00
30	Avantages sociaux	-0.12	-0.07	0.27	0.27	0.22	0.02	-0.08	0.05	0.03	0.02	-0.02	0.13	0.05	-0.23	0.16	0.04
31	Rémunération alternative	-0.00	0.10	0.12	0.11	-0.07	-0.00	-0.02	0.03	0.00	0.05	-0.00	0.11	0.04	-0.06	0.10	0.02
32	Gestion participative	-0.00	-0.00	0.18	0.10	0.06	0.03	-0.05	0.00	-0.01	0.01	-0.08	0.00	0.03	0.03	0.04	-0.00
33	Justice procédurale	-0.12	-0.06	0.33	0.24	0.54	0.01	-0.04	0.07	-0.02	-0.04	-0.03	-0.02	0.09	-0.14	0.04	0.06

À 0,03 coefficient de corrélation significatif à 5 % ($p < 0,05$).

À 0,04 coefficient de corrélation significatif à 1 % ($p < 0,01$).

Tableau XVI : Matrice des corrélations (suite)

Variable	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1 Roulement volontaire 2000																
2 Roulement volontaire 1999																
3 Ln taille des établissements																
4 Département R. H.																
5 Ln employés syndiqués																
6 Forêts et mines																
7 Manu. tertiaire intensif en main-d'œuvre																
8 Manufacturier primaire																
9 Manufacturier secondaire																
10 Manu. tertiaire intensif en capital																
11 Construction																
12 Transport et emmagasinage																
13 Communication et autres services																
14 Vente au détail et serv. commerciaux																
15 Finances et assurances																
16 Immobilier et location																
17 Services des affaires																
18 Éducation et soins de santé	-0.12															
19 Information et culture	-0.06	-0.06														
20 Atlantique/Maritimes	-0.03	0.02	0.02													
21 Québec	-0.11	-0.00	0.01	-0.15												
22 Ontario	0.13	0.02	-0.01	-0.22	-0.43											
23 Alberta	0.01	-0.05	-0.01	-0.09	-0.18	-0.27										
24 Colombie-Britannique	-0.02	0.01	-0.00	-0.11	-0.22	-0.33	-0.14									
25 Manitoba	-0.01	0.01	0.01	-0.05	-0.10	-0.16	-0.06	-0.08								
26 Saskatchewan	-0.03	-0.01	-0.01	-0.05	-0.10	-0.15	-0.06	-0.08	-0.04							
27 Formation continue	-0.08	0.07	0.01	-0.03	-0.02	0.00	0.11	-0.07	0.02	0.02						
28 Mobilité interne	-0.09	0.11	0.06	0.05	-0.07	0.05	-0.02	0.02	-0.03	0.00	0.15					
29 Salaire moyen	0.14	-0.10	0.04	-0.08	-0.09	0.13	0.01	0.01	-0.02	-0.05	0.03	-0.04				
30 Avantages sociaux	-0.01	0.03	0.02	-0.05	-0.20	0.14	0.03	0.05	0.04	-0.04	0.18	0.16	0.34			
31 Rémunération alternative	0.04	-0.17	0.03	-0.01	-0.14	0.01	0.19	-0.02	0.06	-0.02	0.15	0.04	0.27	0.31		
32 Gestion participative	-0.00	0.01	0.00	-0.08	-0.10	0.09	0.09	0.02	-0.02	-0.07	0.27	0.16	0.02	0.17	0.17	
33 Justice procédurale	-0.05	0.21	0.04	0.10	0.01	0.01	-0.08	-0.01	-0.00	0.00	0.13	0.12	0.08	0.28	0.07	0.17

À 0,03 coefficient de corrélation significatif à 5 % ($p < 0,05$).

À 0,04 coefficient de corrélation significatif à 1 % ($p < 0,01$).

En lien avec l'hypothèse 1, les variables formation continue et le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 enregistrent une relation positive et significative ($r = 0,23$; $p < 0,00$).

Le tableau 17, présente un segment important de la matrice de corrélations. Il contient les corrélations entre les variables modératrices et le taux de roulement volontaire en 2000. Nous y constatons que les variables modératrices qui représentent six pratiques de gestion des ressources humaines, entretiennent des relations négatives avec le taux de roulement volontaire. Ainsi, nous pouvons observer que la mobilité interne est associée de manière négative et significative avec le taux de roulement volontaire. La même tendance est signalée pour la relation entre le salaire moyen et le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000. La même situation est également relevée dans le cas de la relation entre les avantages sociaux et le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000. Cependant, à l'encontre de nos attentes, nous constatons que la relation entre la rémunération alternative et le roulement volontaire des ressources humaines en 2000 n'est pas significative. D'autre part, nous constatons que la variable gestion participative enregistre une relation non significative avec le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000. Par contre, la variable justice procédurale entretient une relation négative et significative avec le roulement des ressources humaines.

Globalement, nous pouvons conclure que ces pratiques sont associées, sauf pour la rémunération alternative et la gestion participative, à une réduction du taux de roulement volontaire des ressources humaines.

Tableau XVII : Corrélations entre la variable dépendante et les variables modératrices

Variable	<i>r</i>
Mobilité interne	- 0,04
Salaire moyen	- 0,15
Avantages sociaux	- 0,12
Rémunération alternative	- 0,00
Gestion participative	- 0,00
Justice procédurale	- 0,12

À 0,03 le coefficient de corrélation significatif à 5 % ($p < 0,05$).

À 0,04 le coefficient de corrélation significatif à 1 % ($p < 0,01$).

Concernant les variables de contrôle, nous constatons que, dans leur majorité, elles enregistrent des relations significatives avec le roulement volontaire. La présence d'un département de gestion des ressources humaines et le nombre d'employés syndiqués sont associés négativement au roulement volontaire des ressources humaines. Toutefois, la taille des établissements n'est pas associée de façon significative à la variable dépendante.

Les secteurs d'activité économique conditionnent aussi le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Notons, en particulier, l'association positive et relativement forte entre le secteur de vente au détail et services commerciaux et le roulement volontaire des ressources humaines en 2000.

Pour ce qui est des sept régions, les coefficients indiquent un taux de roulement volontaire des ressources humaines plus élevé en Alberta.

L'analyse des corrélations entre les variables du modèle conduit à quatre constats importants :

- Les relations entre les variables vont dans le sens de la première hypothèse que nous avons formulée. Il existe, au sein de l'échantillon, une association positive entre la formation continue en 1999 et le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000.
- Cependant, il nous paraît important de mentionner la forte corrélation enregistrée entre le roulement volontaire des ressources humaines en 1999 et la même variable en 2000 ($r = 0,48$; $p < 0,00$). Le meilleur prédicteur du roulement semble ainsi être le roulement de l'année précédente. Par conséquent, nous pouvons anticiper que le taux de roulement en 1999 va se tailler la part du lion de la variance expliquée du taux de roulement en 2000 dans les analyses multivariées.
- D'autre part, les variables représentant les six pratiques de gestion des ressources humaines que nous retenons dans notre modèle comme variables modératrices présentent des relations négatives et surtout significatives avec la variable dépendante. Il demeure, néanmoins, que les variables rémunération alternative et gestion participative entretiennent des relations non significatives avec le taux de roulement volontaire des ressources humaines.
- Par ailleurs, nous constatons à partir des coefficients de corrélation que les variables représentant les pratiques de gestion des ressources humaines n'enregistrent pas de situation de multicollinéarité comme on pouvait le craindre au départ. En effet, la moyenne de leurs coefficients de corrélation est assez faible (moyenne $r = 0,07$), ce qui nous réconforte dans le choix de notre stratégie

d'analyse en optant pour écarter l'utilisation des grappes de pratiques de gestion des ressources humaines et de nous limiter à une analyse des impacts de chacune des pratiques afin de mieux apprécier l'effet de chacune d'elles dans le cadre de la relation entre la formation continue et le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines.

4.3 Analyses multivariées

Dans cette section, nous présentons les résultats des régressions auxquelles nous avons procédé en appliquant l'analyse Tobit. Comme nous l'avons précédemment souligné, nous avons opté pour ce type d'analyse car les valeurs de la variable dépendante, le taux de roulement volontaire, sont censurées à l'extrémité gauche de la distribution ou, autrement dit, assujettie à des contraintes de non négativité, car les établissements ne peuvent enregistrer moins de zéro démission parmi leurs effectifs¹². Ceci veut dire que la valeur zéro (0) s'applique à tous les établissements ayant constaté aucun départ volontaire en cours de l'année. Dans le cas de la présente étude, nous constatons qu'un

¹² Nous distinguons, suivant en cela Tobin (1958), entre un modèle de régression relatif à une distribution tronquée et un modèle de régression relatif à une distribution censurée. En effet, une distribution est dite tronquée lorsque toutes les observations de la variable dépendante situées hors d'un certain intervalle sont totalement exclues de l'échantillon. C'est le cas par exemple des échantillons constitués de ménages qui paient des impôts définis à partir de tranches de paiement déterminées en fonction de paramètres préconçus par l'enquête. Donc, tous les ménages qui paient moins ou plus des impôts que les tranches indiquées ne font pas partie de l'échantillon de l'étude, autrement dit perdus. C'est ce qui fait que la distribution est tronquée, car limitée aux tranches d'impôts définies par l'enquête. Par contre, une distribution est dite censurée lorsqu'on dispose d'observations des variables explicatives sur l'ensemble de l'échantillon. Par exemple, les données recueillies pour l'étude des dépenses des ménages pour achat d'automobiles durant une année quelconque. Nous constatons que la majorité des ménages n'a pas dépensé pour l'acquisition de voitures, alors que d'autres ont dépensé selon leurs capacités, ce qui génère une certaine variation dans les dépenses constatées. Dans ce cas, comme le constate Tobin (1958), un grand nombre d'observations de la distribution de l'échantillon à l'étude sont concentrées autour de zéro, c'est ce qui fait que la distribution est, dans ce cas, censurée.

nombre important d'établissements, soit 1 117 établissements sur 4 160 faisant partie du panel de l'étude, ne rapporte aucun départ volontaire des ressources humaines en 2000.

La méthode des moindres carrés ordinaires ne semble pas être la plus performante pour estimer une relation entre des variables dont les valeurs de la variable dépendante sont tronquées ou censurées (Hurlin, 2002), comme c'est le cas dans la présente étude. En effet, étant donné la nature de la distribution de la variable dépendante, on ne peut présenter les observations sous forme d'une densité continue pour expliquer la distribution conditionnelle du taux de roulement volontaire des ressources humaines par rapport à la formation continue, car elle est censurée à gauche. Autrement dit, on peut affirmer qu'une distribution continue est incompatible avec le fait que plusieurs observations de roulement volontaire soient nulles et qu'une bonne partie des valeurs soit concentrée autour de zéro. L'étude d'une telle distribution, ainsi limitée ou tronquée, fait appel à la méthode statistique que Tobin (1958) propose à travers son modèle stochastique relatif à l'estimation des variables dépendantes censurées et dont la formulation mathématique est représentée ainsi :

$$Y^*_i = x_i \beta + \varepsilon_i \quad \forall i = 1, \dots, N$$

$$y_i = \begin{cases} Y^*_i & \text{si } y_i > 0 \\ 0 & \text{si } y_i \leq 0 \end{cases}$$

où $x_i = (x^1_i \dots x^k_i)$, $\forall i = 1, \dots, N$ désigne un vecteur de caractéristiques observables et où $\beta = (\beta_1 \dots \beta_k)' \in \mathbb{R}^k$ est un vecteur de paramètres inconnus et où les perturbations ε_i , sont distribuées selon une loi $N(0, \sigma^2_\varepsilon)$. On peut donc estimer que les variables y_i et x_i sont

observées pour tous les cas, mais que les variables y_i^* ne sont observables que si elles sont positives (Hurlin, 2002; Maddala, 1992; McDonald et Moffitt, 1980; Tobin, 1958).

Ceci étant dit, nous exposons ci-dessous la démarche adoptée pour réaliser la régression hiérarchique avec la méthode Tobit. Nous avons procédé en trois étapes :

1. Dans un premier temps (Tobit 1), nous avons régressé le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur toutes les variables de contrôle y compris le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 1999 que nous avons intégrées dans le modèle afin de respecter la logique de l'analyse de panel. En effet, nos hypothèses portent sur le changement dans le taux de roulement. Il s'agit pour l'hypothèse 1, par exemple, de vérifier si l'effort de formation continue contribue à augmenter le taux de roulement. Avec le roulement volontaire en 1999 dans le modèle de régression, nous sommes en mesure de vérifier une telle hypothèse.
2. Dans une seconde étape (Tobit 2), nous avons introduit la variable indépendante, la formation continue, ainsi que les six pratiques de gestion des ressources humaines. Cette étape nous a permis de vérifier la relation entre formation continue et le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines tout en contrôlant pour l'influence de l'ensemble des variables de l'étude, y compris les pratiques de gestion des ressources humaines. Il s'agit ainsi d'une mise à l'épreuve très rigoureuse de l'hypothèse qui lie la formation continue au roulement volontaire des ressources humaines, car elle contrôle pour les effets du roulement en 1999, de cinq autres variables de contrôle ainsi que des six pratiques de gestion des ressources humaines.

3. Dans une troisième étape (Tobit 3), nous avons introduit les variables d'interaction entre la formation continue et chacune des six variables modératrices. Ce modèle nous a permis de vérifier l'existence ou non d'un effet modérateur produit par ces variables et, partant, de vérifier si leur présence contribue à modifier la relation entre formation et roulement.

La décision de vérifier l'ensemble des interactions dans une même régression (Tobit 3) fut motivée par la volonté d'éviter les cas d'erreurs de type I, c'est-à-dire de conclure erronément à la présence d'une relation significative. En effet, la multiplication des tests statistiques augmente ce risque. Il est certain que l'intégration des six variables d'interaction, l'une à la suite de l'autre, dans autant de régressions permettrait de mieux apprécier l'apport de chacune d'elles. Toutefois, l'utilisation d'un grand nombre de tests statistiques peut générer une erreur de type I. Alors, il nous a paru plus judicieux d'inclure l'ensemble des variables d'interaction simultanément dans la même équation, une approche cohérente avec les recommandations des spécialistes de la question (Cohen et Cohen, 1983; Frazier, Tix et Barron, 2004; Jaccard, Turrisi et Wan, 1990; Kervin, 1992) et que nous privilégions pour la vérification des hypothèses de la présente étude.

Cependant, nous avons procédé, pour nous prémunir contre toute vision statistique unilatérale, nous avons aussi analysé les variables d'interaction, l'une à la suite de l'autre, dans autant de régressions. Cela nous a permis de vérifier le poids de chacune d'elle dans sa relation avec le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Dans les sections qui suivent nous présenterons les résultats selon les deux procédures.

Pour la génération des régressions Tobit, nous avons eu recours au logiciel Stata (Version 9), car SPSS (Version 13) ne prend pas en charge de tels modèles de régression. Nous

avons fait le choix d'appliquer la commande «intreg» lors de la génération des régressions de type Tobit car elle permet d'inclure le poids de l'échantillonnage. Dans le cas de nos régressions Tobit, nous définissons la limite inférieure à un taux de roulement de zéro et la limite supérieure au taux réel enregistré en 2000. En règle générale, pour les intervalles ouverts à gauche, c'est-à-dire ayant des valeurs inférieures à un seuil donné, la borne inférieure est codée manquante («.»), tout comme la borne supérieure dans le cas d'intervalles ouverts à droite. Lorsque les deux bornes ont la même valeur, cela signifie que la variable dépendante est connue précisément, autrement dit, nous connaissons ses limites et les valeurs situées entre les deux bornes (Bocquier, 1998). Pour éviter de connaître les effets de la violation de l'hypothèse d'homoscédasticité, nous avons intégré les options «robust» et «cluster» comme pour la régression multivariée classique.

Nous avons fait précéder la commande «intreg» par le préfixe «xi» afin de nous donner la possibilité d'intégrer de façon plus parcimonieuse les variables nominales (i.e., région et secteur d'activité économique). Ce préfixe nous permet également de faire appel à la transaction «i.dom» pour créer une valeur indicatrice à partir d'un groupe de valeurs qui représentent le même phénomène mesuré telles que les régions ou les secteurs d'activité économique. Ainsi, les variables de contrôle «secteur d'activité économique» et «région» ont été mesurées en tenant compte d'une valeur de référence. Dans le cas de la variable région, l'estimation s'est faite par rapport à l'Ontario. Dans le cas des secteurs d'activité économique, l'estimation s'est fait par rapport au secteur d'activité économique «vente au détail et services commerciaux». En fait, le choix de ces valeurs de référence se justifie par le fait qu'elles sont celles qui enregistrent les coefficients de régression les plus forts par rapport aux autres faisant partie de chacun des deux domaines.

Chacune des hypothèses de l'étude a été testée par utilisation d'une régression hiérarchique. Ainsi, après avoir fait régresser, dans un premier temps, le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur les variables de contrôle, nous

avons procédé à l'introduction, dans un même bloc, des variables indépendantes et modératrices. À ce stade, le test avait pour objectif de vérifier si un changement de résultat est opéré au niveau de la variance expliquée après l'ajout de ce second bloc de variables. Ensuite, nous avons introduit les variables d'interaction. Le but de cette étape était de vérifier si les interactions entre chacune des pratiques de gestion des ressources humaines et la formation continue étaient significatives et, si oui, quel était le poids de chacune d'elles et sa nature. Ainsi, à cette troisième étape, un changement significatif dans la valeur du χ^2 du modèle intégrant l'équation d'interaction par rapport au modèle limité à la mesure des effets additifs des mêmes variables indiquerait une corroboration des hypothèses émises¹³.

Nous présentons ci-dessous le tableau 18 qui récapitule les régressions auxquelles nous avons procédé pour vérifier la relation entre la formation continue et le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 en présence de toutes les variables de contrôle, de modération et d'interaction. Il reproduit donc le modèle statistique global de cette étude. Les trois régressions Tobit se présentent sous forme de trois modèles tel que stipulé ci-haut, en fonction des trois blocs de variables qui ont été introduits successivement.

¹³ La valeur du test statistique Chi 2 est calculée selon la formule suivante :

$$\Delta\chi^2 = \frac{(\chi^2_2 - \chi^2_1) / (k_2 - k_1)}{(1 - \chi^2_2) / (N - k_2 - 1)}$$

χ^2_2 étant le chi carré multiple de l'équation intégrant le nouveau bloc d variables ajoutées, χ^2_1 représente le chi carré multiple de l'équation initiale; k_2 est le nombre des prédictors faisant partie de l'équation dont les variables sont ajoutées; k_1 représente le nombre des prédictors de l'équation initiale; N représente le nombre de la population de l'échantillon.

Ensuite, dans les paragraphes qui suivront, nous expliquons les résultats de chacun des trois modèles Tobit afin de mieux comprendre les opérations auxquelles nous avons eu recours et les résultats qu'elles ont générés.

Tableau XVIII : Résultats des régressions Tobit du taux de roulement volontaire en 2000 sur les variable de contrôle (Tobit 1), la formation continue et les variables modératrices (Tobit 2) et les variables d'interactions (Tobit 3)

Variable	Tobit 1		Tobit 2		Tobit 3	
	<i>z</i>	<i>p</i>	<i>z</i>	<i>p</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Roulement volontaire 1999	4,39	0,00	3,99	0,00	3,48	0,00
Département R.H.	0,47	0,82	0,82	0,41	0,78	0,44
Ln taille de l'établissement	2,39	0,02	2,56	0,01	2,70	0,01
Ln employés syndiqués	-2,54	0,02	-1,18	0,24	-1,18	0,24
Forêts et mines	-2,42	0,01	-2,15	0,01	-2,29	0,02
Manufacturier tertiaire intensif en main-d'œuvre	-2,34	0,02	-2,28	0,02	-2,41	0,02
Manufacturier primaire	-3,94	0,00	-3,38	0,00	-3,51	0,00
Manufacturier secondaire	-3,41	0,00	-3,08	0,00	-3,08	0,00
Manufacturier tertiaire intensif en capital	-2,95	0,00	-2,63	0,01	-2,74	0,01
Construction	-3,61	0,00	-3,63	0,00	-3,82	0,00
Transport et emmagasinage	-3,07	0,00	-2,57	0,01	-2,50	0,01
Communication et autres services	-3,82	0,00	-3,18	0,00	-3,30	0,00
Finances et assurances	-3,05	0,00	-2,60	0,01	-2,65	0,01
Immobilier et location	-1,97	0,05	-1,56	0,12	-1,44	0,15
Services des affaires	-1,60	0,11	-1,44	0,15	-1,42	0,16
Éducation et soins de santé	-3,29	0,00	-2,95	0,00	-2,98	0,00
Information et culture	-3,39	0,00	-2,75	0,00	-2,94	0,00
Atlantique/Maritimes	-1,17	0,24	-1,12	0,26	-1,98	0,28
Québec	-0,78	0,44	-1,40	0,16	-1,44	0,15
Alberta	0,89	0,37	0,83	0,41	1,24	0,21
Colombie-Britannique	-2,65	0,01	-2,41	0,02	-2,19	0,02
Manitoba	-0,35	0,72	-0,39	0,70	-0,07	0,94
Saskatchewan	0,19	0,85	-0,08	0,93	0,30	0,77
Formation continue			1,98	0,05	2,26	0,02

Tableau XVIII : Résultats des régressions Tobit du taux de roulement volontaire en 2000 sur les variable de contrôle (Tobit 1), la formation continue et les variables modératrices (Tobit 2) et les variables d'interactions (Tobit 3) (suite)

Variable	Tobit 1		Tobit 2		Tobit 3	
	<i>z</i>	<i>p</i>	<i>z</i>	<i>p</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Mobilité interne			-1,91	0,06	-2,14	0,03
Salaire moyen			-0,55	0,58	-0,74	0,46
Avantages sociaux			-1,34	0,18	-1,56	0,11
Rémunération alternative			-0,70	0,48	-0,38	0,70
Gestion participative			-0,28	0,78	-0,47	0,64
Justice procédurale			-2,12	0,03	-2,10	0,04
Formation x mobilité interne					0,92	0,35
Formation x niveau du salaire					0,88	0,38
Formation x avantages sociaux					1,26	0,21
Formation x rémunération alternative					-3,28	0,00
Formation x gestion participative					1,00	0,32
Formation x justice procédurale					-0,06	0,96
Constante	-0,38	0,70	-0,28	0,78	-1,42	0,15
Wald χ^2		(23) 71,42		(30) 96,29		(36) 436,28
Prob χ^2		0,00		0,00		0,00
Log de vraisemblance		-120046,40		-130420,62		-128658,72
Lnsigma		- 5,84		- 5,95		-6,03
<i>p</i> < <i>z</i>		0,00		0,00		0,00
Nombre d'observations		4160		4160		4160

La régression Tobit du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur les variables de contrôle, atteint une convergence assez rapide puisqu'elle a lieu au bout de quatre itérations seulement. Avec une statistique de Wald χ^2 de 71,42, ($p < 0,00$), le modèle estimé paraît bien spécifié : l'hypothèse H_0 que tous les coefficients sont égaux à zéro est aisément rejetée. En effet, le test Wald χ^2 , nous permet de vérifier si les variables explicatives sont conjointement significatives. Il nous permet donc de vérifier si l'hypothèse nulle est rejetée ou retenue en fonction du fait que les paramètres soient différents ou, au contraire, égaux à zéro. Dans le même tableau, nous constatons également que le logarithme de vraisemblance, présente une valeur assez élevée (par rapport à zéro), ceci signifie que les variables explicatives sont bien distribuées au sein de l'échantillon¹⁴.

Comme nous pouvons le constater dans le tableau 19, ci-dessous, qui indique les résultats de la première régression hiérarchique de notre modèle (variables de contrôle sur le roulement volontaire en 2000), les variables de contrôle intégrées à notre modèle enregistrent des relations de tendances différentes avec le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000. Le taux de roulement volontaire en 1999 est fortement associé au taux de roulement volontaire en 2000 (4,39, $p < 0,00$) et ceci paraît normal compte tenu du fait que c'est le même phénomène qui est mesuré sur deux années consécutives. En nous conformant aux règles relatives à l'adoption de la procédure d'estimation du «modèle de panels en temps continu», nous avons ajouté la variable taux de roulement volontaire des ressources humaines en 1999 dans la partie droite de l'équation afin de contrôler pour l'effet du changement dans le temps du phénomène

¹⁴ En effet, le log de vraisemblance ne prend de valeur sensiblement différente de zéro que si $p(x_i)$ (les variables) est appréciable pour tout i (la population), il est donc une mesure arbitraire, mais raisonnable de l'adéquation entre $p(x)$ et l'échantillon. Le log de vraisemblance possède des propriétés qui en font la principale mesure de l'adéquation entre une distribution et un échantillon (Vogt, 1993)

étudié (Finkel, 1995). En présence de cette variable de contrôle, le modèle de régression ne prédit pas uniquement le taux de roulement volontaire, mais bien le changement du taux de roulement volontaire.

Tableau XIX : Résultats de la régression Tobit du taux de roulement volontaire en 2000 sur les variables de contrôle (Tobit 1)

Variable	Tobit 1	
	<i>z</i>	<i>p</i>
Roulement volontaire 1999	4,39	0,00
Département R. H.	0,47	0,64
Ln taille de l'entreprise	2,39	0,02
Ln employés syndiqués	-2,54	0,02
Forêts et mines	-2,42	0,01
Manufacturier tertiaire intensif en main-d'œuvre	-2,34	0,02
Manufacturier primaire	-3,94	0,00
Manufacturier secondaire	-3,41	0,00
Manufacturier tertiaire intensif en capital	-2,95	0,00
Construction	-3,61	0,00
Transport et emmagasinage	-3,07	0,00
Communication et autres services	-3,82	0,00
Finances et assurances	-3,05	0,00
Immobilier et location	-1,97	0,05
Services des affaires	-1,60	0,11
Éducation et soins de santé	-3,29	0,00
Information et culture	-3,39	0,00
Atlantique/maritimes	-1,17	0,24
Québec	-0,78	0,44
Alberta	0,89	0,37
Colombie Britannique	-2,65	0,01
Manitoba	-0,35	0,72
Saskatchewan	0,19	0,85
Constante	-0,38	0,70
Wald χ^2 (23, 4160)	71,42	0,00
Log de vraisemblance	-120046,40	-
LnSigma	-5,84	0,00

D'autre part, nous pouvons souligner la présence dans cette régression hiérarchique d'autres variables de contrôle qui alignent des coefficients de régression assez élevés et clairement significatifs. Il s'agit de la taille des établissements qui présente une relation significative et positive avec le roulement volontaire. Lorsque la taille de l'établissement augmente, on constate une augmentation du taux de roulement volontaire des ressources humaines. La variable nombre d'employés syndiqués, par contre, se positionne négativement par rapport au changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Le coefficient de régression enregistré par cette variable indique que dans les établissements où le nombre d'employés syndiqués est plus élevé, le taux de roulement volontaire tend à diminuer. Pour ce qui est des résultats enregistrés par les autres variables de contrôle, on peut constater que la présence d'un département de gestion des ressources humaines enregistre un coefficient non significatif. Concernant le contrôle pour la région géographique, nous constatons que seule la province de la Colombie Britannique affiche un coefficient significatif négatif (-2.65, $p < 0,01$) par rapport à la région de référence qui est l'Ontario. Considérant le secteur d'activité économique, seul le secteur services des affaires enregistre un coefficient non significatif. Tous les autres secteurs d'activité économique enregistrent des coefficients significatifs et négatifs par rapport, au secteur de référence de la vente au détail et services commerciaux.

Nous constatons donc que le modèle de régression du roulement volontaire des ressources humaines sur les variables de contrôle enregistre un Wald χ^2 de 71,42 (23, 4160)¹⁵, ce qui est supérieur au seuil du $\chi^2_{.05}$ pour 23 degrés de liberté établi à 27,59 pour un niveau de signification à 5 %.

¹⁵ 23 degrés de liberté pour un n de 4160.

En appliquant la formule utilisée par McDonald et Moffit (1980) à propos de l'interprétation des effets marginaux¹⁶ des résultats de la régression Tobit, nous pouvons déduire le taux de changement probable attendu par la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante. En effet, les deux auteurs attirent notre attention sur le fait que l'analyse Tobit peut être utilisée pour déterminer en même temps le changement probable dans les valeurs qui sont au dessus de la limite (soit zéro dans notre cas) et le changement qui court sur les valeurs de la variable dépendante enregistrées au dessus de la limite en question (soit supérieures à zéro dans notre cas).

Dans cette perspective, les deux auteurs suggèrent de diviser les coefficients générés par la régression Tobit en deux parties. La première représente les probabilités de changement dans les observations qui enregistrent des résultats concentrés à la limite gauche de la distribution (soit zéro dans notre cas) et la seconde représente les changements des résultats opérés à la limite droite de la distribution de la variable. C'est cette seconde partie de la division suggérée qui représente les changements opérés par la variable indépendante sur la variable dépendante et que nous observons comme valeurs positives au niveau de la partie droite de la distribution. Ces changements nous permettent d'élaborer des interprétations de résultats similaires à celles que nous pouvons déduire de la méthode des moindres carrés ordinaires après avoir multiplié les coefficients par 100 (Batt et al. 2002).

¹⁶ La définition retenue par Hurlin Christophe (2002) à ce propos est que les effets marginaux dans un modèle de régression censuré correspondent à la déformation des prévisions sur une variable continue engendrée par une variation d'une unité d'une des variables explicatives. L'augmentation d'un écart-type de la variable dépendante engendre une augmentation estimée à une unité dans les prévisions de la variable indépendante. Dès lors, l'effet marginal d'une variable explicative sur la prévision de la variable dépendante peut se décomposer ainsi :

- 1) D'une part, la variation de la variable indépendante modifie l'espérance conditionnelle de la variable dépendante dans la partie positive de la distribution.
- 2) D'autre part, la variation de la variable indépendante affecte la probabilité que l'observation de la variable dépendante appartienne à cette partie de la distribution.

Ainsi, en reprenant le modèle stochastique de McDonald et Moffit (1980)¹⁷ pour déterminer les résultats des effets marginaux à partir du second terme de l'équation et compte tenu du fait que le roulement volontaire est une variable continue, nous pouvons calculer l'effet marginal de chaque coefficient en multipliant ce dernier par 0,51, chiffre représentant la partie positive de la distribution de la variable dépendante. Ceci nous permet d'affirmer que l'accroissement d'un écart-type de la variable indépendante engendre un accroissement dans le taux de changement de la variable dépendante équivalent au résultat de la multiplication du coefficient par 0,51.

En appliquant cette formule pour mesurer les effets marginaux des valeurs observées des variables explicatives sur le changement constaté dans le taux du roulement volontaire, nous pouvons affirmer qu'une augmentation équivalente à un écart-type dans la taille des établissements canadiens engendre une possibilité d'accroissement du taux de roulement d'un pourcentage de 1,21 ($2,39 \times 0,51$). Ceci signifie que le recrutement de 173 employés (soit un écart-type) en plus dans un établissement de notre échantillon sera associé à une probabilité d'augmentation du taux de changement du roulement volontaire des ressources humaines équivalente à environ un centième. Donc, il faut un peu plus de 173 employés recrutés pour que l'effectif de l'établissement enregistre des départs volontaires. Ce pourcentage n'augmentera que d'un autre centième environ dans notre modèle final¹⁸. Par contre, l'augmentation d'un écart-type dans la variable nombre d'employés syndiqués sera associée à une diminution du taux roulement volontaire des

¹⁷ La décomposition des coefficients Tobit suggérée par les auteurs est formalisée ainsi : $[1 - z f(z)/F(z) - f(z)^2/F(z)^2]$ où F est la fonction de distribution normale cumulative associée à la probabilité des observations qui se trouvent au dessus de la limite positive de la distribution; $f(z)$, la dérivée initiale de $F(z)$, est l'unité de densité normale associée à la probabilité; enfin, z représente la standardisation des coefficients pour cette probabilité.

¹⁸ Après insertion de toutes les variables constituant notre modèle opératoire.

ressources humaines d'environ 1,27 %, pourcentage qui augmentera de trois centièmes dans notre modèle final.

D'autre part, la régression de la variable taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur le taux de roulement volontaire en 1999 génère un coefficient de 4,39 dans notre première équation contenant uniquement les variables de contrôle. Ceci indique que la relation entre les deux variables est très forte et explique à elle seule la majeure partie de la variance intervenant dans la relation.

4.3.1 L'influence de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines (Hypothèse 1)

Afin de vérifier la première hypothèse de recherche, nous avons introduit la formation continue (variable indépendante) et les autres pratiques de gestion des ressources humaines (variables modératrices) dans l'équation de régression.

Comme nous pouvons le constater à travers le tableau 20 dressé ci-dessous, tout en contrôlant pour les autres pratiques de gestion des ressources humaines, la relation entre la variable indépendante formation continue et le taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 est significative et positive ($z = 1,98, p < 0,05$). Ce résultat confirme notre première hypothèse à l'effet que la formation continue contribue à une augmentation du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Par ailleurs, le modèle enregistre un Wald χ^2 de 96,29 (dl = 30, n = 4160), significatif puisque supérieur au seuil critique de $\chi^2_{.05}$. L'inclusion de la formation continue et des autres pratiques de gestion des ressources humaines augmente de 24 points l'explication de la variance apportée par le modèle 2 ($\chi^2 = 96,29$) par rapport au modèle 1 contenant uniquement les variables de contrôle ($\chi^2 = 71,42$). Autrement dit, nous pouvons affirmer que chacun des deux modèles apporte son lot d'explication de la relation entre les variables introduites

dans la régression de manière significative. Trois variables indépendantes : la formation continue ($z = 1,98; p < 0,048$), la mobilité interne ($z = - 1,91; p < 0,56$) et la justice procédurale ($z = - 2,12; p < 0,03$) enregistrent des coefficients z significatifs et contribuent de façon claire à l'explication du changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines.

Tableau XX : Résultats de la régression Tobit du taux de roulement volontaire en 2000 sur la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines (Tobit 2)

Variable	Tobit 2	
	<i>z</i>	<i>p</i>
Roulement volontaire 1999	3,99	0,00
Département R. H.	0,82	0,41
Ln taille des établissements	2,56	0,01
Ln employés syndiqués	-1,18	0,23
Forêts et mines	-2,15	0,03
Manufacturier tertiaire intensif en main-d'œuvre	-2,28	0,02
Manufacturier primaire	-3,38	0,00
Manufacturier secondaire	-3,08	0,00
Manufacturier tertiaire intensif en capital	-2,63	0,01
Construction	-3,63	0,00
Transport et emmagasinage	-2,57	0,01
Communication et autres services	-3,18	0,00
Finances et assurances	-1,56	0,12
Immobilier et location	-2,60	0,01
Services des affaires	-1,44	0,15
Éducation et soins de santé	-2,95	0,00
Information et culture	-2,75	0,01
Atlantique/Maritimes	-1,12	0,26
Québec	-1,40	0,16
Alberta	0,83	0,40
Colombie Britannique	-2,41	0,01
Manitoba	-0,39	0,70
Saskatchewan	-0,08	0,93
Formation continue	1,98	0,05
Mobilité interne	-1,91	0,07
Salaire moyen	-0,55	0,58
Avantages sociaux	-1,34	0,18
Rémunération alternative	-0,70	0,48
Gestion participative	-0,28	0,78
Justice procédurale	-2,12	0,03
Constante	-0,28	0,20
Wald χ^2 (30, 4160)	96,29	0,00
Log de vraisemblance	-130420,68	-
LnSigma	-5,95	0,00

D'autre part, en appliquant la formule de la mesure des effets marginaux associés à la variable dépendante (McDonald et Moffit, 1980), nous pouvons calculer l'effet que peut avoir une variation unitaire de la formation continue sur la prévision du taux de changement du roulement volontaire des ressources humaines en 2000. Ainsi, nous pouvons constater qu'une augmentation d'un écart-type de la variable formation continue, soit 3,70 %, est associée à une augmentation de 1,03 % dans le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines ($1,98 \times 0,51$). Autrement dit, chaque fois que le nombre d'employés de notre panel bénéficiant de la formation continue augmente d'un taux de 3,70 %, il y a de fortes probabilités pour que le changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines augmente de 2,70 %. Cette association confirme donc les conjectures avancées dans notre hypothèse principale citée ci-dessus. En plus, nous constatons, comme pour le reste des tableaux à venir relatifs aux régressions Tobit, que le modèle présente un ln sigma différent de zéro, ce qui indique que dans leur globalité les coefficients de régression relatifs aux variables introduites dans l'équation de régression sont significatifs au niveau de 0,00 ($- 6,12 p < 0,00$).

4.3.2 Analyse des effets interactifs

Concernant la vérification des effets interactifs de la formation continue associée à chacune des pratiques de gestion des ressources humaines, nous constatons à travers les résultats générés par la régression Tobit 3, objet de notre modèle statistique, que la majorité de nos hypothèses de recherche se trouvent falsifiées.

**Tableau XXI : Résultats de la régression Tobit du taux de roulement volontaire en 2000
sur les six variables d'interaction (Tobit 3)**

Variable	Tobit 3	
	<i>z</i>	<i>p</i>
Roulement volontaire 1999	3,48	0,00
Département R.H.	0,78	0,44
Ln taille de l'établissement	2,70	0,01
Ln employés syndiqués	-1,18	0,24
Forêts et mines	-2,29	0,02
Manufacturier tertiaire intensif en main-d'œuvre	-2,41	0,02
Manufacturier primaire	-3,51	0,00
Manufacturier secondaire	-3,08	0,00
Manufacturier tertiaire intensif en capital	-2,74	0,01
Construction	-3,82	0,00
Transport et emmagasinage	-2,50	0,01
Communication et autres services	-3,30	0,00
Finances et assurances	-2,65	0,01
Immobilier et location	-1,44	0,15
Services des affaires	-1,42	0,16
Éducation et soins de santé	-2,98	0,00
Information et culture	-2,94	0,00
Atlantique/Maritimes	-1,98	0,28
Québec	-1,44	0,15
Alberta	1,24	0,21
Colombie Britannique	-2,19	0,02
Manitoba	-0,07	0,94
Saskatchewan	0,30	0,77
Formation continue	2,26	0,02

Tableau XXI : Résultats de la régression Tobit du taux de roulement volontaire en 2000 sur les six variables d'interaction (Tobit 3) (suite)

Variable	Tobit 3	
	<i>z</i>	<i>p</i>
Mobilité interne	-2,14	0,03
Salaire moyen	-0,74	0,46
Avantages sociaux	-1,56	0,11
Rémunération alternative	-0,38	0,70
Gestion participative	-0,47	0,64
Justice procédurale	-2,10	0,04
Formation x mobilité interne	0,92	0,35
Formation x salaire moyen	0,88	0,38
Formation x avantages sociaux	1,26	0,21
Formation x rémunération alternative	-3,28	0,00
Formation x gestion participative	1,00	0,32
Formation x justice procédurale	-0,06	0,96
Constante	-1,42	0,15
Wald χ^2		(36) 436,28
Prob χ^2		0,00
Log de vraisemblance		-128658,72
Lnsigma		-6,03
<i>p</i> < <i>z</i>		0,00
Nombre d'observations		4160

De manière générale, nous pouvons souligner que le modèle statistique globale de cette étude, représenté à travers les trois équations structurant les blocs de variables intégrés dans les trois régressions Tobit, paraît bien spécifié avec un Wald χ^2 de 436,86 ($p < 0.00$). La régression Tobit du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000 sur les variables formation continue, les pratiques de gestion des ressources humaines, et les

six variables d'interaction en présence de toutes les variables de contrôle, a maintenu une convergence assez rapide puisqu'elle a lieu au bout de quatre itérations seulement.

La vérification de l'effet de modération, nous a amené, pour mieux apprécier les résultats de chaque interaction, à adopter une procédure alternative à celle que nous avons présentée ci-dessus. En effet, bien que conscients du risque de s'exposer à des erreurs de type I, nous avons aussi eu recours à une procédure d'analyse des interactions une à une dans le but de d'apprécier les résultats de chaque multiplication des valeurs d'une pratique de gestion des ressources humaine par ceux de la formation continue. Cette approche statistique, bien que paraissant contradictoire avec celle que nous avons utilisé ci-dessus, nous donne l'opportunité d'expérimenter une procédure qui nous renseigne de manière précise sur les effets interactifs générés par chacune des pratiques de gestion des ressources humaine et la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire durant la période de 1999 à 2000. Cette précision étant faite, nous retournons à la présentation des résultats de relatifs à la vérification de l'effet de modération des pratiques de gestion des ressources humaines. Pour chacune des six hypothèses nous prenons soin de présenter en premier les résultats dégagés par la première procédure puis, en second lieu, ceux générés par la seconde procédure, soit l'analyse des six interactions introduites, l'une à la suite de l'autre, en autant de régressions.

4.3.3 L'analyse de l'effet de modération de la mobilité interne (Hypothèse 2)

La seconde hypothèse de cette étude prévoyait que les pratiques de mobilité interne mises en place par les établissements auraient un effet modérateur sur la relation entre la formation continue et le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Les résultats de la régression Tobit 2, incluant nos variables de contrôle, font ressortir un coefficient qui indique l'existence d'un effet additif négatif et significatif de

la mobilité interne ($z = -2,04$; $p < 0,04$); mais, paradoxalement, le troisième modèle, incluant la variable d'interaction, ne nous permet pas de constater l'existence d'effet de modération ($z = 0,92$; $p < 0,35$). Notre hypothèse se trouve de ce fait falsifiée.

L'utilisation de la seconde procédure statistique pour vérifier la même hypothèse en insérant la variable d'interaction seule a confirmé ces mêmes résultats comme nous pouvons le constater à travers le tableau ci-dessous.

Tableau XXII : Résultats de la régression Tobit du taux de roulement volontaire en 2000 sur l'interaction entre la formation continue et la mobilité interne

Variable	Tobit 2		Tobit 3	
	z	p	z	p
Formation continue	1,09	0,10	1,81	0,07
Mobilité interne	-2,04	0,04	-2,11	0,04
Mobilité interne x formation			0,44	0,66
Constante	-1,42	0,16	-1,42	0,16
Wald χ^2	(25) 85,37	0,00	(26) 84,47	0,00
Log de vraisemblance	-131438,13	-	-131412,60	-
LnSigma	-5,96	0,00	-5,96	0,00

Nombre d'observations = 4 160.

Variables de contrôle incluses dans la régression.

Il s'avère donc que la multiplication des valeurs des variables formation continue et mobilité interne ne fait apparaître aucun effet interactif, à l'encontre de ce que nous pouvions penser initialement et ce que la littérature semble aussi avancer à propos des pratiques de mobilité interne. Il ressort de ces deux modèles statistiques deux Wald χ^2 presque identiques indiquant l'absence d'ajout d'explication après introduction de la variable d'interaction, soit respectivement un Wald $\chi^2 = 85,67$ et un Wald $\chi^2 = 84,47$. La

comparaison des coefficients des tests Wald χ^2 des deux modèles montrant une baisse dans la valeur du second (84,47 pour 26 degrés de liberté) par rapport au premier (85,67 pour 25 degrés de liberté) indiquant ainsi une absence de variance après l'introduction de la variable d'interaction, nous nous voyons donc, dans l'impossibilité de rejeter l'hypothèse nulle.

4.3.4 L'analyse de l'effet de modération du niveau de salaire (Hypothèse 3)

Notre troisième hypothèse avançait l'idée que les établissements qui appliquaient une pratique de rémunération axée sur l'offre de salaires moyens supérieurs devaient connaître un changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines plus faible grâce à l'effet modérateur exercé par cette pratique sur la formation continue.

Les résultats de la régression Tobit 3, en contrôlant pour les mêmes variables que pour les vérifications des hypothèses précédentes, font apparaître que le niveau de salaire n'enregistre, dans le cadre de notre échantillon, aucun effet, ni additif, ni interactif sur la formation continue.

À l'encontre de ce qui est stipulé dans notre hypothèse, la pratique du salaire moyen paraît n'avoir aucune relation significative avec la formation continue ($z = -0,88$; $p < 0,38$). Nous nous voyons donc obligés de ne pas rejeter l'hypothèse nulle et d'affirmer qu'il n'existe pas d'effets interactifs entre ces deux variables dans le cadre de notre échantillon.

Des résultats semblables sont reproduits par la seconde procédure, quand nous insérons la variable d'interaction formation-salaire moyen dans l'équation de la régression hiérarchique, comme nous pouvons l'apprécier dans le tableau suivant.

Tableau XXIII : Résultats de la régression Tobit du taux de ressources humaines en 2000 sur l'interaction entre la formation continue et le salaire moyen

Variable	Tobit 2		Tobit 3	
	<i>z</i>	<i>P</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Formation continue	1,46	0,14	1,66	0,10
Salaire moyen	-0,85	0,39	-0,87	0,38
Salaire moyen x formation			0,36	0,72
Constante	-0,32	0,75	-0,32	0,75
Wald χ^2	(25) 85,67	0,00	(26) 85,37	0,00
Log de vraisemblance	-127421,78		-127381,68	-
LnSigma	-5,76	0,00	-5,81	0,00

Nombre d'observations = 4160.

Variables de contrôle incluses dans la régression.

Les résultats présentés ci-dessus se trouvent, d'une certaine manière, à l'opposé de la tendance repérée dans les tests de corrélations que nous avons effectués un peu plus tôt et qui signalaient l'existence d'une d'association entre les pratiques de salaire moyen et la formation continue ($r = 0,03$; $p < 0,03$) et relevaient, à la même occasion, une relation significative et négative entre les pratiques de salaire moyen et le roulement volontaire des ressources humaines ($r = - 0,17$; $p < 0,00$). Toutefois, malgré les contradictions de ces résultats, nous retenons cette pratique dans notre modèle afin de rester en conformité avec la littérature qui soutient l'idée que le salaire moyen tend à réduire le taux de départ volontaire des ressources humaines (Batt et al., 2002; Delery et al., 2000; Guthrie, 2001; Leonard, 1987; Powell et al., 1994; Shaw et al., 1998).

4.3.5 L'analyse de l'effet de modération des pratiques d'avantages sociaux (Hypothèse 4)

Notre quatrième hypothèse part de l'idée que la mise en place de programmes d'avantages sociaux par les entreprises a un effet modérateur sur la formation continue dans le sens de réduire l'impact que cette dernière a sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Autrement dit, nous avançons l'idée que l'effet positif de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines sera atténué en présence de pratiques d'avantages sociaux. Donc, nous supposons que des effets interactifs devraient exister entre la formation continue et ces pratiques.

Les résultats dégagés par notre régression hiérarchique Tobit 3 (en contrôlant pour les mêmes variables que ci-dessus) ne vont pas dans le sens de notre hypothèse. La multiplication des valeurs de ces deux variables ne fait pas apparaître d'effets interactifs entre elles ($z = 1,26$; $p < 0,21$). Autrement dit, la mise en place de programmes d'avantages sociaux, dans le cadre des établissements de notre panel, entretient une relation significative et négative avec le roulement volontaire des ressources humaines en présence de la formation continue. De ce fait, notre quatrième hypothèse se trouve elle aussi remise en question.

Il en est ainsi même quand nous avons recours à la seconde procédure en introduisant la variable d'interaction seule. La multiplication des valeurs des variables indépendantes et modératrices n'engendre pas d'effets interactifs comme nous le montre les résultats du tableau ci-dessous. Donc, nous ne devons nullement s'attendre à constater un effet réducteur et un changement dans le taux du roulement volontaire des ressources humaines juste par la multiplication des valeurs des deux variables en question.

La comparaison des deux modèles de la régression Tobit fait apparaître des Wald χ^2 très rapprochés, soit, respectivement, $\chi^2 = 88,25$ et $\chi^2 = 87,24$. Ceci indique donc que nous ne pouvons rejeter l'hypothèse nulle. Néanmoins, le log de vraisemblance présente un nombre assez élevé (par rapport à la valeur nulle) nous renseignant sur une bonne densité de probabilité de la distribution des variables au sein de la population de notre échantillon.

**Tableau XXIV : Régression hiérarchique Tobit du roulement volontaire en 2000
Sur l'interaction entre la formation continue et les pratiques
d'avantages sociaux**

Variable	Tobit 2		Tobit 3	
	<i>z</i>	<i>p</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Formation continue	1,67	0,09	2,26	0,02
Avantages sociaux	-1,95	0,05	-1,85	0,06
Avantages sociaux x formation continue			0,74	0,46
Constante	-0,68	0,46	-0,74	0,46
Wald χ^2	(25) 88,25	0,00	(26) 87,24	0,00
Log de vraisemblance	-131307,55	-	-131195,96	-
LnSigma	-5,84	0,00	-5,87	0,00

Nombre d'observations = 4160.

Variables de contrôle incluses dans la régression.

4.3.6 L'analyse de l'effet modérateur de la rémunération alternative (Hypothèse 5)

Notre cinquième hypothèse partait de l'idée que les organisations qui mettraient en place des pratiques de rémunération alternative constateraient une atténuation de l'effet positif que la formation continue a sur le changement du taux de roulement volontaire des

ressources humaines. Autrement dit, nous pensons que l'interaction entre la formation continue et les pratiques de rémunération alternative contribuerait à la création d'un contexte de gestion favorable qui permettrait une réduction du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Les résultats générés par notre régression hiérarchique Tobit 3 (en contrôlant pour les mêmes variables que pour les hypothèses précédentes) confirment clairement l'hypothèse cinq ($z = -3,28; p < 0,00$).

Afin de vérifier ce résultat nous avons soumis la même hypothèse au verdict de la seconde procédure en introduisant la variable d'interaction concernée seule. Comme nous pouvons le constater en observant le tableau 25 ci-dessous, l'hypothèse cinq a été bel et bien confirmée.

Tableau XXV : Résultats de la régression hiérarchique Tobit du taux de roulement volontaire en 2000 sur l'interaction entre la formation continue et les pratiques de rémunération alternative

Variable	Tobit 2		Tobit 3	
	<i>z</i>	<i>p</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Formation continue	1,60	0,11	0,77	0,44
Rémunération alternative	-1,39	0,16	-1,50	0,13
Rémunération alternative x formation			-2,52	0,01
Constante	-0,38	0,70	-0,25	0,80
Wald χ^2	(25) 88,94	0,00	(26) 126,79	0,00
Log de vraisemblance	-131606,87		-130704,52	
LnSigma	-5,85	0,00	-5,85	0,00

Nombre d'observations = 4160.

Variables de contrôle incluses dans la régression.

Les résultats ci-dessus confirment donc notre cinquième hypothèse : une multiplication des valeurs de la rémunération alternative par celles de la formation continue engendre des effets interactifs négatifs sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines, soit, dans le cas de notre panel, un coefficient de régression égal à ($z = - 2,52, p < 0,01$) nettement supérieur au seuil de signification de $\chi^2_{26:0.5}$. Ceci confirme donc l'existence d'une interaction statistiquement significative et négative entre les deux variables en question au sein de notre échantillon¹⁹. Autrement dit, la rémunération alternative atténue la relation entre la formation continue et le taux de roulement volontaire des ressources humaines. En fait, le test pour vérifier la présence d'une relation interactive bilinéaire²⁰ entre ces variables, indique à travers les résultats représentés ci-dessus, que l'augmentation d'une unité dans le coefficient de l'effet interactif entre la rémunération alternative et la formation continue engendre une diminution dans le taux du roulement volontaire des ressources humaines égale à 1,30 %. Par ailleurs, la différence entre les Wald χ^2 des deux modèles dégage une différence positive équivalente à 37,85 %. Ceci, nous permet donc de rejeter l'hypothèse nulle.

D'autre part, le test de force de cette interaction fait apparaître que le modèle final explique 37,85% de la variance observée (Wald $\chi^2 = 126,79$) par rapport au modèle additif (Wald $\chi^2 = 88,94$), dont environ 70 % reviennent aux variables de contrôle (Wald $\chi^2 = 88,94$) et le reste soit 30 %, est le fruit des relations entre la variable indépendante, la variable modératrice et la variable d'interaction.

¹⁹ Jaccard, Turrisi et Wan (1990) indiquent que trois questions doivent être posées lors d'une analyse des effets d'interactions : 1) existe-t-il à partir des données de l'échantillon étudié un effet d'interaction au sein de la population; 2) Si oui, quelle est la force de cet effet; et 3) quelle est sa nature ?

²⁰ Une relation interactive bilinéaire existe quand la droite entre y et x_1 change en fonction des la ligne des valeurs de x_2 (Jaccard, Turrisi et Wan,1990).

Le test pour identifier la nature de cette interaction, passe, conformément aux recommandations de Cohen et Cohen (1983), par la vérification de la tendance de la pente que prend la relation entre les deux variables dépendante et indépendante et en tenant compte de la valeur de la variable d'interaction, car cette valeur nous indique le nombre d'unités par lesquelles la droite de régression entre y et x_1 change, chaque fois que x_2 change d'une unité. Pour ce faire, on se réfère à la moyenne de la variable modératrice et on prend un écart-type au-dessus de cette moyenne et un écart type en dessous de cette moyenne. Ainsi, nous aurons trois droites : une, représentant la moyenne de la variable d'interaction, la seconde, un écart-type au dessus de cette moyenne et la troisième, un écart-type en dessous. L'identification de ces trois différents rangs pour la variable modératrice, nous donne l'opportunité de choisir entre plusieurs points sensés être traversés par la droite qui représente la relation entre les variables indépendante et dépendante. Cette procédure est dictée surtout par le fait que dans plusieurs disciplines des sciences sociales il est très difficile lors de l'élaboration des protocoles de recherche de déterminer des seuils de discrimination (par exemple à quel seuil de revenu on peut identifier la présence de la pauvreté ou selon quel types de relations interindividuelles peut-on parler d'existence d'actes racistes ?) permettant de faire des choix rationnels pour générer une série d'équations de régression dont l'interprétation permettrait d'apprécier la nature de l'interaction. Ainsi, suivant la démarche indiquée par les deux auteurs cités ci-dessus, nous procédons à une simplification de l'équation globale de notre modèle en insérant uniquement les variables indépendante, modératrice et d'interaction ainsi que la valeur du terme de l'erreur :

$$Y = (b_1 + b_3) X + (b_2 Z + b_0)$$

En appliquant cette formule sur les données numériques recueillies à travers le tableau des résultats de la régression Tobit du roulement volontaire des ressources humaines sur

la formation continue et les pratiques de rémunération alternative, nous pouvons construire la série d'équations de régression suivantes :

- Dans le cas d'un écart type au dessus de la moyenne centrée :

$$Y = 0,54 + (-0,56) (0,27) X + (-0,13) (0,27) + (-0,28)$$

$$Y = 0,39 X + (-0,32)$$

- Dans le cas de la moyenne centrée (0.00) :

$$Y = 0,54 + (-0,56) (0,00) X + (-0,13) (0,00) + (-0,28)$$

$$Y = - 0,02 X + (-0,41)$$

- Dans le cas d'un écart type au-dessous de la moyenne centrée :

$$Y = 0,54 + (-0,56) (-0,27) X + (-0,13) (-0,27) + (-0,25)$$

$$Y = 0,38 X + (- 0,24)$$

Les résultats de ces trois équations nous permettent de constater que l'interaction entre les variables rémunération alternative et formation continue est de nature non ordinale, car dans les trois cas les lignes des pentes s'entrecoupent ou s'entrecroisent à un point donné de z^{21} . Comme on peut le constater par les résultats des équations ci-dessus, le coefficient de la variable changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines sur la formation continue est égal à 0,54 quand z est égal à zéro (0). Toutefois, quand le z est au dessus de zéro (0), le coefficient de la variable dépendante sur la variable indépendante devient négatif, la valeur de la pente ($0,54 + (- 0,56) (0,27)$)

²¹ L'interaction ordinale est définie comme étant un effet d'interaction dont les lignes des pentes tracées dans un graphe ne s'entrecroisent pas. Lorsque ces lignes s'entrecroisent, l'effet d'interaction est nommé non ordinal.

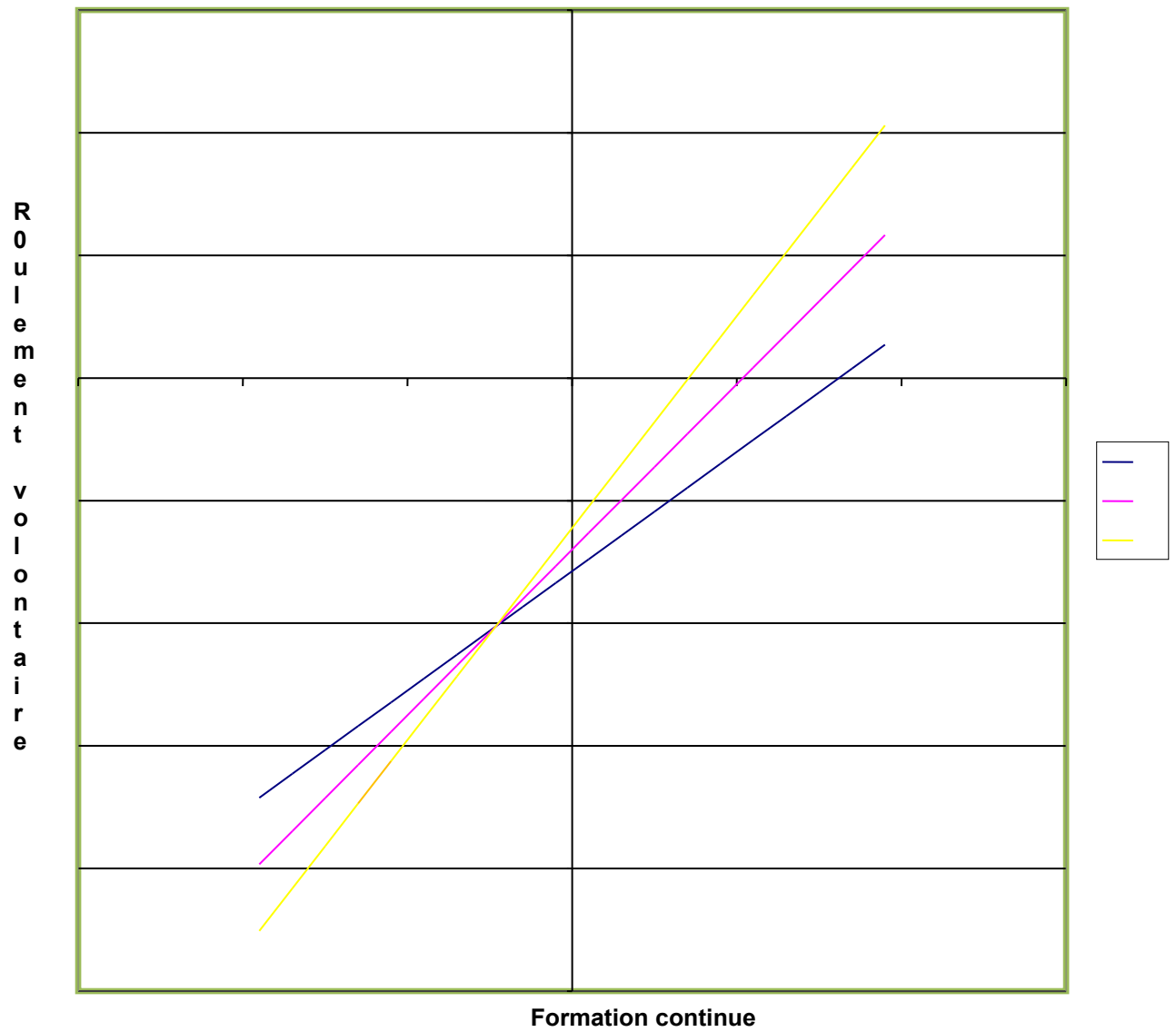
décroit bien que la valeur de z croît (0,27). Cela veut dire que le taux du roulement volontaire diminue chaque fois que la valeur de l'interaction de la formation continue et la rémunération alternative augmente. Il en est de même quand la valeur de z passe au dessous de zéro (- 0,27), soit un écart-type en dessous de la moyenne, la valeur de la pente ($0,54 + (- 0,56) (- 0,27)$) demeure toujours négative. Autrement dit, le taux du roulement volontaire des ressources humaines diminue en fonction de l'augmentation des effets interactifs entre la formation continue et de la rémunération alternative. Cette tendance se maintient jusqu'au point de croisement des trois pentes, soit dans notre cas au niveau de - 0,46, c'est-à-dire à environ deux tiers d'un écart-type au dessous de la moyenne de la variable indépendante²². En dessous de ce point, il n'y aura donc plus d'investissement en formation continue, ce qui fait que la rémunération alternative ne pourra plus instrumentaliser les compétences pour réaliser de bonnes performances, d'où l'annihilation des effets interactifs des deux variables et, sans doute, l'augmentation du taux de roulement volontaire.

Nous reproduisons ci-dessous le graphique représentant les pentes de l'interaction :

²² La formule algébrique du calcul du point de croisement des pentes est

$$X_{\text{cross}} = \frac{-b_2}{B_3}$$

Le résultat est divisé par la moyenne de la variable indépendante, dans notre cas c'est la formation continue.

Figure 2 : Interaction formation-rémunération alternative

Sur le graphique ci-dessus nous pouvons constater que les pentes représentant les trois variations de l'écart-type par rapport à la moyenne se croisent au point - 0,46. Ceci renseigne sur le fait que tout investissement dans la formation continue, en présence de pratique de rémunération alternative, jusqu'au niveau du point de rencontre des pentes agit négativement sur le taux de changement du roulement volontaire. Autrement dit, le taux du roulement volontaire diminue en présence d'une interaction entre la formation continue et la rémunération alternative.

4.3.7 L'analyse de l'effet modérateur de la gestion participative (Hypothèse 6)

Les résultats observés dans notre modèle de régression Tobit 3 pour cette sixième hypothèse indiquent que l'introduction de la variable gestion participative n'ajoute pas de valeur significative à la relation entre la formation continue et le changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines. Les coefficients de régression sont respectivement ($z = - 0,66$; n.s.) et ($z = 1,24$; n.s.). L'ajout de la variable d'interaction, par multiplication des valeurs de la formation continue et de la gestion participative, affirme cette tendance et infirme notre hypothèse de départ. Cette opération ne génère aucunement d'effets interactifs significatifs ($z = 1,00$; $p < 0,32$). Ceci va, en quelque sorte, dans le sens des résultats dégagés par les tests de corrélations que nous avons effectués lors de l'analyse bivariée de la relation entre nos variables modératrices et le taux de roulement volontaire des ressources humaines, d'un côté, et entre ces mêmes variables et la formation continue, d'un autre côté. Dans le premier cas, la gestion participative n'enregistre pas de relation significative avec le taux de roulement volontaire des ressources humaines ($r = - 0,00$; n.s), alors qu'elles entretenaient une relation significative positive avec la formation continue ($r = 0,03$; $p < 0,05$). Ceci confirme la tendance repérée dans l'analyse des effets additifs (le second modèle de

l'équation), la variable gestion participative des employés n'ajoute pas de signification au modèle. Il est donc logiquement acceptable que la mesure des effets interactifs entre les deux variables se solde par une valeur non significative, ce qui ne nous permet pas de rejeter l'hypothèse nulle.

La falsification de la sixième hypothèse fut également confirmée lors de l'utilisation procédure à laquelle nous avons eu recours pour vérifier l'effet de la variable d'interaction introduite seule dans l'équation de régression. Le tableau ci-dessous fait afficher les résultats dégagés par cette dernière tentative.

Tableau XXVI: Résultats de la régression Tobit du taux de ressources humaines en 2000 sur l'interaction entre la formation continue et la gestion participative

Variable	Tobit 2		Tobit 3	
	Z	p	z	p
Formation continue	1,56	0,12	1,24	0,21
Gestion participative	-0,73	0,47	-0,66	0,51
Gestion participative x formation			1,47	0,14
Constante	-0,18	0,86	-1,43	0,15
Wald χ^2	(25) 86,25	0,00	(26) 140,09	0,00
Log de vraisemblance	-131804,46		-131295,99	
LnSigma	-5,78	0,00	-5,83	0,00

Nombre d'observations = 4160.

Variables de contrôle incluses dans la régression.

Cependant, il demeure important de souligner que le Wald χ^2 de ce modèle de régression enregistre un coefficient élevé (140,09; $p < 0,00$) à l'encontre de ce que nous avons constaté dans la vérification des autres hypothèses rejetées, cela signifie que le modèle

dans sa totalité demeure fort significatif. Toutefois, les deux variables concernées par notre mesure d'interaction étant fortement reliées entre elles, il ne peut se produire de relation significative de leur contingence.

4.3.8 L'analyse de l'effet modérateur de la justice procédurale (Hypothèse 7)

La septième hypothèse de notre modèle faisait la prédiction d'une réduction dans le taux du roulement volontaire grâce à la présence d'une interaction entre les variables justice procédurale et la formation continue. Les résultats issus de notre régression hiérarchique Tobit nous donnent à moitié raison. C'est-à-dire qu'ils confirment la présence d'effets additifs quand on introduit les variables pratiques de justice procédurale et formation continue. Les coefficients de régression sont respectivement de ($z = -2,57; p < 0,01$) et ($z = 1,92; p < 0,05$). Autrement dit, toutes choses égales par ailleurs, la présence des pratiques de justice procédurale réduit le taux du roulement volontaire des ressources humaines à hauteur de 10,80 % ($r = -0,11$), alors que les actions de formation continue augmentent ce même taux dans une proportion de 13,80 % environ ($r = 0,14$).

Cependant, et à l'encontre de nos attentes à priori, l'introduction de la variable d'interaction abouti à un résultat non significatif ($z = -0,06; p < 0,96$), nous obligeant ainsi à accepter l'hypothèse nulle et à remettre en question notre conjecture de départ.

En procédant à l'introduction de la variable d'interaction seule dans l'équation de régression, comme nous pouvons le constater à travers le tableau 27 ci-dessous, nous aboutissons aux mêmes résultats.

Ceci dit, nous constatons malgré cela que le modèle dans son entier demeure significatif avec un Wald χ^2 de 132,67 pour un degré de liberté égal à 26. En l'absence d'effets

interactifs entre les deux variables concernées, la valeur d'un Wald χ^2 élevée indique que ces dernières sont fortement liées entre elles, donc non indépendantes. Par conséquent, leur relation est estimée non significative.

Tableau XXVII : Résultats de la régression Tobit du taux de roulement volontaire en 2000 sur l'interaction entre la formation continue et la justice procédurale

Variable	Tobit 2		Tobit 3	
	<i>z</i>	<i>p</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Formation continue	1,56	0,12	1,92	0,05
Justice procédurale	-2,57	0,01	-2,57	0,01
Justice procédurale x formation			1,28	0,20
Constante	-0,66	0,51	-0,64	0,56
Wald χ^2	(25) 86,39	0,00	(26) 132,67	0,00
Log de vraisemblance	-131474,02		-131090,62	
LnSigma	-5,77	0,00	-5,83	0,00

Nombre d'observations = 4160.

Variables de contrôle incluses dans la régression.

Enfin, au terme de ce parcours d'analyse de résultats de la régression hiérarchique Tobit, nous pensons qu'il serait opportun de reprendre le modèle final au complet afin de pouvoir apprécier les résultats de la régression du changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines sur la formation continue en présence de toutes les autres variables qui y ont été introduites (cf. Tableau 19).

Les constats qui nous paraissent devoir être soulignés au terme de cette section doivent tourner autour de deux aspects fondamentaux :

La formation continue est dotée d'une force très appréciable dans notre panel ($z = 2,26$; $p < 0,05$), ce qui lui permet de générer un effet d'entraînement sur le reste des variables modératrices avec lesquelles elle s'associe. Ceci infirme en grande partie, sauf dans le cas de son interaction avec la rémunération alternative, cinq des hypothèses émises pour vérification dans le cadre de cette recherche. Bien que le caractère négatif de la relation des variables modératrices dans leurs liens avec le changement du taux de roulement volontaire confirme, à travers les résultats des effets additifs, nos suppositions initiales, les résultats de la régression hiérarchique Tobit démontrent que les effets de leurs interactions avec la formation continue vont dans le sens contraire des attentes exprimées par nos hypothèses.

D'autre part, force est de constater que la formation continue paraît fortement associée au changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines durant les deux années de notre observation, 1999 et 2000. L'augmentation des taux des deux variables covarie de façon notoire au sein des établissements du panel, comme nous avons pu l'apprécier en analysant les effets marginaux de leurs coefficients de régression dans les paragraphes précédents. En effet, les taux augmentent un peu plus par rapport à ce que nous avons vu auparavant en passant d'un coefficient de 1,03 à un coefficient de 1,15, ce qui ramène le taux conditionnel du changement de roulement volontaire à 3,12 % face à un accroissement d'un écart-type en formation continue. Donc, en augmentant le taux d'investissement en formation continue, on augmente indéniablement les probabilités des départs volontaires des employés.

Le taux du roulement volontaire des ressources humaines en 1999 est également fortement associé au taux du roulement volontaire des ressources humaines en 2000, le coefficient de régression passe de ($z = 4,39$; $p < 0,00$) dans le premier modèle de notre équation à ($z = 3,48$; $p < 0,00$) dans le troisième modèle de la même équation. La force de la relation entre les deux variables s'explique, à notre avis, par le fait que les collectes

de données se sont faites sur deux années successives, donc très rapprochées, d'où l'importance que peut avoir le résidu du roulement volontaire des ressources humaines constaté la première année sur la deuxième.

Parallèlement à ce qui précède, il faut souligner, également, que le changement à la baisse observé dans le coefficient de régression du roulement volontaire en 1999 à travers les trois équations de notre analyse Tobit est dû, sans doute, à l'inclusion des autres variables indépendante et modératrices. C'est-à-dire que leur présence contribue à baisser le taux du roulement volontaire des ressources humaines. Ceci permet de penser que, malgré la faiblesse des valeurs de quelques unes des variables modératrices étudiées, il n'en demeure pas moins que le modèle statistique présenté à l'issue de cette recherche soit fortement significatif (Wald χ^2 [dl=36; n= 4160] = 436,86, $p < 0,00$) et un ln Sigma de ($z = - 6,03$, $p < 0,00$).

4.4 Conclusion du chapitre

Les différentes analyses auxquelles nous avons procédé pour mesurer les relations entre les différentes variables et tester la robustesse de notre modèle conceptuel confirment plusieurs résultats attendus et réfutent quelques-unes de nos hypothèses à propos des effets attendus de l'interaction entre la formation continue et les six variables modératrices incluses dans notre modèle.

Tout d'abord, les analyses univariées nous ont permis de nous faire une idée claire sur la distribution du roulement volontaire et des autres variables indépendantes au sein de la population étudiée. L'échantillon est représentatif et les différents coefficients et moyennes indiquent que l'existence du phénomène étudié dans notre recherche n'est pas l'effet du hasard. Toutefois, il apparaît clairement de l'analyse de la distribution des variables modératrices que quelques pratiques de gestion des ressources humaines ont une faible présence au sein de notre panel, ce qui induit un effet marginal de leur contribution à l'explication de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

De leur côté, les analyses de corrélation ont contribué à confirmer nos intuitions quant aux relations établies entre les différentes variables incluses dans notre modèle conceptuel. Quasiment toutes les variables entretiennent entre elles des relations significatives et les variables modératrices, comme nous le pensions, enregistrent une relation négative avec le roulement volontaire des ressources humaines. En plus, les coefficients de corrélation entre les différentes variables du modèle n'indiquent aucune colinéarité, surtout parmi les variables modératrices représentant les autres pratiques de gestion des ressources humaines. Ceci réconforte notre choix d'utiliser des pratiques de gestion individuelles au lieu de groupes ou d'ensemble de pratiques.

Pour l'analyse multivariée de notre modèle, nous avons opté pour une régression de type Tobit, étant donné que la variable indépendante est censurée à gauche de la courbe de distribution, puisqu'un grand nombre d'organisations faisant partie de notre panel n'ont enregistré aucun départ volontaire durant les deux périodes d'observation choisies, soit 1999 et 2000. Nous avons également procédé à une régression hiérarchique en trois étapes. Les résultats ont donc confirmé notre hypothèse centrale quant à l'association positive entre la formation continue et le changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines. Les analyses des effets additifs des variables modératrices ont conclu à l'existence, bien qu'à des degrés différents, de relations significativement négatives entre la mobilité interne, les avantages sociaux, la rémunération alternative et la justice procédurale, d'un côté, et le changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines, d'un autre côté. Les autres variables modératrices, soient le salaire moyen et la participation, semblent n'avoir aucun effet additif dans le modèle statistique que nous avons présenté.

La troisième étape de notre régression a permis de tester les effets interactifs, objet des six hypothèses de notre modèle opératoire, entre la formation et chacune des autres variables modératrices sur le changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines. Contre toutes nos attentes, une seule hypothèse fut confirmée : l'effet de la rémunération alternative multipliée par celui de la formation continue génère une relation significativement négative avec la variable dépendante. En fait, les résultats du test des effets interactifs confirment que la formation continue au sein de notre panel joue un rôle d'entraînement majeur par rapport aux autres variables modératrices. Ceci nous permet de vérifier encore une fois la confirmation de notre hypothèse principale à propos de la relation causale entre la formation continue et le changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines.

Donc, nous pouvons conclure au fait que la relation entre la formation continue et le changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines se structure dans le cadre d'un système causal stable dont la valeur d'équilibre est atteinte en fonction de l'importance de l'investissement en formation et dans les autres pratiques de gestion des ressources humaines et que la rapidité opérée par la variable dépendante pour atteindre la stabilité de ce système est assez lente.

Nous avons repris dans le tableau 19 l'intégralité du modèle statistique de la régression hiérarchique Tobit. Il intègre toutes les variables reprises par notre modèle conceptuel y compris l'ensemble de nos variables d'interaction; soit un nombre global de 36 variables. Comme nous pouvons le constater ce modèle dégage un Wald χ^2 significatif, soit ($\chi^2 36:0.5 = 436,86; p < 0,00$) avec un log naturel Sigma des z de toutes les variables confondues de l'ordre de ($- 6,03; p < 0,00$). En comparaison avec notre modèle statistique complet initial qui intégrait toutes les variables de contrôle et indépendantes sauf les interactions, nous passons donc d'un Wald χ^2 significatif de l'ordre de 96,29 ($\chi^2 30:0.5 = 96,29; p < 0,00$), avec un log naturel des Sigma des z de l'ordre de ($- 5,95; p < 0,00$) à un Wald χ^2 carré plus robuste et significatif. Dans les deux cas, le modèle global garde un niveau de signification qui ajoute en force et en représentation quand nous intégrons les autres variables d'interaction. Ceci renforce donc notre vision du fait que ce modèle statistique, malgré le fait qu'il enregistre des variables d'interaction non significatives au niveau souhaité de l'explication des relations testées, ce modèle demeure valide et fiable pour représenter les relations entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines, d'un côté, et le roulement volontaire des ressources humaines, d'un autre côté.

Enfin, nous voulons préciser pour clore ce chapitre que lorsqu'on parle de causalité dans des domaines aussi complexes que les relations entre les humains, l'adoption d'une vision de causalité linéaire (A engendre B) ne peut que faire tomber le chercheur dans

des explications simplistes, voire mécanistes. Il s'agit plutôt d'adopter une démarche systémique ouverte qui intègre dans le processus d'analyse les capacités d'anticipation des personnes sur des situations attendues, probables ou éventuelles.

«En effet, quelle que soit la situation dans laquelle se trouve une personne, son comportement comporte un degré d'anticipation qui modifie déjà son attitude. S'attendre à quelque chose c'est s'y préparer et donc modifier son comportement actuel au nom de quelque chose qui ne s'est pas encore produit, mais à quoi on s'attend. On peut donc affirmer dans ce cas, extrêmement fréquent, que l'effet attendu agit sur la cause, que ce qui arrive(ra) après influence ce qui se passe avant. En dehors même de ce phénomène lié à l'anticipation, la plupart du temps, dans les systèmes complexes, les effets retentissent sur leurs «causes» et deviennent donc les causes de leurs causes...

...Parfois les boucles de rétroaction impliquent de nombreux intermédiaires avant de revenir sur leur point initial de variation. C'est souvent cette temporalité longue qui rend difficile l'appréciation des conséquences d'une décision, et donc la décision elle-même.» (Balta, F. et Jean Louis Muller: 2004).

Chapitre 5

Discussion

«On se persuade mieux, pour l'ordinaire, par les raisons qu'on a soi-même trouvées, que par celles qui sont venues dans l'esprit des autres».

Pascal Blaise (Les pensées)

Dans ce dernier chapitre, nous opérons un retour sur notre réflexion théorique à propos de la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines à la lumière des résultats statistiques constatés dans le chapitre précédent. Plus précisément, nous discutons des résultats issus de la vérification des hypothèses de recherche que nous avons avancées à propos de l'influence que pourrait avoir la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire et des synergies qui pourraient naître à travers les effets de modération opérés par les pratiques de gestion des ressources humaines. Notre but demeure d'explicitier autant que possible toutes les facettes de la relation entre la formation continue et le changement du taux du roulement volontaire et de vérifier si certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent interagir avec la formation continue pour atténuer son association positive avec le taux de roulement volontaire des ressources humaines.

À cette fin, nous subdivisons ce chapitre en quatre sections principales qui véhiculeront notre questionnement de manière graduelle en le portant des préoccupations actuelles

aux soucis d'amélioration et de développements futurs. La première section sera consacrée au retour sur les hypothèses que nous avons énoncées. Nous y discuterons des résultats dégagés par les tests statistiques en les mettant en rapport avec les conclusions des autres études empiriques qui se sont intéressées à la même problématique. Ainsi, cette section sera divisée en deux sous-sections. Nous aborderons, dans la première, la relation entre la formation et le roulement volontaire des ressources humaines. La seconde sous-section s'intéressera à l'influence des autres pratiques de gestion des ressources humaines sur cette relation. La deuxième section sera réservée au retour sur les trois perspectives théoriques auxquelles nous avons fait appel pour cadrer notre modèle de recherche. Nous rapprocherons les résultats dégagés par notre étude des différentes thèses avancées par chacune des trois perspectives. La troisième section de ce chapitre sera consacrée à l'appréciation de la signification pratique de nos résultats et leurs incidences sur les organisations et leurs acteurs. Enfin, la quatrième section récapitulera le sens de nos contributions, se penchera sur les limites méthodologiques et conceptuelles de la présente étude, puis indiquera quelques pistes pour des recherches futures.

5.1 Retour sur les hypothèses

Dans cette section, nous faisons un retour sur les hypothèses de notre recherche. Nous aborderons en premier le lien entre la formation continue et le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Puis, nous aborderons, en deuxième lieu, les résultats dégagés par notre étude à propos de l'influence des autres pratiques de gestion des ressources humaines. Nous engagerons cette partie de la discussion en faisant un parallèle avec les résultats des études empiriques que nous avons discutées lors de notre recension de littérature.

5.1.1 Formation continue et roulement volontaire des ressources humaines (Hypothèse 1)

Partant des constats dégagés par notre recension de littérature, nous nous sommes questionnés à la fin du premier chapitre sur la possible existence d'une association entre la formation continue et un roulement volontaire des ressources humaines plus élevé. En prévoyant une réponse positive, nous avons décliné ce questionnement en un autre portant sur la volonté de vérifier si la mise en place de certaines pratiques de gestion des ressources humaines ne modère pas cette relation dans le sens de sa réduction. Dans le cas de la présente étude nous avons identifié six autres pratiques de gestion des ressources humaines qui pourraient enregistrer des effets modérateurs sur l'association en question.

Comme nous avons pu le constater dans les résultats de nos tests statistiques présentés dans le chapitre précédent, les analyses auxquelles nous avons procédé confirment la présence d'une association positive entre la formation continue et le changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines. Cette association est constatée à travers les résultats de l'analyse bivariée ainsi qu'à travers les résultats issus de l'analyse multivariée tout en contrôlant pour toutes les autres pratiques de gestion des ressources humaines, du taux de roulement en 1999, de la taille de l'entreprise, du nombre d'employés syndiqués, de la présence de département de gestion des ressources humaines, du secteur d'activité économique et de l'appartenance régionale.

Ce résultat ne va pas dans le sens de ceux annoncés par les cinq études empiriques que nous avons présentées lors de notre revue de littérature dans la section concernant la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines (Batt, 2002; Batt, Colvin et Keef, 2002; Fairris, 2004, Lincoln et Kalleberg, 1996; Shaw,

Delery, Gupta et Jenkins, 1998). Aucune étude parmi celles que nous avons pu recenser n'a trouvé une association statistique significative entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines. Toutefois, ces études sont nettement insuffisantes pour en tirer des conclusions généralisables. Les limites de ces études expliqueraient, selon notre analyse, l'absence de consensus empirique sur la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines.

Nous avons souligné la faiblesse constatée au niveau de la mesure de la formation continue appréhendée à travers un seul indicateur. Lincoln et Kalleberg (1996) ont pris en considération l'importance accordée à la formation par les employés des entreprises américaines et japonaises. Shaw et al. (1998) ont concentré leur mesure sur le nombre de semaines de présence en formation des chauffeurs qui ont fait partie de l'échantillon de leur étude. Batt et al. (2002) ont choisi de mesurer la formation continue à travers le nombre de jours de formation dont ont bénéficié les employés de leur échantillon. Enfin, dans une autre étude, Batt (2002) a préféré utiliser comme unité de mesure les années nécessaires pour développer les compétences permettant l'insertion d'un employé dans le noyau central ou le marché interne des entreprises de télécommunication. Comme nous pouvons le constater, malgré les différentes mesures utilisées par ces recherches empiriques, elles utilisent chacune un seul paramètre : la durée ou le temps de formation dont bénéficient les employés ou l'importance de la formation perçue par les employés. Or, se limiter à un seul indicateur ne permet pas de saisir toute l'importance que revêt la formation. Tharnou, Sacks et Moore (2007) arrivent au même constat dans leur revue critique de la recherche à propos de la formation continue étudiée au niveau organisationnel. Dans le cadre de la présente étude, nous avons choisi de mesurer la formation à travers deux indicateurs, soit, le nombre d'employés ayant bénéficié d'activités de formation financées par l'employeur et dispensées en milieu de travail et le nombre d'employés ayant bénéficié d'activités de formation financées également par l'employeur, mais cette fois, organisées en classe. L'utilisation de plus d'un indicateur

permet à de mieux rendre compte de la variable formation continue. Cette variable construite ainsi permet de constater une relation significative positive avec le roulement volontaire des ressources humaines, ce qui n'a pu être enregistré dans les autres études empiriques par l'utilisation d'un seul paramètre de mesure, en l'occurrence, la durée ou l'importance de la formation.

D'autre part, en se limitant à mener leurs études sur des échantillons choisis dans une seule industrie ou un seul métier et en adoptant une méthode d'analyse statistique transversale, les cinq études empiriques en question ont d'autres limites aussi importantes. Notre étude a bénéficié d'une collecte de données au sein d'un échantillon représentatif (après pondération) et fort diversifié, soit 4 160 établissements provenant de quatorze (14) secteurs d'activité économique (à l'exception de la fonction publique et de l'agriculture) dans dix (10) provinces canadiennes. En plus, la collecte des données s'est déroulée en deux vagues successives à une année d'intervalle, soit en 1999 et 2000 auprès des mêmes établissements, ce qui nous met en présence de données de panel. Les tests statistiques auxquels nous avons eu recours pour sortir et analyser les résultats de cette étude permettent de généraliser les résultats à 191 729 établissements canadiens. Nous sommes donc en mesure d'affirmer, avec cette méthodologie robuste rendue possible par Statistique Canada, que la formation continue enregistre une relation significative et positive avec le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines.

Ainsi, nous considérons que nos résultats remettent en question les coefficients non significatifs auxquels ont abouti les quelques études empiriques qui ont examiné la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines. Ils confirment, après contrôle pour les variables contextuelles appropriées, une relation significative et positive entre la formation continue et le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. L'effort de formation de l'employeur au

niveau de l'établissement aurait donc comme conséquence de contribuer à une augmentation du roulement volontaire. Ceci nous amène-t-il, pour autant, à reconsidérer l'investissement des organisations en formation continue ? Nullement ! Faut-il pour autant que les employeurs n'investissent plus en formation continue ? La réalité des choses démontre le contraire; les entreprises ont de plus en plus besoin de travailleurs compétents, avertis et capables de s'adapter à un environnement qui change rapidement.

Les transformations que connaissent les entreprises à cause des fréquentes turbulences économiques et sociales imposent aux décideurs de trouver les moyens leur permettant de demeurer compétitifs, d'où l'importance d'investir dans le développement des compétences de leurs ressources humaines afin de constituer un capital humain capable de relever de nouveaux défis. Dans un marché économique mondial de plus en plus compétitif et volatil où la sécurité d'emploi est difficile à garantir, les organisations mettent de l'avant dorénavant l'offre d'assurer une certaine «employabilité» pour attirer, retenir et motiver leurs employés performants (Benson, Finegold et Mohrman, 2003; Craig, Kimberly et Bouchikhi, 2002; Lawler, 2001; Rousseau, 1997). Preuve en est, le niveau d'investissement en formation continue atteint par les entreprises aux États-Unis est passé de 16 milliards de dollars en 1995 à 60 milliards de dollars en 2000 (Frazis, Herz et Horrigan, 1995; Industry Report, 2000; Training, 2000; Van Buren, 2001) et semble croître de plus en plus (Benson et al. 2003) à 134,39 milliards de dollars en 2007 dont 83,62 milliards de dollars US destinés aux besoins de la formation en milieu de travail (American Society for Training and development, ASTD)²³ .

²³ ASTD estimates that U.S. organizations spent \$134.39 billion on employee learning and development in 2007. This amount reflects direct learning expenditures such as the learning function's staff salaries, administrative learning costs, and non-salary delivery costs (including outsourced activities). Nearly two-thirds of the U.S. total (\$83.62 billion) was spent on the internal learning function, such as staff salaries and internal development costs. The remainder (\$50.77 billion) was allocated to external services such as workshops, vendors and external events. These types of informative statistics appear in ASTD's annual *State of the Industry report*.

Pour quelle autre raison les entrepreneurs continuent-ils d'investir dans la formation de leurs ressources humaines malgré que ces dernières soient tentées de quitter leur organisation après avoir acquis de nouvelles compétences? Il est certain que cette prise de décision ne reflète pas une tendance masochiste chez les employeurs. Elle est plutôt dictée par le fait qu'ils n'ont pas d'autres alternatives aux pénuries de main-d'œuvre performante dans un contexte d'économie du savoir, que de recruter, de former et de retenir (Appelbaum, Bailey, Berg et Kallerberg, 2000; Batt, 2002; Batt, Colvin et Keef, 2002; Fairris, 2004; Hamel et Prahalad, 1995). L'enjeu majeur qui caractérise ce choix d'investissement est de pouvoir bénéficier des retombées générées par la formation continue au niveau de la productivité, de l'innovation et de la recherche et développement (Acemoglu et Pischke, 1998; Ballot, Fakhfakh et Taymaz, 2006; Bartel, 2000; Bishop, 1996; Lowenstein et Speltzer, 1999).

Dans cette même perspective, le développement des ressources humaines est une condition incontournable pour que les entreprises atteignent leurs objectifs de performance. Le défi pour les entreprises est donc de trouver des moyens qui leur permettraient d'atténuer les risques associés à l'investissement en formation. Comme nous avons pu le constater dans cette étude, en mettant en place des pratiques de rémunération alternative, les entreprises créent les conditions propices à l'atténuation de l'influence de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines, ce qui pourrait être également le cas pour d'autres pratiques de gestion de ressources humaines dans d'autres contextes. Notre étude s'est donc aussi penchée sur l'influence que peuvent avoir certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur cette relation.

5.1.2 Influence des autres pratiques de gestion des ressources humaines

Dans notre modèle conceptuel, nous avons avancé l'idée qu'en implantant plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines, les entrepreneurs dotent leurs organisations de contextes de gestion contribuant à la création d'un environnement de travail favorisant la rétention des ressources humaines performantes. Ceci constitue une perspective de gestion fort importante pour les entreprises dans un marché économique de plus en plus turbulent où le savoir devient une composante essentielle de la relation de production et où ces ressources performantes deviennent de plus en plus rares. Notre perspective théorique débouche sur des conjectures où l'idée principale sous-tend que lorsque chacune des autres pratiques de gestion des ressources humaines interagit directement avec la formation, la force de la nouvelle variable d'interaction générera un effet sur le taux du roulement volontaire. Autrement dit leurs effets multiplicatifs agiront dans le sens de la rétention des ressources humaines.

- **Les effets additifs des pratiques de gestion ressources humaines**

Nous mentionnons les spécifications des effets additifs des pratiques de gestion des ressources humaines lors de la discussion des résultats de chacune des hypothèses de notre modèle. Toutefois, et ce brièvement, afin d'éviter toute répétition inutile, nous discutons dans ces paragraphes les résultats des effets additifs constatés par les mesures opérées dans le cadre de nos analyses.

Conformément aux stipulations de la littérature empirique à propos des liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le changement du taux de roulement volontaires, nous nous attendions à constater des relations significatives et négatives. Ce

qui indiquerait que l'implantation de ces pratiques dans un système de gestion des ressources humaines contribuerait à réduire le taux du roulement volontaire.

Les analyses des effets additifs des pratiques de gestion des ressources humaines ont conclu à l'existence, bien qu'à des degrés différents, de relations négatives entre la mobilité interne, les avantages sociaux, la rémunération alternative et la justice procédurale, d'un côté, et le changement du taux du roulement volontaire des ressources humaines, d'un autre côté. Les autres variables modératrices, soient le salaire moyen et la participation, semblent n'avoir aucun effet additif dans le modèle statistique que nous avons présenté.

Les résultats issus de la régression hiérarchique appliquée dans cette recherche indiquent que la mobilité interne, en présence de la formation continue, agit négativement sur le changement du taux de roulement volontaire, comme cela est déjà mentionné par la littérature empirique à ce propos (Baron et Kreps, 1999; Bartel, 1989; Batt, Colvin et Keefe, 2002; Brown, Reich et Stern, 1993; Fairiss, 2004; Forrier et Sels, 2003; Guthrie, 2001; Osterman, 1987).

C'est le cas également de la variable avantages sociaux dont l'introduction dans l'équation du modèle génère un effet additif, en contribuant à la réduction de taux de roulement volontaire en présence de la formation continue. Les études empiriques à propos de cette relation ne vont pas toutes dans le même sens alors que quelques unes aboutissent à des relations significatives et négatives, comme dans notre cas, (Benett et al., 1993; Fairiss, 2004; Shaw et al., 1998), mais plusieurs confirment l'absence de relations significatives (Delery et al., 2000; Haines et Larose, 2003; Park et al., 1994; Powell et al., 1994). Nous estimons que la mesure robuste de cette variable, à travers sept pratiques non salariales, nous a permis d'appréhender de manière plus valide sa relation avec le changement du taux de roulement volontaire.

La rémunération alternative enregistre elle aussi des effets additifs au changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Son ajout dans l'équation de régression produit une réduction du taux de roulement volontaire en présence de la formation continue. Ce qui concorde avec une partie de la littérature empirique même si la relation entre la rémunération alternative et le roulement volontaire a suscité peu d'intérêt (Guthrie, 2000) au sein de la recherche dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines et les résultats dégagés semblent équivoques car ils annoncent des tendances contradictoires, bien que plusieurs auteurs qui ont fait appel à cette perspective théorique insistent sur le fait que la rémunération alternative fait partie d'une grappe de pratiques qui réduisent le taux de roulement volontaire (Arthur, 1994; Batt et al., 2002; Guthrie, 2000, 2001; Huselid, 1995).

Dans le cas de notre recherche, nous nous sommes trouvés avec des résultats qui vont dans le sens de la majorité des écrits repris par la littérature (Griffeth et al. 2000). L'analyse bivariée a dégagé une relation non-significative entre la rémunération alternative et le roulement volontaire des ressources humaines, d'un côté, mais positive et significative entre la formation continue et la rémunération alternative, d'un autre côté. Toutefois, la régression hiérarchique Tobit a abouti à des résultats d'un autre ordre : en présence de la formation continue, la rémunération alternative s'associe au changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. La variable qui exprime la présence de justice procédurale entretient elle aussi une relation négative avec le changement du taux de roulement volontaire en présence de la formation continue. En effet, les résultats de la régression hiérarchique Tobit confirment cette relation et vont dans le sens de ce qu'une partie de la littérature empirique avait déjà annoncé (Batt, 2002 et Wilson et Peel, 1991).

Ainsi, il ressort de l'application de notre modèle conceptuel et des résultats de la régression hiérarchique que plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines

s'associent, en présence de la formation continue, à la réduction du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Pratiquement, ce constat nous amène à dire que les entreprises qui mettent en place des pratiques de gestion des ressources humaines telles que la mobilité interne, les avantages sociaux, la rémunération alternative, la justice procédurale auront le double avantage de contrôler pour les effets de la formation continue et d'agir directement sur le roulement volontaire dans le cadre d'un programme de rétention de leurs ressources humaines.

- **Les effets interactifs de la formation continue et les pratiques de gestion des ressources humaines**

L'idée qui a soutenu notre démarche, celle des synergies, existe dans la littérature. D'ailleurs, plusieurs théories et études insistent sur les interactions entre les pratiques de gestion des ressources humaines comme gage d'efficacité organisationnelle (Appelbaum et al., 2000; Baird et Mishoulam, 1998; Barney, 1995; Baron et Kreps, 1999; Batt, 2002; Batt, Colvin et Keef, 2002; Dyer et Holder, 1988; Dyer et Kochan, 1995; Dyer et Reeves, 1995; Huselid, 1995; Lado et Wilson, 1994, McDuffie, 1995; Withfield et Pool, 1997; Wright et McMahan, 1992; Wright et Snell, 1991, 1998; Wright et al., 1996). La littérature fait état de plusieurs études sur les effets de la combinaison interactive de plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines. L'un des objectifs premiers de ces études était de défendre l'idée que, mises ensemble, ces pratiques génèrent des effets synergétiques significatifs sur la variable dépendante. Cette méthode d'analyse a servi ainsi pour identifier des types de configuration possibles et souhaités entre les pratiques (en se servant d'indices, notamment) dans le but d'assurer des situations ou des contextes de gestion organisationnels performants. Toutefois, la configuration exacte de ces combinaisons ou «grappes» de pratiques, si elle nous renseigne sur la force que cet ensemble a sur la variable dépendante, ne nous offre pas d'explication claire et précise

sur les interactions possibles entre les variables, soit entre la formation continue et chacune des autres pratiques de gestion des ressources humaines par exemple.

L'approche que nous avons privilégiée pour la réalisation de cette étude nous a permis de créer des variables d'interaction entre la formation continue et chacune des six autres pratiques de gestion des ressources humaines retenues par notre modèle conceptuel : la mobilité interne, le salaire moyen, les avantages sociaux, la rémunération alternative, la gestion participative et la justice procédurale. Nous nous attendions donc, conformément aux théories et aux études empiriques, des effets interactifs allant dans le sens de la réduction du taux de roulement volontaire des ressources humaines chaque fois que les valeurs de la formation continue sont multipliées par les valeurs de chaque autre pratique de gestion des ressources humaines.

- **La mobilité interne et la formation continue (Hypothèse 2)**

Dans cette étude, la pratique de la mobilité interne est considérée comme une variable modératrice qui agirait en atténuant l'impact de la formation continue sur le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Toutefois, avant d'examiner son rôle en tant que tel, faisons un retour sur son effet direct.

Les résultats de notre étude vont dans le même sens que ceux dégagés par les études empiriques au niveau de la relation entre la mobilité interne et le roulement volontaire des ressources humaines. En effet, considérant les effets additifs des deux variables dans leur relation avec le roulement volontaire, les coefficients issus de notre régression Tobit confirment que la mobilité interne est une pratique qui réduit le taux de roulement volontaire. Ceci va dans le sens de la littérature empirique qui s'est intéressée à ce phénomène (Baron et Kreps, 1999; Bartel, 1989; Batt, Colvin et Keefe, 2002; Brown, Reich et Stern, 1993; Fairiss, 2004; Forrier et Sels, 2003; Guthrie, 2001; Osterman,

1987). Toutefois, les résultats de la régression hiérarchique Tobit concluent en l'absence de relation significative entre la variable d'interaction (formation continue x mobilité interne) et le roulement volontaire des ressources humaines.

Force est donc de constater que ces résultats ne confirment nullement ce que l'étude empirique de Fairiss (2004) semble indiquer en affirmant que les pratiques de mobilité interne, quand elles interagissent avec d'autres variables, demeurent un déterminant fort important du roulement volontaire. Dans le cas de notre présente étude, la multiplication des valeurs de la formation continue par les valeurs des pratiques de mobilité interne ne constitue pas un facteur de réduction du roulement volontaire.

Ceci étant dit, nous pensons que dans tous les cas de figure il faut souligner, à la suite des études qui se sont intéressées à la question des marchés internes des entreprises, que ces derniers favorisent la formation et le développement de leur capital humain (Appelbaum et al., 2000; Arthur, 1994; Bailey, 1993; Batt, 2002; Batt, Colvin et Keefe, 2002; Fairiss, 2004; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1998). Cependant, il n'en demeure pas moins que l'existence de marchés internes au sein des organisations peut augmenter la probabilité que les employeurs concurrents viennent «voler» les employés performants des autres organisations (Forrier et Sels, 2003). Ceci expliquerait l'existence d'un taux de roulement volontaire des ressources humaines, malgré la présence d'une certaine interaction entre la formation continue et les pratiques de recrutement à l'interne.

A la fin de cette sous-section, il nous paraît convenable d'affirmer, suite aux résultats des tests empiriques dégagés par notre étude, que si les pratiques de recrutement à l'interne de l'entreprise agissent en diminuant le taux de roulement volontaire des ressources humaines tel que cela est stipulé par la littérature, leur interaction avec la formation

continue n'arrive pas à modérer l'effet de la formation continue sur le roulement volontaire des ressources humaines.

- **Le niveau du salaire et la formation continue (Hypothèse 3)**

Notre troisième hypothèse faisait la conjecture que les établissements qui garantissaient un niveau de salaire au dessus de la moyenne du marché verraient leur taux de roulement volontaire de leurs ressources humaines diminuer grâce à une interaction entre les variables niveau du salaire et formation continue. Les résultats enregistrés par notre régression hiérarchique Tobit vont à l'encontre de nos attentes et de la tendance enregistrée par nos analyses bivariées. Les résultats issus de notre régression hiérarchique confirment l'absence de relations significatives et négatives entre la variable d'interaction formation continue-salaire moyen et le taux de roulement volontaire des ressources humaines.

Les résultats ainsi obtenus vont à l'encontre de ce qui est communément diffusé par la littérature empirique. Guthrie (2000) considère que la rémunération basée sur les compétences renforce les liens entre l'employé et son organisation et favorise ainsi la rétention. Plusieurs autres auteurs soutiennent également qu'il existe une relation négative entre le roulement volontaire des ressources humaines et le niveau des salaires attribués (Batt, 2002; Batt et al., 2002; Delery et al., 2000; Guthrie, 2001; Mincer et Higuchi, 1988; Powell et al., 1994; Shaw et al., 1998).

Shaw et al. (1998) affirment que la rémunération est un facteur incitatif qui relie les employés à leur organisation, car ces derniers resteront attachés à leur entreprise tant que celle-ci servira leurs propres intérêts mieux que les options qui leurs sont offertes ailleurs. Powell et al. (1994) soutiennent que les résultats dégagés par leur étude confirment la thèse de la théorie de l'efficacité des salaires qui consiste à dire que les entreprises réduisent les départs volontaires en augmentant les salaires. Cependant, ils reconnaissent que ce résultat ne doit pas signifier que le coût investi pour réduire les

départs est automatiquement, et à tous les coups, bénéfique pour l'entreprise. Il ne pourra effectivement en être ainsi que si le coût relié au départ volontaire de l'employé est réellement élevé par rapport aux charges liées à l'augmentation salariale. Autrement dit, l'augmentation des salaires dans le but de réduire le roulement volontaire ne peut être profitable aux entreprises que dans la condition où les coûts des départs sont exorbitants et menacent la stabilité financière de l'organisation.

Toutefois, d'autres études, Wilson et Peel (1991) et Lincoln et Kalleberg (1996), vont à l'encontre des résultats constatés par les recherches empiriques citées ci-dessus. En effet, dans les deux cas, la rémunération paraît avoir une relation négative avec le roulement volontaire des ressources humaines, mais sans que les mesures aboutissent à des résultats significatifs. Nous constatons donc que nos résultats réconfortent les conclusions de ces études. L'absence d'effets interactifs entre la formation continue et la rémunération (salaire moyen, dans notre cas) semble logique dans une situation où les salaires ne jouent pas en faveur de la réduction du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Autrement dit, l'interaction entre le salaire moyen et la formation continue ne réduit pas le taux de roulement volontaire, car les employés dont les salaires se situent à un niveau moyen et moins peuvent faire le choix de monnayer leurs nouvelles compétences auprès d'organisations capables de les rémunérer mieux.

- **Les avantages sociaux et la formation continue (Hypothèse 4)**

La quatrième hypothèse de notre recherche a porté sur la possibilité que les pratiques d'avantages sociaux offerts par l'organisation interagissent avec la formation continue dans le but de réduire le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Cette hypothèse basée sur les résultats avancés par plusieurs recherches empiriques n'a pu passer positivement tous les tests statistiques auxquels nous avons eu recours en cherchant à la corroborer.

En effet, les résultats issus de l'analyse bivariée indiquent que la variable avantages sociaux est corrélée positivement et significativement avec la variable formation continue et qu'elle affiche une relation négative, néanmoins significative, avec le roulement volontaire. La même tendance est constatée à travers les résultats des analyses multivariées. La régression hiérarchique Tobit fait ressortir des effets additifs significatifs de la formation continue et des avantages sociaux en 1999 sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000. Autrement dit, les pratiques d'avantages sociaux ont une relation négative avec le roulement volontaire des ressources humaines et, en présence de la formation continue, ils persistent à fonctionner dans le sens de la réduction du taux des départs. Toutefois, la mesure des effets interactifs entre ces deux variables n'a pu être concluante et, partant, nous n'avons pu corroborer notre hypothèse. Donc, la multiplication des valeurs des deux variables engendre un coefficient non significatif. Cependant, comme nous l'avons remarqué avec la variable précédente, les pratiques de marché interne, le terme de l'équation représentant les pratiques d'avantages sociaux est demeuré négatif.

Une fois encore, nos résultats se situent dans le sens contraire de ce qui nous a semblé être indiqué par les études empiriques. Parent (1996), suggère aux entrepreneurs de renoncer à rémunérer leurs employés, bénéficiaires de formation, en deçà de la valeur réelle de leur travail dans le but de rentabiliser leur investissement en formation. Face aux problèmes générés par les départs volontaires de ces employés «frustrés», il préconise aux employeurs de mettre en place des plans de partage de risque, des incitatifs et des programmes d'avantages sociaux pour retenir leurs employés performants.

Plusieurs recherches empiriques ont soutenu l'idée que les pratiques d'avantages sociaux entretiennent une relation négative avec le roulement volontaire des ressources humaines (Benett et al., 1993; Fairiss, 2004; Shaw et al., 1998). Toutefois, quatre autres études ont

souligné l'absence de signification dans les relations entre les deux variables (Delery et al., 2000; Haines et Larose, 2003; Park et al., 1994; Powell et al., 1994).

Les résultats enregistrés par notre recherche d'effets interactifs entre la formation continue et les avantages sociaux aboutissent à un constat de non signification des coefficients de régression. Comme pour nos trois précédentes hypothèses, nous observons, dans le cadre du modèle additif, une relation négative entre les pratiques d'avantages sociaux et le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines en présence de la formation continue. Mais, nous constatons l'absence de relation significative et négative entre la variable d'interaction et le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Autrement dit, le changement du taux de roulement volontaire ne peut être réduit grâce à la variable d'interaction entre les avantages sociaux et la formation continue introduite dans notre modèle.

- **La rémunération alternative et la formation continue (Hypothèse 5)**

La cinquième hypothèse de notre recherche stipulait que l'interaction entre la formation continue et la rémunération alternative avait un effet négatif sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Les résultats de notre régression Tobit corroborent les prédictions de notre hypothèse et confirment l'existence d'une relation interactive significative et négative entre les deux variables. Autrement dit, toutes choses égales par ailleurs, une multiplication des valeurs de la rémunération alternative par celles de la formation continue engendre une réduction certaine dans le taux du roulement volontaire des ressources humaines. Ainsi, comme démontré dans le chapitre précédent, les résultats auxquels notre étude est arrivée dans le cas de cette hypothèse nous mettent en face d'une relation interactive bilinéaire, forte et de type non ordinal.

En fait, peu d'études empiriques se sont penchées sur cette relation (Guthrie, 2000) et les résultats dégagés semblent équivoques car ils annoncent des tendances contradictoires. Les résultats de notre étude vont dans le sens de quelques-unes des recherches empiriques et vont à l'encontre des conclusions avancées par plusieurs d'entre elles.

Griffeth et al. (2000) affirment dans leur méta-analyse que la rémunération variable explique la relation entre la performance et le roulement des ressources humaines et illustre l'importance des systèmes de rémunération basée sur le mérite dans la rétention des employés hautement performants. Les trois auteurs estiment que la mise en place de pratiques qui renforcent le sentiment de justice et d'équité entre les employés, en regard de leur performance et de leur mérite, développe chez les employés le sentiment d'appartenance à leur organisation. Toutefois, quand les programmes de rémunération de groupes ou d'équipes remplacent les incitatifs individuels, nous pouvons constater une augmentation du taux de roulement chez les employés qui réalisent des scores de performance élevés. Autrement dit, les pratiques de rémunérations variables qui rétribuent les individus attachent ces derniers à leurs organisations, car leur performance est reconnue et récompensée. Par contre, elle accélère le départ des employés non performants, car leurs salaires diminuent. Comparativement à cela, les mêmes pratiques quand elles sont axées sur la rémunération des performances de groupes ou d'équipes génèrent des résultats paradoxaux : les employés performants quittent leur organisation, car ils estiment que leur salaire ne reflète pas leur niveau de rendement, alors que les employés moins performants demeurent en poste (Park, Ofori-Dankwa et Bishop, 1994). Ces résultats vont dans le même sens que ce que Williams et Livingstone (1994) avaient constaté dans leur méta-analyse. La relation entre le roulement volontaire des ressources humaines et la performance enregistre un coefficient significativement fort dans les organisations où des plans de rémunération alternative ont été mis en place. Toutefois, force est de constater qu'il existe en réalité une différence dans les impacts produits par

les incitatifs salariaux à caractère individuel et les autres incitatifs qui valorisent les performances de groupes ou d'équipes.

D'autre part, les résultats auxquels aboutissent quelques-unes des recherches empiriques menées par des auteurs qui s'intéressent à la gestion stratégique des ressources humaines estiment que la pratique de rémunération alternative fait partie intégrante d'une grappe de pratiques de gestion des ressources humaines, dont font partie également le travail en équipe et la formation continue (Arthur, 1994; Batt et al., 2002; Guthrie, 2000, 2001; Huselid, 1995). La rémunération alternative est supposée contribuer à la diminution du taux de roulement volontaire des ressources humaines.

L'étude menée par Guthrie (2000) a partiellement confirmé les résultats repris ci-dessus. Les pratiques de rémunération alternative qui récompensent les performances individuelles, plus précisément une rémunération basée sur les compétences, réduisent le taux de roulement volontaire des ressources humaines, alors que les pratiques qui rémunèrent les performances de groupe ou d'équipe augmentent le roulement volontaire des ressources humaines performantes. En reprenant l'explication découlant de l'étude de Park et al. (1994), le premier type de pratiques encourage le roulement fonctionnel, car ce sont les moins performants qui quittent, et le deuxième type de pratiques, soit celui réservé aux groupes, encourage le roulement dysfonctionnel, car ce sont les plus performants qui partent sous l'effet d'une perception d'injustice. Dans le cas d'un roulement dysfonctionnel des employés, l'entreprise perd une partie de son capital humain dont elle a besoin pour garantir la réalisation de ses objectifs. Cette situation, pour le moins aberrante, amène à penser que l'organisation doit trouver le moyen pour développer des programmes de rémunération alternative capables d'éviter toute perception d'injustice pouvant naître chez les employés les plus performants après implantation de ce type de pratiques. Il s'agit pour l'organisation d'introduire des règles et des procédures permettant de discriminer au sein du groupe entre les résultats des

employés les plus performants et ceux des moins performants et de les rémunérer en conséquence.

Batt et al. (2002) ont abouti à des résultats indiquant une relation positive et significative entre la rémunération alternative et le roulement volontaire des ressources humaines. Ils expliquent ce résultat, qui va à l'encontre de ceux constatés dans le reste de la littérature à ce sujet, par le fait que dans la littérature reliée aux pratiques de travail à haute performance, la rémunération axée sur la performance couvre une partie du salaire qui excède rarement un taux de 5 à 10 % du salaire total. Ils constatent alors que dans le cas de leur étude, la rémunération variable porte, pour plus de la moitié de ces programmes, sur une rémunération individuelle à la commission dont le taux moyen est de 27 %. Ceci induit l'existence d'un sentiment d'insécurité assez profond chez les salariés.

Batt et al. (2002) expliquent que la rémunération alternative peut générer beaucoup d'incertitude chez les employés à propos des résultats de leur rendement et, partant, de leur rétribution. Or, la littérature nous informe que, en leur majorité, les employés sentent une aversion envers le risque. Du fait que les employés ne détiennent pas toujours des spectres de compétences diversifiés, ils évitent les situations à haut risque où les salaires sont volatiles, ce qui caractérise les programmes de rémunération alternative ! Les systèmes de salaires basés sur les commissions des services et ventes créent des situations d'attente et d'incertitude chez les employés, ce qui cause un niveau élevé de stress et d'angoisse né du fait qu'ils se trouvent comme dans un jeu similaire au dilemme du prisonnier. Les employés se trouvent finalement dans une dynamique où la recherche de l'atteinte d'une bonne performance prend le dessus sur la nécessité de faire bien son travail. Afin de faire face aux «jeux» initiés par les employés pour réduire le niveau des plafonds de performance à atteindre, les gestionnaires mettent en place des plans de rémunération alternative pour stimuler leur collaboration, mais les «jeux» continuent sous de nouvelles formes et avec de nouvelles règles mieux structurées. Les employés

plus performants finissent toujours par se trouver faisant face aux pressions de leurs pairs et donc obligés de réduire leur niveau de performance et, par conséquent, leurs niveaux de gains. À la longue, la haute performance conduit à la réduction des taux à atteindre, ce qui n'est pas dans l'intérêt de tous les employés, d'où la situation que plusieurs chercheurs ont comparée à celle nommée : dilemme du prisonnier.

Dans le cas de notre recherche, nous nous sommes trouvés avec des résultats qui vont dans le sens de la majorité des écrits repris par la littérature. L'analyse bivariée a dégagé une relation non-significative entre la rémunération alternative et le roulement volontaire des ressources humaines, d'un côté, mais positive et significative entre la formation continue et la rémunération alternative, d'un autre côté. Toutefois, la régression hiérarchique Tobit a abouti à des résultats d'un autre ordre : en présence de la formation continue, la rémunération alternative se positionne négativement par rapport au changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Ce résultat nous permet d'estimer que la rémunération alternative est initialement associée de manière positive avec le roulement volontaire des ressources humaines, tenant compte des effets d'incertitude générés par le lien établi entre une partie du salaire et le rendement au travail. Du moment que les employés manifestent une aversion vis-à-vis du risque, ils vont tout faire pour quitter les organisations qui ne leur donnent pas l'opportunité de développer leurs compétences dans le but de réaliser de bonnes performances donc d'améliorer leurs gains salariaux en profitant des avantages du plan de rémunération alternative mis en branle par l'entreprise à cet effet. Mais, une fois que la rémunération alternative est liée à la formation continue, les deux variables changent de signe vis-à-vis du roulement volontaire des ressources humaines, elles agissent ensemble pour que les employés performants demeurent loyaux à leur organisation, car elle leur donne l'opportunité d'améliorer leurs capacités professionnelles, et partant, de réaliser de bonnes performances.

Étant donné le constat ci-dessus, nous estimons le résultat né de la mesure de l'interaction entre la formation continue et la rémunération alternative fort éloquent; il corrobore l'hypothèse que nous avons émise au départ de notre recherche. En recevant une formation capable de les qualifier à la réalisation de bonnes performances, les employés améliorent leurs gains salariaux, ce qui contribue à agir positivement sur leur niveau de satisfaction et les amène à demeurer attachés à leur organisation. Autrement dit, quand la formation continue permet aux employés de se doter des compétences qui leur facilitent de mener à terme leur mission, tout en réalisant un bon rendement, les employés vont se sentir capables de maîtriser le risque lié à leur emploi, de réaliser de bons scores dans leur travail et de profiter ainsi des gains salariaux que le plan de rémunération alternative mis en place leur permet. Il est clair que ce que nous constatons à travers le résultat significatif de la mesure interactive entre la formation continue et la rémunération alternative, toutes choses égales par ailleurs, est que cette dernière agit de manière à réduire l'impact positif de la première sur le taux du roulement volontaire des ressources humaines. Donc, à l'encontre de ce que nous avons pu constater à travers les résultats de nos mesures précédentes, nous estimons que la rémunération alternative instrumentalise²⁴ les effets bénéfiques que la formation continue a sur le développement des compétences des ressources humaines pour permettre à l'organisation de créer un contexte qui favorise la rétention de ses employés performants.

²⁴ Nous utilisons ici le concept d'instrumentalisation des pratiques de gestion sans lui accorder de connotation téléologique. Autrement dit, nous ne pensons aucunement que les pratiques de gestion des ressources humaines ont une finalité métaphysique préétablie, mais que ce sont les acteurs de l'organisation qui les établissent et créent les contextes de gestion pour les faire interagir afin d'en tirer le maximum de bénéfices.

- **La gestion participative et la formation continue (Hypothèse 6)**

La sixième hypothèse énoncée par cette étude visait à vérifier l'existence d'effets interactifs de la formation continue et la gestion participative sur le roulement volontaire des ressources humaines. Les résultats de la régression hiérarchique Tobit affirment l'absence d'effets interactifs significatifs entre la formation continue et la gestion participative.

Nous avons pu constater que la relation entre les variables gestion participative et roulement volontaire des ressources humaines en 2000 aux deux niveaux de l'analyse, bivariée et multivariée générait des coefficients non significatifs. Par contre, concernant la relation entre la formation continue et la participation des employés, les résultats indiquaient une association assez forte. Toutefois, bien que les coefficients de la régression hiérarchique Tobit relatifs aux variables formation continue, gestion participative et l'interaction entre ces deux variables ne soient pas significatifs. le Wald $\chi^2_{0,05}(25)$ du modèle passe de 86,25 (26) ($p < 0,00$) à 140,09 ($p < 0,00$) quand nous intégrons la variable d'interaction, soit une augmentation de 61,56 %. Ceci indique donc que l'interaction entre ces deux variables est différente de zéro et qu'il existe bel et bien une certaine interaction entre elles, toutefois elle n'atteint pas le degré de signification escompté. Ceci pourrait indiquer qu'il existe soit une relation non linéaire entre les variables, soit des effets de multicollinéarité entre elles qui biaiserait les résultats de l'interaction.

Les résultats auxquels arrive notre étude vont à l'encontre de la majeure partie de ceux annoncés par la littérature qui a abordé la relation entre la gestion participative et le roulement volontaire des ressources humaines.

Plusieurs auteurs ont affirmé que la participation des employés est un prédicteur du roulement volontaire des ressources humaines (Batt, 2002; Lincoln et Kallerberg, 1996; Wilson et Peel, 1991). Les organisations qui mettent en place des pratiques favorisant la participation des employés à la prise de décision relative à l'organisation du travail voient le taux de roulement de leurs employés diminuer (partage de l'information, programme de suggestion des employés, groupes semi-autonomes, équipes de résolution de problèmes, flexibilité au travail).

Bien que ces postulats ne donnent pas une idée précise sur les formes de participation des employés à la prise de décision, ils nous indiquent le sens dans lequel la participation de ces derniers pourrait améliorer la satisfaction au travail, donc, réduire l'attraction ressentie de quitter l'organisation. Tant que cette dernière permet aux employés de percevoir que les tâches, les rôles et les conditions dans lesquelles ils exercent leur travail sont conformes à leurs attentes et qu'ils ont leur mot à dire pour que cela demeure valorisant pour eux, l'organisation peut s'assurer d'écarter les possibilités de défection de ses employés (Arthur, 1994; Batt, 2002; Guthrie, 2000; Huselid, 1995).

Batt (2002) a mesuré l'impact de la participation des employés à l'organisation du travail à travers deux indicateurs pour capter la discrétion individuelle et deux autres indicateurs pour appréhender la collaboration en équipes. Les résultats obtenus indiquent une relation significative et négative entre l'indice de l'organisation du travail et le roulement volontaire des ressources humaines. Ces résultats vont dans le même sens que ceux constatés par Cohen et Bailey (1997) qui confirment que les équipes de résolution de problèmes et les équipes semi-autonomes développent le sentiment d'autonomie et de satisfaction au travail chez les individus, ce qui améliore leur motivation intrinsèque comme cela a été démontré dans une large part de la littérature. Toutefois, l'étude menée par Delery et al. (2000) aboutit à un résultat contradictoire avec ceux mentionnés ci-

dessus : la participation des employés n'est pas associée à la réduction du taux de roulement volontaire des ressources humaines.

D'autre part, Wilson et Peel (1991) affirment que l'existence d'une instance conjointe d'évaluation du rendement au travail et d'un conseil représentatif des parties au travail est associée à une réduction du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Ces résultats rejoignent ceux déjà affirmés par d'autres chercheurs qui se sont intéressés au roulement des employés mesuré au niveau individuel (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Hom et Griffeth, 1986). Ces études, dans leur totalité, aboutissent à l'idée que le développement du sentiment d'autonomie chez les employés est fortement associé à une grande satisfaction au travail et à une faible intention de quitter. Ceci devrait être selon Cotton (1993) un prédicteur hautement significatif de réduction du taux de départ volontaire des employés.

En faisant un retour sur les résultats de notre recherche, nous pouvons avancer l'idée que le décalage constaté entre nos coefficients de régression et le Wald χ^2 de notre modèle vient du fait que l'indice retenu pour mesurer la participation des employés ne permet pas à chacune des cinq variables-indicateurs de générer un même niveau de signification dans leur relation avec le roulement volontaire des ressources humaines, d'où la possibilité d'une annulation mutuelle de leurs capacités de signification. Ceci nous suggère l'idée qu'il faudra dans une future étude désagréger cette variable afin d'estimer à sa juste valeur l'impact de chacun de ces composants sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines ainsi que son effet multiplicateur quand il est associé individuellement à la formation continue.

- **La justice procédurale et la formation continue (Hypothèse 7)**

Nous avons émis l'hypothèse que la multiplication des valeurs de la formation continue par les valeurs des pratiques de justice procédurale agira dans le sens de la réduction du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Les résultats de nos différentes mesures dégagent des tendances similaires à celles présentées par une large fraction de la littérature. Ainsi, au niveau des mesures bivariées, nous constatons que la variable justice procédurale entretient une relation négative et significative avec le roulement volontaire, alors qu'elle se positionne positivement et de manière significative vis-à-vis de la formation continue des ressources humaines. Ces résultats sont confirmés par la régression hiérarchique Tobit : en présence de la formation continue, les pratiques de justice procédurale enregistrent un coefficient de régression significatif et négatif par rapport au changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Toutefois, l'introduction de la variable d'interaction entre la formation continue et les pratiques de justice procédurale dans la régression hiérarchique produit un coefficient non significatif.

Les résultats que nos mesures ont enregistrés appuient une bonne partie de ceux constatés par d'autres études empiriques. Price (1977) considère que le fait de donner la possibilité aux employés de s'exprimer à propos de leurs conditions de travail et, surtout, de profiter de l'opportunité d'échanger des informations à ce propos dans le cadre de structures organisationnelles formelles réduit le taux de roulement des employés. Wilson et Peel (1991) affirment que la présence syndicale et les pratiques de mécanismes de libre expression réduisent le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Toutefois, Delery et al. (2000) ainsi que Shaw et al. (1998) constatent dans leurs études respectives que la justice procédurale n'est pas significative dans sa relation avec le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines.

Batt et al. (2002) ont trouvé que les mécanismes de résolution de conflits existant dans les organisations qui ne comptent pas de présence syndicale ne sont pas corrélés avec le roulement volontaire des ressources humaines. Les mêmes auteurs ont eu recours, dans la même étude, à une comparaison des effets des procédures de résolution de conflits et des impacts de la présence des comités paritaires sur les entreprises syndiquées et les entreprises non syndiquées. Le résultat a confirmé que les premières connaissent un taux de roulement inférieur à celui des organisations non syndiquées. Toutefois, les entreprises non syndiquées qui ont mis en place ces procédures connaissent moins de roulement volontaire des ressources humaines que celles, du même statut, qui n'en possèdent pas.

D'autre part, les auteurs ont isolé un sous-échantillon constitué uniquement d'entreprises non syndiquées et ont trouvé qu'il existait des corrélations marginales, mais significatives, entre le roulement volontaire des ressources humaines et les mécanismes de résolution de conflits, les comités paritaires et le taux du conflit. Enfin, la régression Tobit du roulement volontaire des ressources humaines sur les mécanismes de résolution de conflit dans les entreprises non syndiquées n'aboutit pas à des résultats significatifs. Cependant, le taux élevé de griefs est associé de manière significative à un taux élevé de roulement volontaire des ressources humaines.

Les résultats auxquels aboutit cette recherche assurent, en contrôlant pour le nombre des employés syndiqués, que la présence des pratiques de justice procédurale réduit le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Cependant, la mesure des effets interactifs de la formation continue et de la justice procédurale dégage un coefficient standardisé non significatif. Ceci ne nous empêche pas de constater l'existence d'effets interactifs, bien que non significatifs.

En conclusion de cette sous-section, nous pouvons avancer l'idée que l'influence des autres pratiques de gestion des ressources humaines sur la formation continue paraît très faible. Une seule pratique en s'associant à la formation continue produit des effets interactifs dans le cadre d'une relation bilinéaire, forte et de type non ordinal. Les cinq autres pratiques semblent avoir quelque influence sur la formation continue, mais sans avoir le poids critique permettant à la variable d'interaction de produire des résultats significatifs et négatifs sur le roulement volontaire.

D'autre part, nous avons pu constater que les études empiriques qui se sont intéressées à la problématique du roulement volontaire des ressources humaines au niveau de l'analyse de l'organisation admettent la possibilité d'existence de synergies créées par l'interaction entre les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'organisation pour permettre d'assurer sa performance, mais, paradoxalement, peu d'études empiriques ont réellement procédé à des analyses de ces interactions. Nous avons donc tenté d'opérer ces analyses en fonction des orientations théoriques à la base des études empiriques qui se sont hasardées sur ce terrain. Notre prochaine section abordera un retour sur les perspectives théoriques qui nous ont semblé être capables de cadrer notre recherche.

5.2 Retour sur le cadre théorique de l'étude

L'un des objectifs principaux de cette étude était d'apporter toute la clarté et la précision théorique sur la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines. Nous avons tenté d'honorer cet engagement, en développant un cadre théorique capable d'apporter le maximum d'explication à propos des fondements conceptuels et des articulations des différentes thèses reliées à la relation entre la

formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines. Les résultats de cette étude fournissent d'importants éclaircissements à ce propos.

Le cadre théorique que nous avons choisi pour notre étude a fait appel aux thèses de trois perspectives théoriques qui, à notre avis, portent des éclairages importants sur la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines : la théorie des organisations (March et Simon, 1958), la théorie du capital humain (Becker, 1964) et les théories des systèmes de travail à haute performance. Les résultats de notre étude confirment les thèses de ces trois perspectives théoriques.

5.2.1 Théorie des organisations

Les résultats de cette étude confortent de façon très claire les postulats et les thèses de la théorie des organisations (March et Simon, 1958). Ainsi, nous avons trouvé que la formation continue contribue au changement du taux du roulement volontaire. Ceci nous permet de dire à la suite de ces deux auteurs que celle-ci, comme toute autre pratique de gestion des ressources humaines, quand elle ne permet plus à l'employé de procéder à une auto-évaluation positive de son statut, de son salaire et de son rôle, elle augmente la perception de l'utilité du changement d'emploi.

La théorie des organisations (March et Simon, 1958), partant des idées avancées par Barnard (1938) et Simon (1947) sur «l'équilibre organisationnel» s'est intéressée à la problématique de la participation des employés. Elle considère que lorsqu'un changement affecte la vie interne d'une organisation, ce dernier agit explicitement sur l'équilibre avantages-contributions. Les différentes pratiques développées par l'organisation pour encadrer la relation avantage-contribution ont pour but de motiver la participation des employés au sein de leur entreprise. Toutefois, quand ces pratiques

n'arrivent plus à maintenir cette relation en équilibre, le désir de quitter son organisation devient plus évident. Comme le disent March et Simon (1958) «Étant donné un niveau d'activité, plus élevé sera le *niveau d'éducation* (4.12) plus grand sera le conflit entre le travail et l'auto-évaluation (4.6 :4.12)» (page 96). Ainsi, la frustration née chez les employés ayant bénéficié de la formation de la pratique de l'organisation visant ne pas répondre à la perception de leur rôle et leur statut peut amener ces derniers à reconsidérer leur désir perçu de participer. Toutefois cette perception est tributaire du niveau de facilité de mobilité sur le marché du travail. À cet égard, nous pouvons dire que la théorie des organisations (March et Simon, 1958) attire l'attention sur la facilité perçue de mobilité qui peut naître dans un contexte économique favorisant le plein emploi et par le fait que la formation permet une meilleure visibilité des employés performants. Parallèlement, elle affirme également que le désir perçu de mobilité est souvent engendré par les frustrations ou les désaccords qui se développent entre l'organisation en tant qu'ensembles de pratiques de gestion et les attentes des employés. Cette perspective théorique nous renseigne sur le fait que la formation continue influence le roulement volontaire des ressources humaines en permettant, si elle n'est pas soutenue par d'autres pratiques de gestion organisationnelle et donc si elle porte atteinte à l'équilibre avantages-contributions, de développer chez les employés la facilité perçue de mobilité et le désir perçu de mobilité. Ainsi, la théorie des organisations (March et Simon, 1958) a ouvert la voie pour l'expérimentation de l'étude des synergies potentielles pouvant exister entre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines et la formation continue en tant que facteurs contribuant à la réduction du taux de roulement volontaire des ressources humaines.

Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude confirment la thèse de la perspective théorique de March et Simon (1958) quant à l'influence que la formation continue a sur l'augmentation du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Il en ressort clairement que les organisations qui investissent en formation continue sont susceptibles

de connaître une augmentation dans le taux de roulement volontaire de leurs ressources humaines. Cependant, la théorie des organisations (March et Simon, 1958), plus concentrée sur le problème de la prise de décision et de la rationalité limitée, n'a pas approfondi sa réflexion à propos des avenues à exploiter dans la structuration de l'action de l'organisation visant à limiter les impacts de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Il est certain que quelques pistes sont avancées par les deux auteurs pour faire éviter à l'organisation de se trouver en situation de déséquilibre des avantages-contributions perçus par les employés. Toutefois, ces pistes n'arrivent pas au niveau de l'exposé des solutions attendues pour enrayer le problème et permettre aux organisations de développer des stratégies de rétention de leurs employés performants.

La présente étude a considéré dans l'exposé de sa problématique que les thèses avancées par cette perspective théorique permettent de cadrer la réflexion et l'investigation empirique de voies possibles pour expliquer la relation entre la formation continue et le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines et d'étudier la possibilité d'une présence d'interactions entre la formation continue et d'autres pratiques de gestion des ressources humaines contribuant à la réduction du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Toutefois, étant conscients de la limite des thèses de la théorie des organisations, telle que soulevée ci-dessus, nous avons cherché à consulter d'autres perspectives théoriques. Pour ce faire, nous avons entrepris de renforcer le cadre théorique qui sous-tend la théorie des organisations (March et Simon, 1958) par d'autres perspectives permettant une réflexion sur la problématique de la présente étude.

5.2.2 Théorie du capital humain

La thèse prônée par la théorie du Capital humain (Becker, 1964) voulant que la formation continue, surtout celle à caractère général, soit une pratique qui contribue à l'augmentation du taux de roulement volontaire des ressources humaines se trouve clairement confirmée par les résultats de cette étude. Toutefois, les suggestions proposées par Becker (1964) pour que les employeurs mettent en place des pratiques visant la rétention de ces ressources ne se trouvent réconfortées que par rapport à une seule pratique de gestion des ressources humaines : la rémunération alternative.

La théorie du capital humain (Becker, 1964) souligne clairement que les risques des investissements en formation continue peuvent augmenter la capacité de transférer les compétences vers d'autres organisations que celle qui a subventionné l'activité de formation. Becker (1964) soutient que les organisations peuvent contrecarrer les effets de la formation continue, surtout celle à caractère général, sur le roulement volontaire si elles sursoient à l'amortissement de leur financement de la formation continue en maintenant la rémunération et les autres avantages pécuniaires et sociaux accordés aux employés en deçà du salaire moyen du marché. Autrement dit, Becker (1964) souligne que le meilleur moyen d'atténuer l'effet de la formation continue sur le roulement volontaire des ressources humaines consiste à mettre en place des pratiques de rémunération, d'avantages sociaux et de mobilité interne afin de retenir les employés performants et d'éviter que les autres entreprises ne viennent les recruter en leur offrant mieux. Les tests auxquels nous avons eu recours pour vérifier les effets de l'interaction entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines soulevées par Becker (1964) n'ont pas été concluants à l'exception de l'interaction entre la formation continue et la rémunération variable dont les effets agissent en diminuant le taux de roulement volontaire des ressources humaines.

Nous soulignerons également, pour répondre à toute curiosité intellectuelle qui poserait la question sur le rôle de la formation continue dans son aspect spécifique, que les

résultats de l'étude (avant intégration des deux aspects de la variable formation continue lors de nos mesures bivariées) établissent que cette dernière entretient aussi une relation significative et positive avec le roulement volontaire des ressources humaines. Ce résultat va à l'encontre des premières thèses avancées par Becker (1964) et, d'une certaine manière, confirme l'idée que compte tenu de l'évolution du contenu du travail dans le monde occidental il devient de plus en plus difficile de faire la différence entre les deux aspects, spécifique et général, de la formation continue. Situation que plusieurs auteurs inscrits dans la perspective de la théorie de capital humain, y compris Becker dans la préface de la version de son œuvre en 1975, ont soulignée avec insistance (Katz et Ziderman, 1990; Parent, 1996; Stankiewicz, 1995; Stern et Ritzen, 1991; Stevens, 1994;).

Pour Becker (1964), dont les propositions sont relatives à un univers de concurrence pure et parfaite, la formation comprendrait un aspect général et un aspect spécifique. La solution à la question du vol ou du « *poaching* » des employés trouve sa source dans les modalités de financement (la formation générale est à payer par l'employé et la formation spécifique par l'employeur) et la mise en place de pratiques de gestion ressources humaines qui contribueront à réduire le taux du roulement volontaire. Toutefois, comme nous avons pu le constater plusieurs études empiriques ont réfuté quelques-uns des principes de Becker (1964); surtout celui relatif à l'investissement en formation de caractère général. En fait, cette réfutation n'a pas remis en cause tout le raisonnement de Becker (1964), mais a conduit plutôt à l'abandon de ses hypothèses de référence en maintenant que la concurrence est imparfaite et que les firmes autant que les salariés financent la formation générale (Hanchane et Stankiewicz, 2004).

Acemoglu et Pischke (1999) expliquent que la différenciation des modèles développés dans les années 90, en dépassement des thèses de Becker (1964), porte essentiellement sur la nature des variables qui expliquent le résultat généré par l'écart entre la

productivité marginale acquise par la formation et salaire offert par les autres entreprises. Dans ce sens ils soutiennent les propositions suivantes :

- L'asymétrie de l'information : l'organisation formatrice détenant des informations (privées) que ne connaissent pas les firmes concurrentes à propos du contenu de la formation dispensée (Katz et Ziderman, 1990) ou de la qualité intrinsèque des bénéficiaires (Acemoglu et Pischke, 1998) ;
- Le pouvoir de monopsonie de l'organisation : quand l'organisation formatrice est le seul « acheteur » des compétences acquises par les employés bénéficiaires. Comme souligné par Stevens (1994) l'hétérogénéité des entreprises et des processus de production rend la formation plus ou moins transférable. D'autre part, les aléas du marché de l'emploi rendent les opportunités de mobilité en fonction de la formation reçue limitées et quasi incertaines, ce qui réduit les ardeurs de roulement volontaire des ressources humaines (Acemoglu et Pischke, 1999b);
- Les contraintes limitant les valeurs possibles du salaire : les accords négociés sur le salaire minimum entre les partenaires sociaux ainsi que les lois et règles de mutualisation de la formation peuvent inciter à offrir de la formation générale (Boot et Chatterji, 1998; Loewenstein et Speltzer, 1998). La réduction des écarts des échelles salariales entre les travailleurs qualifiés et les travailleurs non qualifiés est l'une des causes qui favorisent également des contextes d'offre de formation à caractère général (Acemoglu et Pischke, 1999b).

Malgré les critiques soulignées ci-dessus, la théorie du capital humain (Becker, 1964) nous a paru importante par ces thèses, car elle relaie la perspective théorique de March et

Simon (1958) en accordant une attention particulière, du point de vue économique cette fois, à la problématique des choix face aux opportunités fournies aux individus après le développement de leurs compétences. En outre, comme la première perspective théorique traitée ci-dessus, la théorie du capital humain (Becker, 1964) ouvre ainsi la voie, par les propositions de mise en place de pratiques de gestion pour améliorer la rétention des employés (surtout les salaires), à la création d'un contexte organisationnel favorisant le développement de synergies entre la formation et les pratiques de gestion des ressources humaines.

Les résultats empiriques relatifs à la première hypothèse de cette étude réconfortent la thèse de Becker (1964) à propos de l'influence de la formation continue sur le roulement volontaire des ressources humaines. Ainsi, les propositions de cette perspective théorique permettent d'offrir un cadre à la réflexion et à la construction d'un modèle de recherche pour trouver des solutions aux problèmes ainsi posés aux organisations investissant en formation continue, sans toutefois vouloir voir leurs employés performants les quitter. En intégrant cette perspective théorique dans son cadre conceptuel, la présente étude était consciente que les thèses de la théorie du capital humain (Becker, 1964), tout en offrant l'opportunité de renforcer celles de la théorie des organisations dans l'explication de l'influence de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines, demeurait limitée dans son explication de la problématique étudiée par ses préoccupations foncièrement économiques. Sans doute, la théorie du capital humain (Becker, 1964) contribue de manière très forte à l'explication de l'impact de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Toutefois, son apport quant aux solutions pour résoudre les effets du problème né de cette influence demeure en deçà des attentes des organisations. Ceci s'explique aisément par le fait que le souci premier de cette théorie était plus relié aux facteurs sous-jacents aux choix économiques des individus et que, par conséquent, les

préoccupations des organisations n'occupaient qu'un espace secondaire dans son raisonnement à propos de la problématique étudiée ici.

5.2.3 Les théories des systèmes de travail à haute performance

Les résultats de cette étude n'ont pu conclure à une adéquation parfaite avec les thèses des différentes théories des systèmes de pratiques de travail à haute performance à propos de la relation entre la formation continue et le roulement volontaire d'un côté et les effets interactifs entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines sur le roulement volontaire d'un autre côté.

En effet, la troisième perspective théorique intégrée par cette recherche concerne les théories des systèmes de travail à haute performance dont les thèses postulent que les pratiques de gestion des ressources humaines fonctionnent ensemble ou en grappes homogènes pour permettre la création d'un contexte favorable à l'atteinte de la performance organisationnelle. Il ressort des fondements théoriques reliés aux systèmes de travail à haute performance une forte interdépendance entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines. L'un des postulats qui fondent cette perspective théorique étant que la formation est un facteur qui contribue à la performance organisationnelle, on peut donc en déduire que c'est un facteur qui réduit le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Ainsi, ces théories construisent leur vision sur la croyance que la gestion des ressources humaines est un atout précieux qui contribue à la réalisation de la stratégie d'affaires des organisations et permet de développer des avantages concurrentiels durables. Les systèmes de travail à haute performance intègrent le besoin de développement de compétences de haut niveau, une

conception de l'organisation du travail permettant aux employés de déployer leurs efforts discrétionnaires et leur offrant l'opportunité d'utiliser leurs compétences et, enfin, des pratiques de gestion qui favorisent la motivation et la mobilisation des employés.

Comme nous pouvons le constater, les résultats de la présente étude vont à l'encontre du postulat véhiculé par les thèses de ces perspectives théoriques en confirmant, à travers les résultats dégagés par la régression Tobit, que la formation continue entretient une influence positive sur le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Toutefois, concernant les relations entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines, les résultats de l'étude confirment, en les vérifiant empiriquement, les effets des interactions générées par les liens entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines. Il est certain que l'étude relève une seule interaction significative entre la formation continue et la rémunération alternative, mais nous estimons que les tests relatifs aux autres relations affirment l'existence d'un certain niveau d'interaction même s'il n'atteint pas le seuil de signification attendu.

En intégrant les théories des systèmes à haute performance dans son cadre théorique, l'étude a cherché à consolider la complémentarité que nous pouvons constater entre elles et les deux autres perspectives théoriques qui insistent sur l'influence que la formation continue a sur le changement du taux de roulement volontaire et sur la possibilité de l'existence de synergie entre la formation continue et d'autres pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi notre étude arrive à présenter un cadre théorique convergent et intégrateur capable d'apporter un nouvel éclairage sur la problématique objet de cette recherche.

5.2.4 Vers un modèle théorique convergent

Comme nous pouvons le constater, chacune à sa manière et en partant de son champ spécifique d'intérêts, les trois perspectives théoriques convergent pour éclairer la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines. 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 des 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 pistes de solutions dans le but d'aider les organisations à résoudre ce dilemme.

La troisième perspective, celle des systèmes de travail à haute performance, intègre implicitement les acquis théoriques des deux autres perspectives et les enrichit de manière évidente. Elle intègre la notion de capital humain comme un des facteurs de performance organisationnelle et insiste sur le fait 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. Elle évacue, cependant, les liens entre pratiques de gestion des ressources humaines et la facilité perçue de quitter, du moment que celles-ci renforcent la motivation et la mobilisation, donc la rétention des employés. La formation continue étant une composante essentielle des systèmes intégrés de pratiques de travail à haute performance, son effet potentiellement nuisible 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 volontaire des ressources humaines, nous a permis de nous poser plusieurs

questionnements sur les mécanismes de fonctionnement des interactions entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines et de procéder aux tests empiriques pour vérifier leur pertinence et leur efficacité à développer des éclairages cohérents sur la relation en question.

Ces questionnements et ces tests empiriques nous ont permis d'approfondir notre vision du fonctionnement qui s'établit entre les trois perspectives théoriques. Comme nous pouvons le constater, les théories des systèmes de travail à haute performance intègrent les thèses des deux modèles précédents en dépassant les thèses plus axées sur un aspect «psychosocial» chez March et Simon (1964) et plus tournées vers l'économique chez Becker (1964), 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 dégageons de cet exposé théorique nous amène à accorder une attention particulière aux effets interactifs et aux synergies qui naissent à travers l'existence de différentes 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'ont avancé Barnard (1938) et March et Simon (1958). Les tests statistiques auxquels nous avons eu recours permettent de constater l'existence d'interactions entre la formation et les autres pratiques de gestion des ressources humaines et confirment que la configuration raisonnée, cohérente et alignée sur la stratégie de l'entreprise est susceptible de produire des effets modérateurs permettant la rétention des employés performants.

Notre étude apporte ainsi un éclairage théorique sur une question bien concrète : l'organisation a-t-elle ou non intérêt à investir en formation continue compte tenu du risque des départs des employés performants? En puisant dans les perspectives théoriques citées ci-dessus, nous confirmons l'existence d'une relation dialectique entre

les trois modèles théoriques et qu'il est possible d'échafauder un nouveau modèle qui intègre ces différentes thèses et structure une réponse possible au niveau de l'organisation pour atténuer les impacts positifs de la formation continue sur le roulement volontaire des ressources humaines. Nous estimons donc que, par les résultats de notre étude, nous apportons une nouvelle contribution qui confirme l'existence d'un autre modèle théorique émergent qui permet d'étudier la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, dont la formation continue, et le roulement volontaire des ressources humaines autre qu'au niveau d'analyse de l'individu.

5.3 Implications pratiques des résultats de l'étude

Les conclusions auxquelles cette étude aboutit permettent d'identifier plusieurs implications concrètes sur le plan pratique au niveau organisationnel, sur le plan méthodologique et sur le plan théorique.

5.3.1 L'investissement en formation est-il toujours bénéfique ?

Les résultats auxquels nos travaux de recherche ont abouti confirment que la formation continue est une cause certaine du développement de l'attraction ressentie à quitter l'organisation. D'autre part, ces mêmes résultats nous ont démontré que plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines entretiennent des relations négatives avec le roulement volontaire des ressources humaines en présence de la formation continue. En l'occurrence, nous citerons à ce propos des pratiques telles que la mobilité interne, les avantages sociaux, la rémunération alternative et la justice procédurale. Autrement dit, toutes ces pratiques, en présence de la formation continue, génèrent des effets additifs qui agissent dans le sens de la réduction du roulement volontaire des ressources humaines.

Les autres mesures auxquelles nous avons eu recours pour vérifier l'existence d'effets interactifs entre la formation continue et les pratiques de gestion des ressources humaines citées ci-dessus ont révélé une seule situation où une interaction significative et négative est constatée entre la formation continue et la rémunération alternative. Nous ne pouvons nier l'existence de certaines formes d'interaction entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines, car toutes ces mesures révèlent des résultats différents de zéro. Toutefois, ces résultats n'atteignent pas le niveau de signification escompté. Toutes ces pratiques paraissent agir de manière assez indépendante de la formation continue, car leur développement est tributaire de processus, de normes et de règles établis par l'organisation «indépendamment» du rôle et de la finalité de la formation continue. Seule, la rémunération alternative agit comme pratique de gestion des ressources humaines en synergie significative avec la formation continue, car cette dernière permet aux employés de se doter des compétences qui les habilite à réaliser de bonnes performances, et partant, à améliorer leurs salaires.

Faut-il pour autant répéter avec les employeurs récalcitrants que la formation continue n'est pas une pratique à mettre en place et qu'il faut se limiter à recruter à l'externe, à doter l'organisation de sang nouveau et éviter ainsi d'investir dans le développement des compétences d'employés qui seront «volés » plus tard par d'autres employeurs ?

Force est de constater que la formation continue est un «mal nécessaire» pour les organisations ! Tout en sachant qu'elle peut engendrer une augmentation du taux de roulement volontaire des ressources humaines, les entrepreneurs ne peuvent se passer d'investir dans le développement des compétences de leurs employés dans le but de s'assurer un avantage compétitif leur permettant de garantir la réalisation de leurs objectifs stratégiques. C'est un vrai dilemme que de se trouver face au choix d'investir en formation tout en sachant qu'on peut perdre les employés qui ont en bénéficié. Mais, dans la réalité, les employeurs s'organisent de manière à minimiser le risque et s'assurer

d'autres bénéfiques qui accompagnent les retombées positives de la formation continue : l'accumulation d'un capital humain performant, capable d'innover et de s'investir dans la recherche et développement des processus et des produits (Aghion et Howitt, 1998). Les employeurs qui insistent sur l'investissement en formation continue en faveur de leurs employés estiment que cette dernière produit des externalités dont les retombées bénéficient également à l'entreprise à moyen et long terme sous forme d'amélioration du taux de productivité, d'innovation, de R&D, etc. (Acemoglu et Pischke, 1998; Bartel, 2000; Bishop, 1996; Lowenstein et Speltzer, 1999). Si c'est le cas, pourquoi tous les employeurs n'investissent-ils pas directement dans la formation de leurs employés? Ballot, Fakhfakh et Taymaz (2006) répondent, dans une étude empirique comparant les impacts de la formation continue en France et en Suède, que cela est dû en premier lieu au manque d'information à propos des externalités qu'engendre la formation et de la peur des employeurs que les employés formés ne soient volés par d'autres firmes. Les trois auteurs démontrent que malgré le «vol» d'employés, la formation continue demeure fort précieuse par ses retombées dont profitent également les employeurs et les entreprises, car ces derniers s'approprient la majeure partie des retours sur investissements réalisés en formation continue des employés. Enfin, pour résoudre le problème dû au fait que l'investissement en formation continue bénéficie essentiellement aux employés les plus formés, les auteurs proposent aux États d'adopter des politiques publiques visant l'obligation des entrepreneurs à investir dans la formation continue de tous leurs employés afin d'éviter que le gouffre qui sépare les employés compétents des non compétents ne s'élargisse et que les entreprises se trouvent, par conséquent, dans des situations de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et compétente.

Les résultats de cette étude vont donc, d'une certaine manière, dans le sens de ce que nous désirions défendre comme thèse dans notre recherche. La formation continue, malgré le taux de roulement volontaire des ressources humaines qu'elle peut engendrer, est une pratique nécessaire dont les retombées profitent en premier lieu aux employeurs,

surtout quand ils mettent en place d'autres pratiques de gestion des ressources humaines renforçant la satisfaction au travail et le sentiment d'appartenance à l'organisation et créent des contextes de travail où les employés peuvent réinvestir ce qu'ils ont appris.

Dans cette perspective, l'étude a démontré que les employeurs qui investissent en formation continue tout en mettant en place une pratique de rémunération alternative s'attendent certainement à constater une diminution du taux de roulement volontaire de leurs ressources humaines. Ces derniers, constatant que le développement de leurs capacités, grâce à la formation continue, leur permet de réaliser leurs objectifs personnels et professionnels, ne seront plus enclins à quitter une organisation qui reconnaît leur performance et les rémunère en conséquence. Nous estimons que les organisations connaîtront les mêmes résultats positifs à ce niveau, chaque fois qu'elles mettront en place des pratiques de gestion des ressources humaines capables d'instrumentaliser la formation continue dans le sens de la réalisation des performances escomptées.

5.3.2 Les systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines

Pour les besoins de cette étude, nous avons opté pour le test et l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines individuellement. Notre objectif a été d'étudier l'effet synergétique créé par la multiplication de l'effet de la formation continue par celui des autres pratiques de gestion des ressources humaines, prises individuellement, sur le changement du taux de roulement volontaire. La littérature théorique et empirique, surtout celle reliée à la stratégie de gestion des ressources humaines, estime que les pratiques de gestion des ressources humaines présentes dans une organisation agissent ensemble comme un système ou sous forme de grappes (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; Mac Duffie 1995) de pratiques dans le but d'améliorer et de soutenir l'efficacité l'une de l'autre (Delery, 1998). Une telle configuration des pratiques de gestion des

ressources humaines suppose que l'efficacité de chacune d'elles dépend des autres pratiques présentes au sein de l'organisation. Si l'action commune de toutes les pratiques présentes crée un système de gestion cohérent, l'effet de ce dernier sur la performance organisationnelle sera plus important que l'effet de chacune des pratiques agissant de manière solitaire (Ichniowski et al., 1996).

Dans cette perspective, nous constatons que plusieurs auteurs ont proposé des systèmes de pratiques censés être cohérents et avoir un effet positif sur le comportement et la motivation des ressources humaines (Arthur, 1992; Batt et al, 2002; Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; Miles et Snow, 1984), toutefois peu d'études empiriques ont apporté suffisamment d'éclairage sur l'interaction et l'amélioration mutuelle que chacune devrait apporter à l'autre (Delery, 1998). D'autant plus, qu'au niveau théorique il n'existe aucune règle ou loi qui permette d'expliquer selon qu'elle manière ces systèmes de pratiques pourraient être construits (Becker et Gerhart, 1996)., d'où le peu de connaissances que nous avons sur le fonctionnement des mécanismes grâce auxquels les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la performance (Delaney et Huselid, 1996; Delery, 1998; Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995).

Partant de ces constats relevés par les études théoriques et empiriques, nous avons décidé de procéder autrement et de relever le défi de la clarté empirique en vérifiant l'idée de synergies créées par l'interaction entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines. À notre avis, clarifier d'abord les liens d'influence qui peuvent exister entre les pratiques doit primer sur le souci de connaître s'il y a un effet global d'un ensemble de pratiques sur la variable dépendante. Les résultats auxquels cette étude a abouti confirment l'existence de ces synergies au moins au niveau de la relation entre la formation continue et la rémunération alternative. Ceci nous a permis d'avancer l'idée que l'interaction naîtra sûrement d'une relation d'aide et de support mutuel, d'où le concept d'instrumentalisation de la formation continue par les autres

pratiques de gestion des ressources humaines dans le but d'atteindre un objectif commun que nous avons discuté plus haut. Plusieurs études empiriques ont eu recours aux méthodes d'analyse factorielle ou en composantes principales pour identifier les groupes de pratiques influençant ensemble la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1994). En général, ces études ont démontré l'existence de relations significatives entre les groupes de pratiques et la performance organisationnelle. Toutefois, on ne peut conclure aisément si l'effet significatif est produit par telle ou telle pratique uniquement ou s'il est produit uniquement grâce à l'effet synergétique de l'ensemble des pratiques. En tout état de cause, nous estimons que quelle que soit la configuration des pratiques alignées et quel que soit le niveau d'analyse choisi pour étudier la relation, il est toujours certain qu'il faudra que les pratiques individuelles soient en phase l'une avec l'autre et en harmonie avec l'ensemble pour avoir un effet sur la performance organisationnelle (Becker et Gerhart, 1996). Aussi, il est, à notre avis, plus instructif d'étudier les relations individuelles entre les pratiques pour identifier leurs effets additifs, dans un premier temps, puis déterminer si elles produisent des effets interactifs entre elles. Enfin, quand nous sommes en face d'effets synergiques produits par des interactions entre des variables bien identifiées, il nous paraît plus pratique, après coup, de passer aux mesures de leurs effets sur la performance organisationnelle ou sur toute autre variable dépendante.

5.4 Contributions, limites et recherches futures

Dans cette section, nous présentons de manière globale, dans les trois premières sous-sections, les contributions théoriques et empiriques auxquelles cette étude participe pour porter un éclairage objectif et scientifique sur la relation d'influence que la formation continue a sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines.

Une quatrième sous-section est dédiée à l'exposé des limites qui cadrent les résultats de cette étude. Enfin, nous présenterons dans une dernière sous-section nos suggestions pour mieux réussir les recherches futures en profitant des leçons tirées des limites de cette étude.

5.4.1 Les contributions de cette étude

Cette étude s'était fixé pour objectif d'apporter une clarté théorique et empirique à propos de l'influence de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Les résultats auxquels elle a abouti spécifient des réponses claires à tous les aspects que la problématique de la recherche a questionnés.

5.4.2 La contribution théorique de l'étude

Tout d'abord, l'étude a abordé un sujet qui, du moins à notre connaissance, n'a jamais fait l'objet d'une discussion théorique approfondie : la relation d'influence que la formation continue a sur le taux du roulement volontaire. Bien que cette relation ait été désignée par les employeurs comme cause de la recrudescence du taux de roulement volontaire des ressources humaines, la recherche empirique reliée à la gestion des ressources humaines semble ne pas suivre ce raisonnement. Au contraire, cette étude contribue et apporte une clarté théorique à ce sujet comme nous le précisons dans les paragraphes qui suivent.

La mise en relation des perspectives théoriques, la théorie des organisations (March et Simon, 1958), la théorie du capital humain (Becker, 1964) et les théories des systèmes à haute performance et l'éclaircissement apporté par cette étude à propos de la convergence de leurs thèses principales sur le sujet, dans une optique intégrative, fait apparaître l'émergence d'un cadre conceptuel capable de cerner, au niveau de l'analyse de l'organisation, les manifestations de cette relation et de proposer des pistes de solution. Ce cadre conceptuel convergent permet ainsi de mieux comprendre l'influence positive de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire, donc au bénéfice de l'organisation et de ses acteurs.

La présente recherche apporte ainsi un éclairage théorique sur la question relative à l'investissement des employeurs en formation continue compte tenu du risque de départs et perte d'employés performants. En puisant dans les perspectives théoriques intégrées dans le modèle conceptuel de l'étude, nous confirmons l'existence d'une relation dialectique entre les trois modèles théoriques et qu'il est possible d'en échafauder un nouveau qui comprend les différentes thèses relatives à cette problématique et propose une réponse visant l'atténuation de l'influence de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines.

D'autre part, en adoptant une vision théorique qui vise l'analyse de l'effet de synergie entre la formation continue et chacune des pratiques de gestion des ressources humaines, la présente recherche a défini une approche qui privilégie l'étude des impacts de chacune d'elles quand ses valeurs sont multipliées par celle de la formation continue pour réduire le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Ainsi, l'étude s'est rangée du côté des thèses qui cherchent à identifier l'effet individuel des différentes pratiques de gestion des ressources humaines à travers les synergies que chacune d'elles crée en s'associant à la formation continue avant de vérifier les effets des bundles ou groupes de pratiques. Autrement dit, la vision théorique adoptée par l'étude a ciblé une analyse des effets de modération de chacune des pratiques de gestion des ressources humaines en étudiant la relation d'influence de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Une autre vision qui aurait étudié cette relation en tant que processus aurait, sans doute, privilégié l'analyse des effets de médiation des pratiques de gestion des ressources humaines.

Dans l'explication de la relation de modération identifiée entre la formation continue et les pratiques de rémunération alternative, nous avons utilisé la notion d'instrumentalisation de la première variable par la seconde. Nous avons estimé, en effet,

que cette notion permet d'appréhender les résultats de l'effet de modération au sein de cette relation, car les objectifs visés par la mise en place de la rémunération alternative ne sont réellement atteints que lorsque les ressources humaines impliquées dans cette relation s'approprient les savoir-faire leur permettant d'atteindre les performances au travail escomptées par l'organisation.

5.4.3 La contribution empirique de l'étude

Les analyses statistiques auxquelles cette étude a eu recours dans le cadre d'un protocole de recherche fort rigoureux ont permis de corroborer son hypothèse à propos de l'existence d'une relation positive entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines en présence de plusieurs variables de contrôle et autres variables modératrices.

Les régressions hiérarchiques Tobit ont confirmé les effets additifs, significatifs et négatifs que plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines ont sur le taux de roulement volontaire en présence de la formation continue. Mais, surtout, elles ont permis de corroborer l'hypothèse concernant la production d'effets interactifs significatifs et négatifs issus de la multiplication des valeurs de la formation continue et de la rémunération alternative d'un côté et du taux de roulement volontaire, de l'autre côté. Ce résultat a amené l'étude à confirmer l'idée selon laquelle lorsque la formation continue est associée à d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, des effets interactifs et synergétiques peuvent se produire et agir en réduisant le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Autrement dit, le roulement volontaire n'est pas une fatalité organisationnelle, mais un phénomène dont on peut réduire les effets dysfonctionnels en mettant en place des ensembles de pratiques de gestion cohérents.

Ce résultat a, sans doute, des implications fortes et importantes sur les organisations et les employeurs. Il permet de rassurer sur les bénéfices dont l'entreprise peut profiter en investissant dans la formation continue. Ainsi, l'organisation arrive, après tout, à développer les compétences de ses personnels tout en étant capable de les retenir grâce à l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines qui, associées à la formation continue, renforcent leur loyauté envers elle.

Les analyses statistiques auxquelles cette étude a eu recours ont également permis, au regard des résultats enregistrés, d'avancer l'idée de considérer ou plutôt d'utiliser les tests d'interaction entre les pratiques de gestion des ressources humaines comme voie exploratoire pour la construction des ensembles de pratiques de gestion des ressources humaines réalistes, cohérents, parcimonieux et efficaces.

5.4.4 Les limites conceptuelles et méthodologiques de l'étude

Comme pour toute autre étude scientifique, la nôtre possède ses limites conceptuelles et méthodologiques. Les résultats auxquels l'étude est arrivée ne peuvent prétendre à l'exhaustivité et à la perfection. D'autres avenues de recherche pourraient être mises en place pour atteindre des résultats mieux lotis et plus précis. Il en est ainsi, également, pour les explications des résultats que nous avons atteints.

Nous avons tenté en partant d'une mise en commun des thèses de trois perspectives théoriques, soit la théorie des organisations (March et Simon, 1958), la théorie du capital humain (Becker, 1964) et les théories des pratiques de travail à haute performance, d'expliquer que l'existence d'une association positive entre la formation continue et le taux de roulement volontaire des ressources humaines pourrait être modérée par la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines. Nous étions convaincus que les effets modérateurs des autres pratiques de gestion des ressources humaines seraient

encore plus importants, dans le sens de la réduction du taux de roulement volontaire, si les valeurs de chacune de ces pratiques étaient multipliées par les valeurs de la formation continue. Ainsi, nous pensions que des synergies entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines seraient créées et aboutiraient à modérer les effets produits sur le taux du roulement volontaire des ressources humaines.

Les résultats que nous avons atteints lors de cette étude ont corroboré une partie de nos hypothèses et ont falsifié l'autre partie. Certains de nos résultats nous permettent de saisir mieux l'influence que peut avoir la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines et, surtout, d'apprécier l'effet interactif de la formation continue et la rémunération alternative sur ce type de roulement. Toutefois, nous estimons que notre modèle conceptuel aurait pu prendre une autre forme si nous avions adopté une approche de configuration et avons étudié les pratiques de gestion des ressources humaines sous forme de grappes ou «bundles» au lieu de les prendre individuellement. Les synergies entre la formation continue et les autres pratiques peuvent être étudiées selon différentes approches. Une première approche consisterait à analyser les interactions entre la formation continue et certaines autres pratiques de gestion des ressources humaines une à une. Par exemple, on pourrait explorer l'interaction entre la formation continue et la présence de pratiques de marché du travail interne au sein de l'entreprise ou entre la formation continue et les pratiques de rémunération alternative ou les pratiques d'avantages sociaux.

Une seconde approche consisterait à analyser les interactions entre la formation continue et certains systèmes de pratiques de travail à haute performance. Dans ce cas, il faudrait analyser le rôle de la formation continue au sein de groupes ou «bundles» de pratiques de gestion des ressources humaines qui constituent ainsi des systèmes de gestion intégrés, cohérents et alignés. Des études empiriques dans le domaine de la gestion des ressources

humaines ont permis de constater que lorsque les pratiques sont agrégées sous forme de grappes ou «bundles», elles enregistrent des coefficients de régression plus significatifs que lorsqu'elles sont étudiées individuellement (Batt, 2002; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Whitfield, 2000).

La seconde limite a trait à la mesure de la variable formation continue. En effet, comme exposé au premier chapitre les cinq études empiriques qui se sont intéressées à la relation entre cette variable et le roulement volontaire des ressources humaines ont utilisé un seul indicateur pour mesurer la formation continue : la durée de la formation, la perception de son importance (ou son impact) et le nombre d'années nécessaires pour développer les compétences permettant aux employés d'intégrer le noyau central de l'organisation ou les marchés internes. Considérant que la mesure de cette variable à travers un seul item pourrait diminuer la possibilité d'appréhender l'influence de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire, nous avons eu recours à l'utilisation de deux indicateurs : le nombre d'employés ayant bénéficié de la formation en classe et le nombre d'employés ayant bénéficié de la formation en milieu de travail. Nous avons ainsi pris ensemble le nombre d'employés et le type de formation. En réalité, nous avons fusionné ces deux indicateurs pour construire la variable formation continue, car nous avons constaté qu'ils enregistraient chacun, pris individuellement, une relation significative avec le roulement volontaire et que le coefficient de corrélation entre eux était assez élevé : $r = 0.82$.

Cette variable ainsi construite, nous a permis de mesurer les liens qu'entretiennent les deux types de formation, général et spécifique, avec le roulement volontaire tout en tenant compte du nombre d'employés en ayant bénéficié. À cet égard, nous considérons que notre mesure pour cette variable a été différente de ce que nous avons recensé auprès de la littérature empirique à deux niveaux. Premièrement, la prise en compte du nombre total d'employés ayant participé aux activités de formation. En soi, ceci présente une

nouvelle mesure pertinente pour apprécier l'influence de la formation sur d'autres variables. Deuxièmement, la mesure de la formation adoptée dans cette étude est composée de deux indicateurs qui représentent le pourcentage des personnes ayant reçu la formation en classe et en milieu de travail. Donc, cette mesure couvre également les deux types de formation, spécifique et générale.

Bien que nous considérions que la mesure de la variable formation continue présentée dans le cadre de cette étude a été pertinente, nous estimons qu'elle n'est nullement exempte de faille, car la formation continue est une pratique sociale qui mobilise plusieurs acteurs, institutions, savoirs et ressources financières, matérielles et pédagogiques. Il est donc logique que cette pratique soit appréhendée à travers des échelles multi-items agrégés, afin d'éviter les risques d'erreur dont recèle l'utilisation d'un seul item dans la mesure des pratiques de gestion de ressources humaines (Wright et al., 2001).

La troisième limite concernant notre étude a trait aux pratiques de gestion des ressources humaines intégrées dans notre modèle conceptuel. Il est sans doute incontestable que les politiques, programmes et pratiques de gestion des ressources humaines sont des déterminants du changement du taux de roulement volontaire de ces ressources. Nous nous sommes limités à utiliser sept pratiques, y compris la formation continue. Cependant, d'autres pratiques auraient pu être aussi influentes que celles que nous avons «choisies» pour expliquer la variation constatée dans le taux de changement du roulement volontaire des ressources humaines. Nous citerons à titre d'exemple, les pratiques reliées à la dotation des employés, les politiques de santé et sécurité au travail, les programmes de bien-être au travail, les pratiques d'évaluation du rendement et de développement de carrières. Chacune de ces politiques et/ou pratiques peut ajouter une signification dans l'explication de la variance du changement du taux de roulement des employés et apporter plus de lumière sur les synergies créées par la formation continue et

les autres pratiques de gestion des ressources humaines. Dans le cas de cette étude, nous avons accès à l'utilisation de pratiques dont le fonctionnement et l'objectif spécifique, en regard des buts organisationnels à la base de leur choix, sont différents de ceux de la formation continue. Nous pensons que les résultats auraient été autres si nous avions été en mesure d'utiliser dans notre modèle des pratiques telles que l'évaluation du rendement, la gestion ou le développement des carrières, la sélection et l'intégration des employés dans l'organisation. L'idée qui sous-tend la présentation de cette limite provient de notre constat qui spécifie que la formation continue interagit mieux avec les pratiques qui «l'instrumentalisent» profitant ainsi des compétences qu'elle permet de développer pour pouvoir atteindre des performances de travail meilleures.

Une autre limite des résultats de notre étude concerne le niveau d'analyse adopté. Nous avons procédé à une analyse du taux de roulement volontaire des ressources humaines au niveau organisationnel, toutefois comme l'adjectif volontaire l'indique le choix de quitter ou de participer dans l'organisation est tributaire d'un choix individuel également en fonction de la satisfaction ressentie au travail. Il est certain que cette satisfaction est elle-même en relation avec le contexte du travail dans lequel évoluent les individus et qui est cadré par les choix organisationnels qui font que les pratiques favorisant la motivation, la mobilisation et l'engagement des employés existent ou n'existent pas. Nous déduisons de cela que le roulement volontaire est un choix individuel en fonction, dans la majeure partie des cas, des pratiques organisationnelles mises en place pour favoriser un climat de travail et une situation de gestion de l'entreprise selon les choix stratégiques des décideurs.

Dans le cas de la présente recherche, nous avons estimé intéressant, pour mieux saisir la nature de la relation qui nous intéresse, d'investiguer les processus par lesquels la formation pourrait influencer le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Notre démarche a consisté à développer des modèles de

modération découlant en partie des spécifications contenues dans la théorie des organisations de March et Simon (1958), la théorie du capital humain de Becker (1964) et les théories des pratiques de travail à haute performance. En portant une attention particulière à la capacité de quitter, nous estimons que le modèle de modération pourrait inclure une variable intermédiaire qui exprime la valeur sur le marché du travail des compétences acquises par l'activité de formation ou de performance au travail. Ce modèle de médiation établirait donc une relation empirique entre la formation et le développement 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, d'autres variables comme la motivation et la mobilisation des employés au travail peuvent aussi être incluses. Si, en effet, la formation contribue à l'amélioration de la satisfaction au travail, à la motivation et à la mobilisation des employés et que ces attitudes positives se traduisent par un faible roulement, nous aurions une confirmation de la pertinence de la théorisation de March et Simon (1958), de Becker (1964) et des théories des pratiques de travail à haute performance appliquées à l'étude de la relation entre formation et roulement des ressources humaines.

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 existent au niveau d'analyse 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'approprier les analyses multi-niveaux pour bien investiguer ces modèles de médiation qui mettent en relation des pratiques organisationnelles et des variables individuelles.

Il nous paraît donc que limiter l'étude du roulement volontaire des ressources humaines à un niveau individuel ou organisationnel seulement ne permet pas d'apprécier les divers

aspects de sa variance, car cela restreint la vision du phénomène à un seul angle de vue. Une analyse multi-niveaux nous paraît plus appropriée pour étudier des phénomènes où les décisions peuvent se prendre en considérant plusieurs facteurs appartenant à des sphères d'intervention différentes.

La cinquième limite de cette étude, concerne la durée allouée à la collecte des données au sein du panel des établissements qui en font partie. C'est une étude de type panel, car les données ont été recueillies à deux moments différents, sur deux années différentes, soit 1999 et 2000. Ceci nous a permis d'apprécier l'influence que l'investissement en formation continue a opérée en 1999 sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines en 2000. Toutefois, la variable roulement volontaire des ressources humaines en 1999 qui est intégrée dans la régression hiérarchique Tobit pour contrôler pour l'effet du temps sur le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines semble occuper, à elle seule, une bonne portion de l'espace de variance, en enregistrant un z très fort par rapport au reste des variables du modèle, jusqu'au point où elle semble expliquer à elle seule tout le phénomène. Nous pensons que les résultats de cette étude se seraient manifestés autrement si l'écart entre les moments de cueillette de données était assez espacé, c'est à dire étalé sur des périodes allant de deux à trois ans, par exemple : 1999-2001; 2001-2005. Cet écart dans le temps nous aurait permis ainsi d'apprécier les retombées de l'effet de causalité entre les variables sur une période plus longue permettant d'intégrer également les conséquences différées (s'il en existe) des autres variables modératrices.

La dernière limite est reliée à la nature de l'échantillon objet de l'étude. Il est vrai que par sa composition et par l'étendue de sa représentativité captée par un vaste ancrage géographique (10 provinces) et par l'appartenance des établissements à différents secteurs d'activité économique (14 secteurs), cet échantillon nous permet une généralisation aisée des résultats à un nombre très appréciable des établissements

canadiens. Toutefois, cette capacité de généralisation des résultats ne peut éclipser le fait que nous ne puissions appliquer sans discernement les résultats auxquels nous avons abouti à d'autres contextes nationaux différents de la réalité de notre pays, à d'autres secteurs d'activité économique tels que l'agriculture et aux organisations faisant partie de la fonction publique qui n'ont pas fait partie de notre échantillon.

5.4.5 Pistes de recherche pour de futures études

À la lumière des résultats atteints par notre recherche et, surtout, eu égard aux limites conceptuelles et méthodologiques auxquelles nous avons dû faire face lors de la réalisation de cette étude, nous présentons ci-après les différentes pistes de recherche qui, à notre avis, pourront être explorées dans le cadre de prochaines initiatives.

Dans le premier et le dernier chapitre de notre étude nous avons fait mention, suivant en cela, les suggestions de la littérature, d'une distinction entre le roulement fonctionnel et le roulement dysfonctionnel des employés. Nous avons voulu par là mettre l'accent sur le fait que tout roulement des employés n'est pas à bannir, mais qu'il faudrait dans ce cas bien faire le tri entre le grain et l'ivraie. Toutefois, la base de données que nous avons utilisée ne nous a pas permis de construire notre analyse sur la base de cette distinction, ce qui nous paraît fort important pour mieux cerner et orienter l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur le changement du taux de roulement des employés. Nous suggérons donc pour les futures recherches d'intégrer cette distinction conceptuelle dans leurs modèles afin d'aboutir à des résultats plus précis et plus pertinents en regard de l'orientation du roulement volontaire des ressources humaines vers ceux dont les performances ne sont pas compatibles avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Une des perspectives de notre recherche portait sur la démonstration que les pratiques de gestion des ressources humaines agissent comme variables de modération dans le but de réduire l'impact de la formation continue sur le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Les résultats de notre recherche ont prouvé que la formation continue participe à l'augmentation du taux de roulement volontaire des ressources humaines et que certaines pratiques de gestion des ressources humaines quand elles médiatisent la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines arrivent à améliorer le taux de rétention des employés. Cependant, compte tenu des particularités de la base de données secondaire à laquelle nous avons eu accès, nous n'avons utilisé que six pratiques. Nous suggérons donc pour les recherches futures d'intégrer dans le modèle de médiation d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, surtout, celles qui, comme la rémunération alternative, sont censées instrumentaliser la formation continue pour l'atteinte de bonnes performances. Nous pensons à des pratiques comme l'évaluation de rendement, la gestion ou le développement des compétences, la sélection et l'intégration des employés, etc. Nous estimons que l'intégration d'autres pratiques dans le modèle de médiation permettra de mieux apprécier le processus d'influence que la formation continue a sur le roulement volontaire.

Notre étude de type panel s'est limitée à deux années de cueillette de données, ce qui nous a permis, néanmoins, de vérifier nos hypothèses. Toutefois, la simultanéité des deux moments de cueillette de données a fait que le roulement en 1999 paraissait s'accaparer d'une bonne portion de l'explication de la variation des résultats. Nous pensons donc qu'il faudrait reprendre cette étude en élargissant la périodicité de cueillette des données à deux ou trois années d'intervalle. Une étude longitudinale sur une période plus longue permet de mieux apprécier les impacts des effets de causalité entre les variables et la production de résultats plus fiables.

Compte tenu de la validité et de la fiabilité des résultats obtenus par notre étude, leur généralisation à un nombre assez élevé d'établissements canadiens ne pose aucun problème. Toutefois, cette généralisation ne peut dépasser le contexte local et ne peut couvrir les secteurs de l'agriculture et celui de la fonction publique. Nous préconisons, afin de réconforter les résultats obtenus et afin d'être capables d'augmenter le rayon de la généralisation de ces résultats, d'élargir l'étude aux secteurs qui ont fait défaut dans notre recherche et, surtout, de mener une étude comparative entre plusieurs pays de différentes dimensions socio-économiques afin de vérifier la fiabilité et la validité externe de nos résultats.

Enfin, les données de l'EMTE permettent d'avoir de l'information sur d'autres items que ceux que nous avons utilisés pour la mesure de la variable formation continue tels que le type de cours ou de formation reçu par les employés (les informations ont été recueillies par rapport à une dizaine de cours) ou le montant financier global investi par année par l'établissement en formation continue. Nous pensons que les recherches futures pourraient utiliser toutes ces informations pour construire une variable multi-items permettant d'appréhender de manière plus valide les effets de la formations continue et ses influences su les autres pratiques.

Conclusion

Les organisations justifient, en général, leurs hésitations à investir en formation continue par la peur de voir leurs employés les quitter au profit d'autres entreprises. Cette réalité nous met face à un paradoxe assez particulier et un dilemme qui paraît insurmontable. L'économie du savoir fait en sorte que la connaissance pratique du métier et la professionnalisation des actes d'intervention des employés sont devenues des facteurs essentiels dans l'équation de la relation de production. La formation continue devient donc le moyen par excellence pour résoudre le problème de l'amélioration des compétences des employés afin que les organisations puissent faire face aux exigences d'une économie mondialisée, d'une démographie déficitaire, d'une technologie sans cesse changeante, de valeurs sociales en pleine mutation et d'une législation qui renforce les droits des individus et des groupes. Dans ce cas, comment l'entreprise doit-elle agir pour maintenir les compétences de ses employés au niveau compétitif, sinon pour en faire un avantage concurrentiel, mais sans que pour autant elle ne soit obligée à voir ses personnels les plus performants «se faire voler» par d'autres entreprises ?

Partant de ce dilemme, cette étude s'est questionnée sur la relation entre la formation continue et le changement du taux de roulement volontaire des ressources humaines. Sachant que le phénomène du roulement des ressources humaines a été analysé au niveau individuel par des centaines de recherches empiriques et que la littérature à ce propos avançait des explications quasiment consensuelles, nous nous sommes intéressés à développer une tentative de compréhension de ce phénomène au niveau organisationnel. Notre questionnement a visé à élucider la tendance de la relation entre la formation continue et le taux de roulement volontaire des ressources humaines, puis nous nous sommes demandé, en cas d'existence d'une relation positive entre les deux variables, si

la mise en place d'autres pratiques de gestion des ressources humaines ne contribuerait pas à atténuer l'effet de la formation continue sur le changement du taux de roulement volontaire de ces ressources. En fait, à ce niveau d'analyse, nous voulions vérifier s'il n'existait pas d'interactions significatives entre la formation continue et les autres pratiques de gestion des ressources humaines qui seraient capables de créer un contexte favorisant la rétention des employés au sein de l'organisation.

Depuis les études publiées par les économistes Jacob Mincer et Yoshio Higuchi (1987, 1988), la tendance au sein de la littérature était de considérer que l'éducation, en général, et la formation continue, en particulier, avaient des incidences positives sur les salaires et sur l'ancienneté des employés dans l'organisation. Cette thèse servira de base à la participation de Mincer au développement de la théorie de la croissance endogène. Loin de nous l'idée de contester les résultats de cette théorie, mais le constat contradictoire que nous faisons sur le terrain à propos de l'investissement en formation continue nous a alarmé, d'où notre objectif de vérifier la relation entre la formation continue et le roulement volontaire des ressources humaines.

Notre démarche d'analyse pour répondre à la problématique qui nous concerne s'est appuyée sur trois perspectives théoriques : la théorie des organisations (March et Simon, 1958), la théorie du capital humain (Becker, 1964) et les théories des pratiques de travail à haute performance. À partir de chacune de ces perspectives théoriques, nous avons dégagé des thèses qui vont dans le sens de la problématique de cette étude. Dans l'adoption de ces thèses pour baliser la démarche de notre étude, nous sommes partis du postulat qu'il existe un fil conceptuel conducteur et commun aux trois perspectives théoriques : l'organisation est un espace où collaborent ensemble les employés et les décideurs, malgré les asymétries que nous pouvons constater au niveau de leurs statuts et de leurs intérêts respectifs, pour atteindre des objectifs stratégiques de performance et de réussite. March et Simon (1958) ont exprimé cette collaboration dans le paradigme

«équilibre avantages-contributions». Tant que cet équilibre est maintenu à la faveur des deux parties, les employés ne quittent pas l'organisation. Toutefois, si les avantages accordés aux employés par l'organisation que ce soit au niveau organisationnel, relationnel, salarial, etc. sont ébranlés, les contributions des employés aux objectifs de l'organisation risquent d'être remises en cause et d'ouvrir la voie à l'accentuation du désir de quitter l'organisation. Ce désir devient d'autant plus menaçant pour l'entreprise que les conditions socio-économiques favorisent une perception de facilité de quitter. Autrement dit, si la formation continue participe au déséquilibre de la relation avantages-contributions, nous pouvons constater, dans le cas d'existence de facteurs sociaux favorables, un départ volontaire des employés.

La théorie du capital humain (Becker, 1964) s'est intéressée de manière directe à l'impact de la formation continue sur le développement du capital humain dans l'organisation. En menant une distinction entre la formation de type général et la formation de type spécifique (en milieu de travail), elle a indiqué que le premier est générateur de roulement volontaire des ressources humaines, car il les dote de compétences transférables. Toutefois, Becker a suggéré aux employeurs de sursoir à la volonté de rentabiliser leur investissement en formation et de payer les employés qui en ont profité au moins au même niveau que le marché ou de mettre en place des programmes d'avantages sociaux pour compenser leur manque à gagner salarial.

Les théories des pratiques de travail à haute performance intègrent les thèses des deux perspectives théoriques précédentes. Globalement, elles avancent l'idée de l'importance du rôle de la formation dans le développement du capital humain de l'organisation et son impact positif sur la performance organisationnelle. Ainsi, la formation continue est associée de façon étroite aux autres pratiques de travail à haute performance. Toutefois, peu d'études reliées à cette perspective théorique se sont intéressées à la relation entre la formation et le roulement volontaire des ressources humaines. Celles qui s'y sont

penchées ont toutes affirmé l'existence d'une relation non significative entre ces deux variables.

Il nous a paru légitime donc, partant de la lecture que nous faisons des trois précédentes perspectives théoriques, de poser la question à notre manière et de remettre en cause les croyances à propos de la relation entre la formation continue et le changement du taux de roulement volontaire, d'un côté, et de tester si les effets interactifs qui pourraient exister entre les autres pratiques de gestion des ressources humaines et la formation continue agirait dans le sens de la réduction du taux de changement du roulement volontaire des ressources humaines. Ainsi, les objectifs de notre démarche visaient à apporter autant que possible une clarté théorique et empirique à cette relation et d'examiner jusqu'à quel degré les synergies pouvant être produites par les interactions entre les pratiques de gestion des ressources humaines atténueraient les effets de la formation continue sur le taux de roulement volontaire des ressources humaines.

Les résultats réalisés par la régression hiérarchique Tobit et les tests d'interaction entre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines permettent de penser que les objectifs de cette recherche, sur les plans théorique et pratique, ont été pleinement atteints. Il en ressort que la formation continue entretient une relation significative et positive avec le taux de roulement volontaire des ressources humaines. Toutefois, quand cette dernière est jumelée à d'autres pratiques de gestion des ressources humaines cette influence est réduite grâce à la synergie produite par leur interaction. Cela dit, dans le cas de cette étude une seule relation interactive (entre la formation continue et la rémunération alternative) a été déclarée significative et négative dans sa relation avec le taux du roulement volontaire des ressources humaines. D'autres interactions ont pu être constatées, mais sans que leurs valeurs atteignent le stade de signification attendu. Nous concluons donc que la formation continue, en tant que pratique de gestion, interagit de manière significative quand elle est associée à une autre pratique qui l'instrumentalise

dans le but de réaliser son objectif. Ceci signifie que dans une entreprise où la formation continue est présente en même temps que d'autres pratiques dont la performance est tributaire d'un niveau de savoir et de savoir-faire des employés acquis par des activités de formation, la synergie née de cette interaction agit dans le sens de la réduction du taux de roulement volontaire des ressources humaines.

L'arrivée à cette conclusion nous a été possible grâce à la convergence théorique que nous avons établie entre les trois perspectives théoriques qui nous ont servies pour élaborer le cadre conceptuel de cette étude. Le maintien d'un équilibre avantages-contributions (March et Simon, 1958) peut être possible dans un contexte de développement du capital humain (Becker, 1964) grâce aux synergies que peuvent créer des combinaisons de pratiques de gestion des ressources humaines capables de répondre aux objectifs de performance organisationnelle (Systèmes de pratiques à haute performance).

Nous sommes conscients que l'apport théorique et empirique de cette étude ne répond pas à tous les questionnements que suscite le débat sur cette problématique. Il reste à approfondir plusieurs réponses dont nous n'avons pu exposer qu'un premier énoncé et à clarifier des aspects de cette relation par rapport aux attentes des organisations et de leurs dirigeants. Toutefois, notre conviction demeure forte que les résultats de cette recherche édifient un nouveau jalon dans la longue marche que l'humanité entreprend pour améliorer sa vision de la réalité et des choses.

Bibliographie

Aaker, D.A. et Day, G.S.1990. Special Topics in Data Analysis, Marketing Research, Fourth edition, John Wiley and Sons, inc., 543-562.

Abelson, A.D. 1987. Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72: 382-386.

Abelson, M. A. et B. D. Baysinger. 1984. Optimal and Dysfunctional turnover. Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9 : 331-341.

Acemoglu, D. et J-S. Pischke. 1998. Why do firms train? Theory and evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 113: 79-119.

Acemoglu, D. et J-S. Pischke.1999^a. Beyond Becker: training in imperfect markets. *Economics Journal*, 109 (453): 112-142.

Acemoglu, D. et J-S. Pischke.1999^b. The structure of wages and investment in general training. *Journal of Political Economy*, 107 (3): 539-572.

Adams, M. 1999. Training employees as partners. *H R Magazine*, 44 (2): 64-77

Aiken, L. S et S. G. West. 1991. Multiple Regression : Testing and interpreting interactions. Sage Publications, USA.

Aghion, P. et P. Howitt. 1998. on the macroeconomic effect of major technological

change. *Annales d'économie et de statistique*, n° 49/50. Institut national de la statistique et des études économiques, Paris, France.

Allisson, P. D. 1974. Inter-Organizational mobility of Academics Scientists. Paper presented at annual meeting of the American Sociological Association, Montreal, Canada.

1990. Changes scores as dependent variables in regression analysis. In C. C. Clog (Ed), *Sociological Methodology 1990* (pp-114). Oxford: Basil Blackwell.

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.

Aubrun, S et R. Orofiamma. 1991. *Les compétences de troisième dimension*. Paris: Conservatoire des Arts et Métiers.

Bailey, T. 1993. Discretionary effort and the organization of work: employee participation. Working paper, Columbia University, New York.

Balta, F. et J-L. Muller. 2004. *La systémique avec les mots de tous les jours*. France. ESF éditeur.

Baran, J; G., Bérubé; R., Roy et W. Salmon. 2000. *Éducation et formation des adultes*

au Canada : les principales lacunes de connaissance. Développement des ressources humaines Canada, Ottawa.

Barkatoullah, A. et R. Wittorski. 1998. Acquisition et transfert des compétences. DESS Ingénierie de la formation. Université de Rouen-CNED.

Barnard, C. 1964. The Functions of the Executive. Cambridge, A: Harvard University Press.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17: 99-120.

Baron, J. N. et David Kreps. 1999. Strategic Human resources. New York. John Wiley et Sons, Inc.

Bartel, A. P. 1989. Formal employee training programs and their impact on labour productivity: Evidence from a human resource survey, working paper series 3026, N°. 37. National bureau of economic research, Cambridge, MA.

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. In K. M. Rowal et G. R. Ferris (Eds) *Research in Personnel 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*, 2nd edition. New York: National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press.

Becker, G. 1993. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, 3rd 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.

Belcourt, M. 1996-1997. Making a difference, and measuring in with the five Cs. *Human Resource Professional*. 20-24.

Belcourt, M.; P. C. Wright et A. M. Sacks. 2000. *Managing Performance through*

Training and Development. Canada: Nelson.

Bennet, J. K. et M. J. O'brien. 1994. The building blocks of the learning organization. Training Magazine, juin 1994:

Benett, N.; T. C. Blum; R. G. Long; et P. M. Roman. 1993. A firm-level analysis of employee attrition. *Group & Organization Management*, 18: 482-499.

Benson, G., D. Finegold et S. A. Mohrman, 2003. You paid for the skills, now keep them: tuition-reimbursement and voluntary turnover.

Betcherman, G. et K. McMullen. 1994. Les transformations du milieu du travail au Canada. Industrial Relations Centre. Toronto.

Betcherman, G., K. McMullen et K. Davidman. 1998. La formation et la nouvelle économie. Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. Renouf Publishing Co. Ltd.

Bishop, J. H. 1994. The impact of previous training on productivity and wages. In L. Lynch ed., *Training in the private sector*, NBER Comparative Labor markets Series, Chicago: Chicago University Press, pp. 161-200.

Bishop, J. H. 1996. What we know about employer-provided training: A review of the literature. Ithaca, N. Y.: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.

Bishop, J. H. et Kang, S. 1996. Do some employers share the costs and benefits of general training. *Unpublished paper*. Cornell University.

Bluedorn, A. C. 1978. A taxonomy of turnover. *Academy of Management Review*, 3 : 647-651.

Bluedorn, A. C. 1982. A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35 : 135-153.

Brayfield, A. H. et W. H. Crockett. 1955. Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52: 396-424.

Bocquier, P. 1998. *L'essentiel de Stata*. Global Design, France.

Booth, A. L. et Chaterji, M. 1998. Unions and efficient training. *The Economic Journal*, 108: 328-343.

Boown, C., M. Reich et D. Stern. 1993. Becoming a high-performance work organization : the role of security, employee involvement and training. *The international journal of human resources management*, 4:2 : 247-275.

Bycio, P., R. D. Hackett et K. M. Alvarez. 1990. Job performance and turnover: A review and meta-analysis. *Applied Psychology, An International Review*, 39 (1) : 47-76

Capelli, P. 2000. La fin des plans de carrière. *L'Expansion Management Review*, Septembre 2000 : 41-54.

Carnevale, A. P. 1991. *America and the new economy: How new competitive standard are radically changing American workplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Carsten, J. M., et P. E. Spector. 1987. Unemployment, job satisfaction, and employee

turnover: A meta-analysis test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72 : 374-381.

Cascio, W. F. 1991. *costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. 3^{ème} édition. Boston. Mass: Kent.

Chaykowski, R. et Slotsve, G. (2006). « Firm Provision of Training : Establishment Level Analysis » *Cahier de recherche B-12*, Initiative de recherche sur les compétences, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Industrie Canada, Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada.

Chang, C. et Wang, Y. 1996. Human capital investments under asymmetric information: the Pigovian conjecture revisited. *Journal of Labor Economics*, 14 (3): 505-529.

Cohen, J. et Cohen, P. 1983. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.), Hillsdale: NJ: Erlbaum.

Cohen, S. et Bailey D. 1997. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23 : 239-290.

Cornog, G. Y. 1957. The personnel turnover concept: A reappraisal. *Public Administration Review*, 17 : 247-256.

Cotton, J. L. 1993. *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. New-bury Park, CA: Sage Publications.

Cotton, J. L. et J. M. Tuttle. 1986. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11: 55-70.

Craig, E., J. Kimberly et H. Bouchikhi, 2002. Can Loyalty be leased? *Harvard Business Review*, 80:3

Cross, P. 2006. Emerging patterns in the labour market: A reversal from the 1990s. *L'observateur économique canadien*. Statistique Canada, catalogue n° 11-010

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

Dalton, D. R., D. M. Krackhardt et L. W. Porter. 1981. Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66: 716-721.

Dalton, D. R. et W. D. Todor. 1979. Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4: 222-235.

Dalton, D. R., W. D. Todor et Krackhardt. 1982. Turnover overstated: A functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7: 117-123.

Dearden, L., S. Machin, H. Reed et D. Wilkinson. 1997. labour turnover and work-related training. The Institute for Fiscal Studies, London.

Delery, J. E. et D. H. Doty. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.

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.

Dreher, G. F. 1982. The role of performance in the turnover process. *Academy of Management Journal*, 25: 137-147.

Dreher, G. F. et T. W. Dougherty. 1980. Turnover and competition for expected job openings: An exploratory analysis. *Academy of Management Journal*, 23: 766-772.

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.

Dyer, L. et G.W. Holder. 1988. A strategic perspective of human resource management, in *Human resource management : evolving roles and responsibilities*, L. Dyer (dir.) The Bureau national Affairs, Washington, D.C, pp. 1-46.

Drucker, P. 1993. *Au-delà du capitalisme*. France, Ed. Dunod.

Fang, T. et A. Verma. 2002. La supériorité des salaires syndicaux. L'emploi et le revenu en perspective, n° 75-001-XIF au catalogue de Statistique Canada, volume 3, n° 9.

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

Farris, G. 1971. A Predictive study of turnover. *Personnel Psychology*, 24:311-328.

Finegold, D. 1998. The new learning partnership. In *Tomorrow's Organization*. 231-263. San Francisco Jossey-Bass Publishers.

Finkel, S. E. 1995. Causal analysis with panel data. Sage University Paper series on Quantitative Application in the Social Sciences. Sage Publications. Inc, Thousands Oaks, California. USA.

Fitz-enz, J. 2000. The ROI of human capital. New York: Amacom Books.

Forrier, A. et L. Sels. 2003. Flexibility, turnover and training. *International journal of manpower*, 2 : 148-168.

Frazis, H., D. Herz et M. Horrigan, 1995. Employer-provided training : Results from a new survey. *Monthly Labor Review*, 118: 3-17

Freeman, C. et C. Perez. 1988. Structural crisis of adjustment, in *Technological Change and Economic Theory*. Pinter. London.

Freeman, R. B. et J. L. Medoff. 1984. *What do unions do?* New York: Basic Books.

Forrest, C. R., L. L. Cummings et A. C. Johnson. 1977. Organizational participation: A critique and model. *Academy of Management Review*, 2: 586-601.

Galbraith, J. R. et E. E. Lawler III. 1998. The Challenge of Change. In *tomorrow's Organization*, 1-20. San Francisco Jossey-Bass Publishers.

Gawley, T. 2003. A repeated cross-sectional analysis of training and annual income in the 1990s: Results from the adult education and training surveys (AETS). Research Paper. Research data centre. Statistique Canada.

Gauter, G. 1989. Automatisation et transformation des compétences ouvrières. *Étude et Expérimentation*, 2 : 17-20.

Gerhart, B. 1990. Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3): 366-373.

Greco, J. 1997. Corporate home schooling. *Journal of Business Strategy*, 18 (3): 48-52

Griffeth, R. W. Hom et S. Gaertner. 2000. A Meta analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderators tests, and research implications for the next millenium, *Journal of Management*, vol. 26 (3): 463-488.

Guthrie, J. P. 2000. Alternative pay practices and employee turnover: An organizational economics perspective. *Group & Organization Management*, 25: 419-439.

Guthrie, J. P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1):180-190.

Haines III, V. Y. et K. Larose. 2003. L'influence de sept politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main-d'œuvre. Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, université de Montréal.

Haines III, V. Y.; P. Jalette et K. Larose. 2006. Unbundling influence of human resource management practices employee voluntary turnover rates. (En cours de publication).

Hamel, G. et C. K. Prahalad. 1995. *La conquête du futur*. Canada: ERPI.

Hanchane, S. et Stankiewicz. 2004. Proposition pour une théorie organisationnelle de la formation : au-delà de l'approche beckerienne. *Formation-Emploi*, 85 : 23-40

Heneman, H. G., D. P. Schwab, J. A. Fossum et L. D. Dyer. 1986. *Personnel/Human Resource Management*. Homewood, Ill: Irwin.

Hirschman, A. O. 1970. *Exit, voice, and loyalty; responses to decline in firms, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hollenbeck, J. R. et C. R. Williams. 1986. Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71: 606-611.

Hom, P. et R. Griffeth. 1995. *Employee turnover*. Arizona, South-Western's Human Resources Management Series.

Hulin, C. L., M. Roznowski et D. Hachiya. 1985. Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and integration. *Psychological Bulletin*, 97: 233-250.

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.

Ichniowski, C., K. Shaw et G. Prennushi. 1997. The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87: 291-313.

Jackofsky, E. F. 1984. Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*, 9 :74-83.

Jackofsky, E. F., et L. h. Peters. 1983. The hypothesized effects of ability in turnover process. *Academy of Management Review*, 8: 46-49.

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.

Jones, C. M. 1998. Financial benefits of training at cyprus sierrita. *Mining Engineering*, 50 (11) : 42-45.

Kapp, K. M... 1999. Moving training to the strategic level with learning requirements planning. *National productivity Review*, (Spring): 15-21.

Kapsalis, C. 1993. Employee training in Canada : Reassessing the evidence. *Canadian Business. Economics*, été, p : 3-11.

Katz, E. et Ziderman A. 1990. Investment in general training: the role of information and labor mobility. *Economic Journal*, 100, pp 1147-1158.

Keller, R. T. 1984. The role of performance and absenteeism in the prediction turnover.

Academy of Management Journal, 27: 176-183.

Kervin, J.B. 1992. Methods for business research. Harper Collins Publishers Inc...

Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. 1994. Levels issues in theory development, data collection, and analysis. Academy of Management Review, 19 : 192-209

Kochan, T. A. et P. Osterman. 1994. The mutual gains enterprise. Boston: Harvard Business School Press.

Kraut, Allen I. 1975. Predicting Turnover of employees from measured job attitudes. Organizational Behavior and Human performance, 13 : 233-243.

Kraut, A.I., et A. K. Korman. 1999. Evolving practices in human resource management. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lado, A. et M' Wilson (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage : a competency based perspective. Academy of Management Review, 19 : 699-727.

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

Lawler, E. E. 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.

Lazarsfeld, P. F. et W. Thielens. 1958. The Academic mind: Social scientists in a time of crisis. Glencoe, III. The Free Press.

Leckie, N.; A. Léonard et Turcotte, J. 2001. Pratiques de ressources humaines : Perspectives des employeurs et des employés. Statistique Canada et Direction des ressources humaines Canada. Série sur le milieu de travail en évolution.

Leckie, N.; G. Betcherman et K. Newton. 1980. Le roulement de la main-d'oeuvre dans l'industrie ontarienne. Conseil économique du Canada.

Lee, T., Mitchell, T., Holton, B., McDaniel, L., Hill, J. 1999. The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42:450-462.

Lefkowitz, J. 1971. Personnel turnover. *Progress in Clinical Psychology*, 69-90.

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

Lincoln, J. R. et A. L. Kalleberg. 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. Kalleberg. 1996. Commitment, quits, and work organization in Japanese and U.S. plants. *Industrial and Labor Review*, Vol. 50 (1): 39-59.

Lister, T. 1998. *Study on recruitment and retention of hi-tech employees*. Toronto: PricewaterhouseCoopers.

Loher, B. T; R. A. Noe; N.L. Moeller et M.P. Fitzgerald. 1985. A meta-analysis of the

relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70: 280-289.

Long, J. R. 1951. *Labor turnover under full employment*. Birmingham: Research Board, Faculty of Commerce and Social Science, University of Birmingham.

Lowenstein, M. A. et J. R. Speltzer. 1994. *Informal training: a review of existng data and some new evidence*. Bureau of Labor Statistics.

Lowenstein, M. A. et J. R. Speltzer. 1999. *General and specific training: Evidence and application*. *Journal of human resources*, 24: 710-733.

Lynton, P. R., et Pareek, U. 1990. *Training for development*. (2^{ème} edition). Kumarian Press Library of Management for Development.

Macy, B. A. et Mirvis, P. H 1983. *Assessing organizational change*. New York: Willey. Industry of Southern California. Boston, Graduate School of business Administration, Harvard University.

March, R. M. et H. Mannari. 1977. *Organizational commitment and turnover: A prediction study*. *Administration Science Quarterly*, 22: 57-75.

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.

Marshall, K. 2003. *Les avantages de l'emploi*. Perspective. *Statistique Canada*, n° 75-

001-XIF au catalogue, mai 2003.

Martin D. et K. M. Bartol. 1985. Managing turnover strategically. *Personnel Administrator*, 30: 63-75.

Martin, T. N., J. L. Price et C. W. Mueller. 1981. Job performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66: 116-119.

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

McDonald, J. F. et R. A. Moffit. 1980. The uses of Tobit analysis. *The review of economics and statistics*, 62 : 318-321.

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.

McEvoy, G. M. et W. F. Cascio. 1987. Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 30: 744-762.

Mc Neil, I. R. 1985. Relational contracts: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 3: 483-525.

Meignant, A. 1986. La formation atout stratégique pour l'entreprise. Paris: Ed. d'Organisation.

Meignant, A. 1997. *Manager la formation*. (4eme édition). France: Editions Liaisons.

Mitchell, Daniel J. B. 1989. *Human resource management: An economic approach*. Boston: PWS-Kent Publishing Company

Mincer, J. et Y. Higuchi. 1987. *Wages structures and labor turnover in the U.S and japan*. Working paper n°12. Center of japanese economy ans business. Graduate school of business. Columbia University.

Mincer, J. et Y. Higuchi. 1988. *Job training, wage growth and labor turnover*. Working paper n° 2690. Cambridge, Massassuchet : National Bureau of Economic Research.

Mitchell, R. T; B. Holtom; W. Lee et T. Graske. 2001. *How to keep your best employees: developing an effective retention policy/Execution commentary*. *Human Resource Management*, 15 (4): 96-109.

Mobley, W. H. 1977. *Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62: 237-240.

Mobley, W. H 1982. *Some Unanswered questions in turnover and withdrawal research*. *Academy of Management Review*, 7: 111-116.

Mobley, W. H., R. W. Griffeth, H. H. Hand et B. M. Meglino. 1979. *Review and empirical analysis of the employee turnover process*. *Psychological Bulletin*, 86: 493-522.

Mowday, R. T., L. W. Porter et R. M. Steers. 1982. *Employee-organization linkages*.

New York: Acedemy Press.

Mowday, R. T. 1984. Strategies for adapting to high rates of employee turnover. *Human Resource Management*, vol. 23 (4) : 365-380.

Muchinsky, P. M. et P. C. Morrow. 1980. A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17 (3): 263-290.

Muchinsky, P. M. et M. L. Tuttle. 1979. Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 43-77.

Nadler, D. et M. Tushman. 1980. A diagnostic model for organizational behavior. In J. R. Hackman, E. E. Lawler et L. W. Porter (Eds), *Perspectives on behavior in organization*: 83-100. New York: McGraw-Hill.

Neveu, J. P. 1996. *La Démission du cadre d'entreprise. Étude sur l'intention du départ volontaire*. Paris. Économica.

Nieto, S. 1992. *Affirming diversity- the sociological context of multicultural education*. New York: Longham Publishing Group.

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.

Osterman, P.1987. Turnover, employment security, and the performance of the firm. In

Human resources and the performance of the firm. Ed. Moriss M. Kleiner, Richard N. Block, Myron Roomking and Sydney W. Salsburg : 275-317.

Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and how can we explain who adopt it? Result from a national survey. *Industrial and Labor Relation Review*, 47 : 173-188.

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.

Park, H. Y., J. Ofori-Dankwa et D. R. Bishop. 1994. Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover : practical and research implications. *Human Relations*, 47 (3) : 353-366.

Peskin, D. B. 1973. *The Doomsday Job: The behavioral anatomy of turnover*. New York: AMACOM, American Management Associations.

Pettman, B. O. 1973. Some factors influencing labour turnover. *Industrial Relations Journal*, 4: 43-61.

Pettman, B. O.1975. *Labour Turnover and retention*. Epping: Gower Press.

Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19, 95-106.

Pfeffer, J. 1998. *The human equation : building profits by putting people first*. Boston. Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage through People*. Boston, Massachusetts Harvard Business School Press.

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.

Podsakoff, P. M., L. J. Williams, and W. D. Todor. 1986. Effects of organizational formalization on alienation among professionals and nonprofessionals. *Academy of Management Journal*, 29 (4) : 820-831.

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.

Price, J. L., 1975. A theory of turnover. In *Labor Turnover and Retention*. Edited by Barrie O. Pettman. A Gower Press Special Study, Epping, Essex.

Price, J. L., 1977. *The study of turnover*. Ames, Iowa: Iowa State University Press.

Price, J. L., 1989. The impact of turnover on the organizations. *Work and Occupations*, 16:461-473

Price, J., L. 2001. Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22, 7: 600-675.

Price, J., L. et C.W. Mueller. 1981. A causal model of turnover of nurses. *Academy of Management Journal*, 24: 543-565.

Price, J., L. et C.W. Mueller. 1986. Absenteisme and turnover of hospital employees. Greenwich, conn. JAI Press.

Richard, O. C. et N. B. Johnson. 2001. Strategic human resource management effectiveness and firm performance, *Journal of Human Resource Management*, 2 (2) : 299-310.

Roberts, K. H., C. L. Hulin et D. M. Rousseau. 1978. Developing an interdisciplinary science of organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

Ronan, W. W., G. P. Latham et S. B. Kinne. 1973. Effect of goal setting and supervision on worker behavior in an industrial situation. *Journal of Applied Psychology*, 56: 302-307.

Roos, J., G. Roos, L. Edvinsson et N. C. Dragonetti. 1998. *Intellectual Capital: Navigating in the new business landscape*. New York, New York University Press.

Rousseau, D. M. et K. A. Wade-Benzoni. 1995. *Changing individual-organizational*

attachment: A two-way street. In A. Howard (Ed), *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sarup, M. 1986. *The politic of multiracial education*. London: Troutledge & Kegan Paul.

Schaaf, D. 1998. What workers really think about training. *Training*, 35 (9) : 59-66.

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.

Simon, H. A. 1947. *Administrative Behavior*. New York. Free Press.

Schwab, D. P. 1991. Contextual variables in employee performance-turnover relationships. *Academy of Management Journal*, 34(4): 966-975.

Shuh, a. J. The predictability of employee tuner: A review of the literature. *Personnal psychology*, 20: 133-152.

Slichter, S. 1919. *The Turnover of Factory Labor*. New York : Appleton.

Smith, H. L. et W. E. Watkins. 1978. Managing manpower turnover costs, *Personnal Administrator*, 23 (4): 46-50.

Stankiewicz, F.1995. Choix de formation et critère d'efficacité du travail. *Revue économique*, 5 : 1311-1331.

Staw, B. M. 1980. The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1:

253-273.

Steers, R. M et R. T. Mowday. 1981. Employee turnover and postdecision accomodation. processes. In *Research in Organizational Behavior*. Ed. L. Cummings et B. Staw, 3: 235-281. Greenwich, Conn.: JAI Press.

Stern, D. et Ritzen, J. M. M. 1999. *Market failure in training? New Economic Analysis and evidence on training of adult employee*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

Stevens, M. 1994. A theoretical model of on-the-job training with imperfect competition. *Oxford Economic Papers*, 46: 537-562.

Stoikov, V. et Raimon, R. L. 1968. Determinants of differences in the quit rate among industries. *American Economic Review*, 58: 1283-1298.

.

Stumpf, S. A. et P. K. Dawley. 1981. Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. *Academy of Management Journal*, 24: 148-163.

Tan, H. W et G. Batra. 1995. *Entreprise training in developing countries : Overview of incidence, determinants and productivity outcomes*. World Bank, Private Sector Development Department , Occasionnal Paper N° 9. Washington D.C

Thibault, N. et H. Gauthier. 1999. Perspectives de la population du Québec au XXIe siècle: changement dans le paysage de la croissance. *Donnés sociodémographiques en bref*, 3 (2): 1-4.

Thranou, p.; A. M. Sacks et Celia Moore. 2007. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17 (23): 251-273.

Tobin, J. 1958. Estimation of relationships for limited dependent variables. *Econometrica*, 26: 24-36.

Tracy, R. 1995. *Training employees with disabilities*. New York: Amacom.

Trevor, C. O. 2001. Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4) 621-638.

Trevor, C. O., B. Gerhart et J. W. Boudreau. 1997. Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82: 44-61.

Turcotte, J. et Rennison, L. W. (2004). « Productivity and Wages: Measuring the Effect of Human Capital and Technology Use From Linked Employer-Employee Data », *Cahier de recherche 2004-01*, Economic and Fiscal Policy Branch, Department of Finance.

Ulrich, D. 1990. *Organizational capability*. New York: John Wiley & Sons.

Ulrich, D. 1997. *Human resource champions*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Brockbank, W. et Yeung, A. 1989. Beyond Belief : A benchmark for human resources. *Human Resources Management* 28, n°3 : 312.

Van Buren, 2001. ASTD releases its 2001 state of the industry report. Texte disponible sur le site Internet : [www. Astd.org](http://www.Astd.org)

Vanderberg, R; Richrdson, 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.

Venkatraman, N. 1989. The concept of fit in strategy research: Toward a verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14: 423-444.

Vogt, W.P. 1993. *Dictionary of statistics and methodology: A Nontechnical guide for the social sciences*, Sage Publications, Inc.

Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Willey.

Wallace, M.J.1983. Methodology, research practice, and progress in industrial relations, *Academy of Management Review*, 8: 6-13.

Walsh, J. P., Ashford, S. J. et Hill, T. E. 1985. Feedback obstruction: The influence of information environment on employee turnover intentions. *Human Relations*, 38: 23-46.

Wasmuth, W. J. et D. Stanley. 1983. Strategies for managing employee turnover. *The Cornell H. R. A. Quarterly*, 24: 67-75.

Wells, D. L et P. M. Muchinsky. 1985. Performance antecedents of voluntary and involuntary managerial turnover. *Journal of Applied Psychology*, 70: 329-336.

Whitfield, K. 2000. High-performance workplaces, training, and the distribution of skills. *Industrial Relations*, 39 (1): 1-25.

Withfield, K. et M. Pool. 1997. Organizing employment for high performance : Théories, evidence and policy. *Organization Studies*, 18 (5) : 745-764.

Williams, C. R. et L. P. Livingstone. 1994. Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 269-298.

Wilson, J. 1991. Education and equality: Some conceptual questions. *Oxford Review of Education*, 17 (2): 223-230.

Wilson, N. et M. J. Peel. 1991. The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation, *Industrial and Labor Review*, 20, 454-468.

Wittorski, R. 1997. *Analyse du travail et production des compétences collectives*. Paris: Ed. L'Harmattan.

Wright, C. 1987. The relations between teachers and afro-Caribbean pupils: Observing multi-racial classrooms. In Weiner, G. & Arnot, M. (Eds), *Gender under scrutiny*. London: Hutchinson.

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 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.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. Park, H. J., Gerhart, B. & Delerey, J. E. (2001). Measurement error in research on human resources and firm performance. *Personel Psychology*. 54, 875-901.

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.

