

# MESURER L'INCOMMENSURABLE : QUELS DÉFIS ET QUELS RENDEMENTS POUR LES INVESTISSEMENTS EN CAPITAL HUMAIN DANS LES ORGANISATIONS GOUVERNEMENTALES? <sup>1</sup>

Par **Moktar Lamari**, Professeur régulier et Directeur du Centre de recherche et d'expertise en évaluation, École nationale d'administration publique • moktar.lamari@enap.ca

---

**RÉSUMÉ** L'auteur propose une synthèse intégrative des recherches ayant traité de la formation professionnelle continue et de ses retombées sur la performance des organisations. Il s'appuie sur l'examen de 72 études publiées et sélectionnées en fonction de leur excellence et de leur pertinence. Après un bilan des enjeux et des déterminants de la formation continue dans les organisations, l'auteur synthétise les résultats empiriques démontrés. Alors que plusieurs décideurs considèrent la formation du capital humain comme une dépense compressible à gré, d'autres la considèrent comme un investissement rentable et incompressible pour éviter l'obsolescence des connaissances et des compétences. L'auteur rapporte que le capital humain constitue un « précieux » actif productif, générant un rendement allant de 8 à 15 %, tout en étant un actif « périssable », puisqu'il peut se déprécier à un taux de l'ordre de 5 % par an s'il n'est pas correctement entretenu par des formations continues et sur mesure.

---

**ABSTRACT** The author presents an integrative synthesis of research on continuing professional development and its impacts on organizational performance. It is based on an examination of 72 published studies that were selected on the basis of their excellence and relevance. Following an overview of the issues and determinants of continuing education in organizations, the author synthesizes the proven empirical results. While some decision-makers consider human capital development as representing costs that can be cut as desired, others view it as a profitable investment that should be shielded from cuts in order to prevent knowledge and competencies from becoming obsolete. The author notes that human capital constitutes a "valuable" productive asset, generating return on investment ranging from 8% to 15%; at the same time, it is an asset having a relatively short "shelf life," depreciating by up to 5% annually if it is not appropriately supported by ongoing and personalized training and development.

---

**Pour citer cet article :** Lamari, M. (2011). « Mesurer l'incommensurable : quels défis et quels rendements pour les investissements en capital humain dans les organisations gouvernementales ? », *Télescope*, vol. 17, n° 3, p. 1-30.

Le présent texte traite des enjeux, des déterminants et des impacts de la formation continue des employés de l'État. Le sujet est d'intérêt stratégique pour de nombreux gouvernements et sociétés engagés dans le développement du savoir et la promotion de l'innovation. En revanche, encore aujourd'hui, de nombreux décideurs gouvernementaux perçoivent la formation continue comme un simple

---

<sup>1</sup> L'auteur tient à remercier les évaluateurs anonymes pour leurs suggestions de bonifications à la version précédente de ce texte.

enjeu lié aux négociations syndicales et aux avantages non salariaux consentis par les gouvernements à leurs employés. Cette façon de percevoir la formation continue des fonctionnaires amène de nombreux gestionnaires gouvernementaux à gérer le développement du capital humain comme une variable d'ajustement budgétaire et un enjeu de négociation syndicale, et pas nécessairement comme un véritable levier de performance pouvant contribuer ultimement à réduire les dépenses gouvernementales, à hausser la productivité de l'État et à améliorer significativement le rendement et l'image des organisations publiques (Bossaert, 2008; Emery, Budde et Chuard Delaly, 2004).

La problématique mérite une investigation attentive et une démonstration objective, surtout quand on sait qu'un peu partout dans les gouvernements des pays occidentaux, et sous l'emprise d'une lutte tous azimuts contre l'endettement public, la performance des organisations et des programmes émerge comme un défi managérial stratégique pour la viabilité et la qualité des services publics (Saks et Blecourt, 2006). Une grande partie de ce défi tient à l'ampleur des efforts gouvernementaux dans la formation de leurs ressources humaines, surtout dans un contexte où le secteur public, comparativement au secteur privé, n'attire plus autant les talents qu'il ne le faisait auparavant (Delfgaauw et Dur, 2010). À cela s'ajoutent des compressions draconiennes des dépenses gouvernementales, une réduction des effectifs et des gels des salaires (et des primes de rendement), au point où plusieurs observateurs et chercheurs n'hésitent plus à qualifier la situation de « crise des ressources humaines » dans le secteur gouvernemental (Soni, 2004). Une autre partie de ce même défi a trait à une dissonance cognitive caractérisant le discours de bon nombre de gestionnaires et de politiciens qui fait en sorte que certaines organisations publiques considèrent la formation continue des ressources humaines comme une simple dépense gouvernementale, compressible à souhait et sans conséquence, alors que d'autres organisations, issues principalement du secteur privé, perçoivent une telle formation comme un investissement stratégique incompressible, puisque indéniablement bénéfique tant pour les organisations que pour l'action collective dans son ensemble (Tharenou, Saks et Moore, 2007).

Dans leur lutte acharnée contre les déficits budgétaires, plusieurs gouvernements engagés en faveur du retour à l'équilibre budgétaire, le plus tôt possible et à tout prix, n'hésitent pas à sabrer aveuglément les dépenses publiques et particulièrement les dépenses de fonctionnement des organisations. Ces compressions affectent *de facto* les dépenses liées à la formation continue des gestionnaires, des professionnels et des employés de la fonction publique. Ces décisions fortement médiatisées par certains partis et groupes de pression, comme des initiatives avantgardistes, se traduisent par un désinvestissement continu dans le capital humain du secteur public, passant sous silence tous les méfaits latents encourus, indétectables par l'opinion publique et parfois même par les décideurs gouvernementaux les ayant conçues et mises en œuvre. Des programmes électoralistes de court terme font que ces mesures restrictives sont souvent décidées en urgence et en méconnaissance de cause; les décideurs responsables sous-estiment grandement les retombées de la dépréciation du capital humain dans les organisations gouvernementales. Dans cette perspective, tout porte à croire que plusieurs décideurs

publics n'adhèrent pas au consensus prévalant dans les milieux de la recherche et démontrant, sans l'ombre d'un doute, la rentabilité de la formation continue, tant pour les organisations que pour la société dans son ensemble (Tharenou, Saks et Moore, 2007). Pire encore, devant les amalgames en présence, le discours politique entourant la lutte contre le déficit public semble occulter sciemment les effets de la formation continue des fonctionnaires sur la performance des organisations publiques et, ce faisant, sur l'amélioration des performances des gouvernements. Il y a là maintes ambiguïtés et incompréhensions causées notamment par un manque de connaissances et une incapacité de synthèse des données probantes au sujet de la relation liant la formation continue aux performances des organisations. Cette situation est plutôt dommageable pour la rationalité de la prise de décision gouvernementale et préjudiciable pour les débats publics entourant la relation entre investissement dans le capital humain et performance de l'action gouvernementale.

Le présent texte se propose de dresser un bilan des différents enjeux, déterminants et évidences empiriques ayant démontré des liens d'association (vérifiés empiriquement et statistiquement significatifs) entre, d'un côté, les efforts et les investissements en formation du capital humain dans les organisations (formation formelle ou informelle, continue ou initiale, spécialisée ou générale, individuelle ou collective, tacite ou codifiée, interne ou externe, etc.) et, de l'autre, les performances des organisations. Nous nous appuyons sur les résultats d'un examen extensif et intégratif des principaux écrits (théoriques et empiriques) publiés à cet effet. Notre examen passe en revue les principales recherches évaluatives concernées, à l'aune d'une sélection multicritère et d'analyses comparées permettant d'obtenir des résultats valides, pertinents et pouvant être extrapolés pour éclairer la prise de décision gouvernementale relativement à l'investissement dans le capital humain au niveau des organisations. Les textes retenus pour le présent article sont : (1) issus de publications ayant été évaluées par les pairs; (2) publiés dans des revues reconnues pour leur objectivité et leur impact; (3) porteurs de nouvelles connaissances théoriques et empiriques sur la relation liant la formation continue à des impacts attendus; (4) relatifs à des contextes prévalant dans les pays occidentaux (pays de l'OCDE). Au total, nous avons retenu soixante-douze articles aux fins de la présente analyse. Ces articles constituent notre référentiel empirique et notre principale matière analytique pour étayer nos analyses et nos conclusions.

La démarche méthodologique retenue dans ce texte est une démarche pluridisciplinaire, puisqu'elle ne fait pas de la nature du paradigme théorique par les recherches sélectionnées un facteur discriminatoire, aux fins d'exclusion ou d'inclusion. *De facto*, il devient évident que pour ne pas trahir les auteurs et leurs travaux nous retenons le jargon utilisé par eux chaque fois qu'ils sont cités. Les lecteurs constateront que certains auteurs utilisent le concept du capital (économiste, politologue, gestionnaire, etc.) et d'autres des ressources humaines pour indiquer simplement le personnel ou les employés. La posture épistémologique retenue dans ce texte a donc une posture à vocation intégrative et déductive dans ses investigations et synthèses de ses résultats. Une telle posture permet de tenir compte de la diversité des recherches publiées au sujet des effets de la formation continue sur la performance des organisations.

Le présent texte est structuré en trois parties. La première met en perspective les enjeux sociopolitiques liés à la problématique de la formation continue du capital humain dans les organisations gouvernementales. La deuxième partie traite des déterminants des processus de formation du capital humain, alors que la troisième présente des résultats empiriques obtenus démontrant, chiffres à l'appui, les retombées bénéfiques de l'investissement en formation continue. La conclusion revient sur les principaux constats et les implications de la présente recherche.

## ■ LES ENJEUX DE LA FORMATION CONTINUE DANS LE CONTEXTE GOUVERNEMENTAL

S'il est communément admis que les formations continues procurent aux employés du secteur public de nouvelles compétences, habiletés et connaissances, il est moins évident que ces nouveaux savoirs constituent un précieux capital productif qui mérite d'être préservé et augmenté par des investissements récurrents, structurants et planifiés dans le cadre de stratégies gouvernementales cohérentes et crédibles. Ce constat n'est pas nouveau puisqu'il a été affirmé par plusieurs lauréats du prix Nobel en économie, et ce, depuis les années 1960 (Arrow, 1962; Becker, 1962; Schultz, 1961). En insistant sur les retombées bénéfiques de la formation du capital humain, ces auteurs mettent aussi en exergue les risques encourus et les enjeux implicitement associés au désinvestissement dans la formation des compétences humaines. Les scientifiques sont unanimes : l'investissement dans le capital humain est un atout stratégique et un actif précieux qui contribuent indéniablement à l'efficacité organisationnelle, à la performance de l'action collective et, ultimement, à la prospérité des nations (Arrow, 1962; Schultz, 1961).

La problématique de la mesure du rendement économique de la formation du capital humain a été largement étudiée dans le contexte des organismes à but lucratif (Bills et Hodson, 2007; Blume et autres, 2010; Majumdar, 2007). Toute proportion gardée, les publications scientifiques ayant traité du sujet de la formation continue dans les administrations publiques sont moins nombreuses, et forcément moins citées par les chercheurs et les autres spécialistes du capital humain (Arthur et autres, 2003; Murphy et autres, 2008; Salas et Cannon-Bowers, 2001; Tharenou, Saks et Moore, 2007). Mais les écrits traitant de la formation continue dans les organisations publiques procurent des enseignements qui méritent d'être pris en considération. Avant d'aller plus loin, il convient de cerner la notion de formation du capital humain et de préciser ses nuances et ses ramifications conceptuelles. Au sens large, l'investissement dans le capital humain peut se définir comme un effort d'apprentissage volontaire (formel ou informel, général ou spécifique, codifié ou tacite, initial ou général, etc.) qui améliore les différentes compétences et connaissances des ressources humaines (Becker, 1962; Heckman et autres, 1998). De telles formations peuvent se déployer au moins sous deux formes : une forme initiale et générale, acquise avant l'entrée dans la vie active dans le cadre des cursus d'enseignement offerts par les écoles et les universités, et une forme continue et spécifique, qui s'acquiert dans le cadre d'activités professionnelles généralement formelles et rémunérées. Par ailleurs, cette classification ne doit pas occulter

les autres formes d'apprentissage et de formation du capital humain. Arrow (1962), lauréat du prix Nobel en économique, a souligné l'importance de l'apprentissage par la pratique (*learning by doing*) et soutient que les individus, seuls ou en collectivité, améliorent avec le temps leurs compétences dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions productives et sociales. Il affirme toutefois que l'apprentissage par la pratique n'est rentable que dans le court terme, puisque les travailleurs ont toujours besoin d'une période de rodage avant de maîtriser efficacement les rouages des processus productifs. Rosenberg (1982) a traité de l'apprentissage par l'utilisation (*learning by using*), c'est-à-dire que les travailleurs renforcent leurs habiletés en renonçant aux attitudes passives de « spectateurs » et en utilisant et manipulant directement les outils et les processus productifs. Cette forme d'apprentissage génère des améliorations dans les compétences des employés. Lundvall et Borras (1998) traitent de l'apprentissage par l'interaction (*learning by interacting*) pour mettre en relief les apprentissages et le partage des connaissances issues des interactions courantes qui lient les employés avec les divers acteurs de leur environnement. Ces interactions favorisent la création de liens de coopération et de confiance initiateurs d'échange de connaissances et d'« astuces » tacites, souvent très pratiques, mais impossibles à obtenir autrement. Elles contribuent à réduire les incertitudes par l'instauration progressive de règles et de normes qui facilitent le partage des coûts et des dividendes issus de la coopération et des échanges mutuels fondés sur l'apprentissage par le partage de connaissances utiles. Freeman (1991) met de l'avant la notion de réseau pour analyser les processus de formation continue apparaissant dans les structures hybrides, consensuelles et situées entre le système de marché, d'un côté, et le système de l'administration publique, de l'autre. Dans ce cadre, ce sont des arrangements institutionnels (formels ou informels) impliquant l'échange de connaissances et des partenariats orientés vers l'amélioration des habiletés et l'assimilation des nouvelles connaissances. Cohen et Levinthal (1990) ont aussi analysé la question du transfert de connaissances par la formation continue au regard de la capacité d'absorption des nouvelles connaissances, et ce, en distinguant cinq dimensions complémentaires liées à la capacité d'absorption, à savoir la capacité de reconnaître la valeur de la connaissance, la capacité de l'acquérir, la capacité de l'assimiler, la capacité de la transformer et la capacité de l'exploiter.

Les apprentissages formalisés dans le cadre de cursus d'enseignement condensés et structurés constituent la principale source d'apprentissage générateur de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances qui permettent d'améliorer de manière substantielle des performances individuelles et collectives. Ces apprentissages peuvent être entrepris en milieu de travail et relèvent de ce qui est convenu d'appeler l'apprentissage tout au long de la vie (*long life learning*). Celui-ci englobe, en plus de la littératie, de la numératie et des autres connaissances issues de la scolarisation conventionnelle, des connaissances spécifiques acquises au jour le jour dans le vécu quotidien des individus et des communautés.

Mais de manière pratique, on s'accorde pour dire que les formations continues dans les organisations visent l'amélioration de différents savoirs et compétences, par l'entremise d'enseignements formels axés sur le renforcement des connaissances (savoirs), des attitudes (savoir-être), des habiletés (savoir-faire) et

des compétences (savoir-agir). Ces formations et leurs contenus devraient susciter un changement pratique et immédiat dans les référentiels cognitifs, préalables aux modifications des comportements, de façon à générer une meilleure productivité, des pratiques améliorées ou innovantes qui touchent les processus productifs et les biens produits, par des améliorations incrémentales ou radicales. Heckman et ses collègues (1998) estiment que sur le total des investissements alloués à la formation du capital humain, tout au long de la vie d'une personne, plus de la moitié est consentie à l'extérieur du système scolaire conventionnel, soit dans le cadre de la vie sociale active et au sein du marché du travail. Dans le même temps, les économistes s'accordent pour dire qu'autant le capital humain se développe grâce à un investissement récurrent et persévérant, autant il peut se déprécier rapidement, faute d'investissement et de continuité dans les efforts requis pour accompagner à temps les mutations technologiques, relever les défis de gouvernance et maîtriser la complexification des processus productifs (Almeida et Carneiro, 2009). Si le capital humain est précieux pour le progrès des sociétés, il est aussi « périssable », puisqu'il peut se déprécier rapidement. Plusieurs formes d'obsolescence guettent le savoir-faire, et les connaissances les plus utiles aujourd'hui risquent de devenir surannées dans un futur rapproché. Bartel (2000) estime qu'en l'absence de formation continue, le capital humain se déprécie à un taux annuel moyen avoisinant les 5 %, ce qui signifie qu'au terme d'une quinzaine d'années, le capital humain véhiculé par un travailleur qualifié s'érode complètement pour devenir totalement inefficace et inopérant. Il ajoute que dans certains secteurs, le taux de dépréciation risque d'atteindre 17 %, ce qui peut amortir totalement les connaissances et les compétences concernées en moins de six ans. Ces estimations sont soutenues par Almeida et Carneiro (2009).

Cela dit, plusieurs publications scientifiques montrent que les investissements destinés à la formation sont positivement et significativement corrélés à la performance des organisations, dans ses différentes formes et dimensions (Alvarez, Salas et Garofano, 2004 ; Bartel, 2000 ; Holton, 1996 ; Kraiger, McLinden et Casper, 2004). Cette relation stratégique liant la formation continue à la performance des organisations a été explorée par différents rapports et recherches publiés au cours des deux dernières décennies, et pour cause puisque les dix dernières années ont été marquées par l'avènement de ce que certains qualifient de la « crise du capital humain dans le secteur public ». Autant les chercheurs universitaires que les gestionnaires des ressources humaines au gouvernement déplorent les pressions grandissantes qui pèsent sur les compétences et les acquis du capital humain dans les organisations gouvernementales. Plusieurs raisons, tant structurelles que conjoncturelles, sont concernées. Elles sont passées en revue sommairement dans les paragraphes qui suivent.

## **L'hémorragie de la matière grise**

La principale pression a trait au départ massif des compétences à la retraite, notamment de la génération des baby-boomers. Ce phénomène sévit de manière particulièrement sévère dans de nombreuses sociétés occidentales (Stone, 2008). Les connaissances et l'expertise acquises par les baby-boomers sont ainsi mena-

cées par la déperdition à la suite de ces flux de départ à la retraite, notamment chez les gestionnaires et les professionnels opérant dans les administrations publiques, une catégorie d'employés souvent très qualifiés et dotés d'un savoir stratégique rare. Le phénomène est tel qu'il suffit de ne pas remplacer tous les départs à la retraite pendant trois à cinq ans pour ébranler la viabilité de nombreuses organisations et sabrer fortement de nombreux services gouvernementaux. Il est amplifié par un vieillissement réel de la population active et donc une insuffisance de l'attraction (et du maintien en poste) des personnes expérimentées dans la fonction publique. Le secteur privé procure souvent de meilleurs salaires aux ressources talentueuses. Ainsi, dans la plupart des pays occidentaux, la population active au sein des organisations gouvernementales est relativement âgée : l'âge moyen approche les 50 ans. À cela s'ajoute le fait que de nombreux fonctionnaires expérimentés et ayant accumulé suffisamment d'années d'expérience sont séduits par des salaires plus attractifs et des défis plus stimulants offerts par le secteur privé, et ce, de manière précoce et bien avant leur départ normal à la retraite. Selon la célèbre formule de Hirschman (1970), le « vote par le pied » devient un choix plausible pour plusieurs fonctionnaires déçus par les sévères restrictions budgétaires engagées dans le secteur public ainsi que par la perte de compétitivité salariale relativement au secteur privé.

### **Le leadership chancelant**

La deuxième pression est certes plus récente et a trait au fléchissement du leadership organisationnel en matière de formation du capital humain actif, phénomène enfanté par la mouvance des compressions des dépenses publiques et la lutte contre le déficit public (Fitzpatrick, 2001). Ce fléchissement est observé dans les organisations gouvernementales de plusieurs pays touchés par des politiques de réduction des budgets destinés au recrutement et au développement des ressources humaines (Rusaw, 2004). Souvent articulé autour d'un discours idéologisé stipulant, la plupart du temps sans preuve, l'inefficacité naturelle et éternelle de la bureaucratie (pléthore, inefficacité, rigidité, etc.), ce leadership a tendance à vaciller et à laisser place à des slogans et des rhétoriques prônant le gel de l'emploi, le gel des salaires et les coupes dans les budgets consacrés à la formation continue des fonctionnaires (Butler et Roche-Tarry, 2002). L'érosion du salaire réel (gel du salaire nominal) ne rassure pas les nouvelles générations et les talents ; ceux-ci se détournent de plus en plus de l'emploi dans le secteur public, fissurant ainsi la courroie de transmission intergénérationnelle des connaissances, des savoir-faire, de la mémoire organisationnelle et du savoir tacite. Durant les dernières années, les discours favorisant la relève des ressources humaines dans les organisations gouvernementales (Bingham, 2008) perdent de leur lustre et de leur tonalité, tant ils sont rejetés par un discours obnubilé par la réduction des déficits publics et plaidant des mesures d'austérité immédiates, mur-à-mur et sans modulations (Levine et Kleeman, 1990).



## Une rationalisation dans la précipitation

Une troisième raison tient aux stratégies de réduction des effectifs opérant dans les administrations publiques et au remplacement des retraités. Plusieurs gouvernements ont coupé plus vite dans le capital humain que dans les programmes publics ou le capital physique. Ces attritions, alternant la « dose homéopathique » au « traitement de cheval », selon les contingences budgétaires ou les cycles électoraux (campagne électorale, début de mandat, fin de mandat, etc.), sont véhiculées principalement par des suppressions d'emplois liés à des services jugés comme non essentiels et par un remplacement partiel des départs à la retraite et des démissions de la fonction publique : un remplacement pour deux départs, un remplacement pour trois départs, voire pas de remplacement pour les départs. De telles mesures sont parfois prises dans la précipitation des impératifs du cycle budgétaire, au mépris des besoins et sans estimations socioéconomiques des répercussions sur les fonctionnements des administrations et ultimement sur l'offre des services publics et la viabilité des administrations responsables. Le déclin rapide des effectifs a été constaté dans de nombreuses organisations publiques et dans plusieurs gouvernements des pays de l'OCDE, notamment ceux plus exposés à l'endettement public. À cela s'ajoutent des incitations au départ précoce à la retraite afin de réduire plus vite les effectifs. Conséquemment, ces mesures ont généré, dans bon nombre d'organisations, de véritables hémorragies de compétences, notamment dans des secteurs clés du service public comme la santé, le transport, l'éducation, etc. (Monville et Léonard, 2008). Dans de multiples secteurs, ce départ précoce à la retraite a contracté les effectifs et s'est traduit par une surcharge de travail pour les employés restés en fonction, étant donné le gel des emplois (Dubar, 2008). C'est aussi dans ces conditions que certains gouvernements ont dû progressivement ouvrir la porte à la sous-traitance. Ils ont ainsi fait appel à des firmes privées qui prennent en charge certaines tâches, à des coûts généralement bien plus élevés que ceux supportés par le secteur public (Le Bris, 2009; Monville et Léonard, 2008). Avec de telles impartitions, la formation continue se trouve *de facto* externalisée et conférée aux entreprises qui fournissent des employés et des services dans le secteur public (informatique, ressources humaines, bases de données, sécurité, entretien, etc.). Dans cette évolution, plusieurs administrations se trouvent soumises aux dictats du secteur privé qui leur procure de plus en plus de services cruciaux et incontrôlables par les ressources humaines gouvernementales, souvent faute d'expertise et d'effectifs. Cette réalité fait en sorte d'externaliser les expertises requises, réduisant par la même occasion la responsabilité gouvernementale en matière de développement et de rétention du capital humain.

## La complexification des tâches

Une autre pression tient à la mutation rapide des procès de production des services publics et à la complexification des techniques productives et des mandats confiés aux professionnels du secteur public. Avec l'avènement du nouveau management public, les organisations adoptent de nouvelles exigences axées sur le triptyque des 3 E : économie, efficacité et efficience. Forcément, cette évolution



est accompagnée par l'adoption de nouvelles technologies, une restructuration profonde des procédures de production et une nouvelle ingénierie de l'offre de services et des responsabilités dans les différents secteurs gouvernementaux. La modernisation des mandats et la métamorphose des missions (fusion et fission de ministères et d'organisations au gré des élections, etc.) font en sorte que les savoir-faire conventionnels et les cultures organisationnelles ne sont plus suffisants pour délivrer les services publics attendus par les bénéficiaires et les parties prenantes concernées. Cette réalité impose de nouvelles compétences et requiert l'acquisition de nouvelles connaissances, très souvent directement issues de la recherche scientifique, de l'évaluation de programme et d'une intelligence stratégique qui bouleversent les us et coutumes, bousculant au passage les repères surannés du savoir-faire et les processus conventionnels de la fonction publique.

L'obsolescence rapide des technologies, des connaissances et des compétences impose des adaptations continues par des formations diversifiées et complémentaires pour se prémunir contre le « décrochage » des employés et leur disqualification *de facto* dans l'exercice de leurs activités productives. Un investissement accru en capital humain et un ressourcement continu des connaissances sont requis pour éviter la désuétude des habiletés et l'érosion du capital humain dans les organisations gouvernementales.

### **La désaffectation des carrières traditionnelles**

En plus des pressions endogènes aux réalités des organisations gouvernementales, des pressions exogènes viennent peser lourdement sur la gestion du capital humain. Ces pressions ont trait notamment à une compétitivité grandissante exercée par le secteur privé en matière d'attractivité des talents et de modernisation des conditions de travail. Un peu partout dans les pays occidentaux, les efforts publics en recherche-développement ont permis de mettre au point de nouvelles technologies, rapidement valorisées dans les procès de production, tant dans les secteurs des services que dans ceux des industries intensives en technologies. Ces nouvelles technologies créent de la valeur ajoutée et des gains pour les salariés (salaires, dividendes, bonus, etc.). Aussi, les conditions de travail (visibilité, formation, responsabilité, etc.) progressent rapidement et deviennent plus concurrentielles, comparativement à celles offertes dans le secteur public. Les employés les plus talentueux et les plus ambitieux sont rapidement happés par le secteur privé. Cette évolution survient aussi dans un contexte de changement de valeurs et d'attentes exprimées par les jeunes générations à l'égard des employeurs gouvernementaux et à l'égard du marché du travail dans son ensemble. Dans les pays occidentaux, les nouvelles générations ne veulent plus se consacrer autant que leurs parents au travail et adhèrent à de nouvelles valeurs réconciliant travail et famille et permettant une gestion différente de leur carrière et faisant appel à de nouvelles technologies (télétravail, recours au Web 2.0, etc.) (Soni, 2004).

Réunies, ces pressions ont eu, d'une manière ou d'une autre, des conséquences réelles sur la formation continue des fonctionnaires et des employés de l'État. Les gouvernements souhaitent optimiser les compétences des ressources humaines à la disposition des organisations, sans nécessairement se soucier de

l'évolution de leurs déterminants et de leurs retombées. Nous examinerons dans ce qui suit les déterminants de la demande de formation continue au niveau des organisations.

## ■ LES DÉTERMINANTS DE LA DEMANDE DE LA FORMATION CONTINUE AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

Les déterminants de la demande pour la formation continue dans les organisations ont été explorés dans plusieurs recherches scientifiques (Blundell, Dearden et Meghir, 1996 ; Gilibert et Gillet, 2010). Les contextes organisationnels, les attributs individuels, la qualité des formations, les coûts encourus, etc. sont autant de facteurs qui ont été identifiés comme des prédicteurs du développement de la formation continue au sein des organisations. De manière générale, ces prédicteurs peuvent être regroupés en deux catégories : la première catégorie a trait aux facteurs individuels (l'attitude, la motivation, la formation initiale, le genre, l'âge, etc.), alors que la seconde se rapporte aux attributs situationnels des organisations.

### Les déterminants individuels

Non seulement les gestionnaires, mais aussi les employés de la fonction publique exercent un effet crucial sur les processus de création, d'accumulation et de valorisation du capital humain au sein des gouvernements. Il faut mobiliser des formateurs, des candidats aux formations et des gestionnaires pour initier des processus de formation continue, dès leur conception jusqu'à leur évaluation en passant par leur mise en œuvre. Les écrits nous apprennent que les attributs des fonctionnaires concernés exercent des influences significatives sur la participation aux formations et sur la capacité des participants à en tirer parti. Au premier chef résident la motivation des employés et leurs attitudes envers les formations. Noe et Colquitt (2002) identifient la motivation, la curiosité et les capacités cognitives des employés concernés comme des facteurs facilitant l'accès et le succès des formations continues. Les employés les plus motivés et les plus avertis des innovations valoriseront plus que leurs homologues les formations continues (Spector, 2006). Ces auteurs invitent les décideurs responsables des ressources humaines à considérer ces attributs comme des préalables incontournables à la sélection de leurs employés et à l'organisation des formations liées à l'emploi. Hertenstein (2001) montre que les attitudes et les ambitions de carrière des employés affectent la velléité à participer, à acquérir et à valoriser les enseignements issus des formations liées au travail.

Des déterminants sociodémographiques sont aussi mis en avant par les experts ayant expliqué la demande et la participation à des formations continues dans les organisations. Ainsi, les recherches nous apprennent que plus un employé possède un diplôme de niveau élevé, plus il demandera de formations continues pour actualiser ses connaissances et ne pas décrocher ou tomber en désuétude (Blundell, Dearden et Meghir, 1996 ; Luo, 2007). De telles évidences portent à croire que la formation initiale appelle de la formation continue, confortant ainsi des préoccupations individuelles engagées en faveur de la formation tout au long de la vie.

Il va sans dire que pour ces employés, l'inaccessibilité aux formations continues peut se traduire par une insatisfaction par rapport au travail (et aux employeurs), ouvrant la porte à des options alternatives variant entre la déception et la recherche d'autres employeurs plus compréhensifs et plus engagés dans la formation (Bartlett, 2001 ; Burgard et Görlitz, 2011). Aussi, les aspirations aux promotions et l'avancement de carrière des fonctionnaires sont souvent associés aux formations continues offertes par les organisations (Burgard et Görlitz, 2011).

Dans le même ordre d'idées, les observations disponibles montrent que le secteur d'activité, ou encore le type de biens et de services offerts par les organisations publiques, peut favoriser l'adhésion des employés et des employeurs en faveur de la formation continue. Ainsi, les secteurs concernés par de rapides bouleversements technologiques (la santé, la défense, la sécurité, le génie, l'informatique, etc.) sont plus portés à mettre à jour les connaissances et les compétences de leurs ressources humaines (Horgan et Mühlau, 2006 ; Salas et Cannon-Bowers, 2001). Par exemple, les formations continues dans le secteur de la défense et de la sécurité absorbent largement plus du tiers des dépenses consenties en formation continue par le gouvernement français (Le Bris, 2009 ; Lambert et Vero, 2007).

D'autres déterminants s'ajoutent à cette liste, dont ceux liés à l'âge et au genre des fonctionnaires, ainsi qu'au statut des fonctions qu'ils occupent dans l'organisation. Plusieurs recherches empiriques ont établi que la participation à la formation continue est inversement proportionnelle à l'âge des candidats à ces formations (Lainé, 2002 ; Santelmann, 2004). C'est pourquoi, dans certains pays occidentaux, les administrations publiques favorisent ouvertement les professionnels les plus jeunes dans le recrutement et dans l'accès aux formations continues (Santelmann, 2004). De tels choix « discriminants » permettent d'orienter les formations vers ceux ayant la plus longue longévité de carrière au sein du gouvernement. Ils sont rationnels du point de vue de la logique de la rentabilité économique, puisque plusieurs travaux de recherche laissent entendre que le rendement des formations (initiales ou continues) est inversement proportionnel à l'âge des candidats apprenants (Heckman et autres, 1998). Cela dit, de tels choix ne sont pas sans faille. Dans des contextes structurels de vieillissement des fonctionnaires, les actifs compétents les plus âgés ayant un statut de permanent ont besoin d'être motivés, entre autres, par des formations continues leur apportant de nouvelles compétences stimulantes, de l'estime de soi et améliorant leur sentiment d'efficacité (Blume et autres, 2009 ; Delfgaauw et Dur, 2010 ; Saba, Guerin et Wills, 1998). Plusieurs résultats corroborent cette réalité (Office fédéral de la statistique, 1997 et 2001) et montrent une nette diminution du recours à la formation continue des actifs approchant l'âge de la retraite (entre 54 ans et 60 ans), dans un contexte où l'âge moyen de la population active frôle les 50 ans. Mais cette réalité est décriée par des fonctionnaires « vieillissants » qui associent leur engagement et leur motivation pour leurs activités à l'accès aux formations continues, au même titre que leurs collègues cadets.

Le genre constitue également un facteur déterminant dans l'accès aux formations liées au travail (Burgard et Görlitz, 2011 ; Dieckhoff et Steiber, 2011). Malgré les progrès vers l'égalité des sexes dans les administrations publiques, les femmes ne tirent pas suffisamment profit des formations continues pour faire avancer leurs

carrières et améliorer leur niveau de satisfaction dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles (Burgard et Görlitz, 2011). Cette réalité est confirmée par diverses recherches empiriques tant en Europe qu'en Amérique du Nord (Blundell, Dearden et Meghir, 1996 ; Bugard et Görlitz, 2011 ; Bills, 2005).

Le statut d'emploi compte aussi dans les processus de formation dans les organisations publiques. Les fonctionnaires occupant des fonctions stratégiques et managériales sont amenés à participer plus souvent que leurs subalternes à des formations continues (Bills, 2005 ; Luo, 2007). Deux raisons sont souvent avancées pour expliquer cette disparité. La première a trait aux impératifs liés à la maîtrise de nouveaux concepts de management public (risque, planification stratégique, partenariat public-privé, gestion des risques, impartition, efficience, etc.) et la seconde concerne les habiletés requises pour réussir des examens de promotion (concours, etc.) et relever de nouveaux défis dans des secteurs administratifs différents des secteurs d'origine (Saks et Belcourt, 2006).

Selon Bills (2005), l'ethnicité compte aussi dans les processus d'accès à la formation continue, et ce, de manière statistiquement significative : les employés de race noire, hispanique ou autres ont à l'évidence moins de chance de profiter des formations continues dans les organisations américaines. Gélot et Minni (2006) rapportent des résultats similaires pour la France, où ils constatent que les immigrés accèdent moins à la formation professionnelle continue.

## **Les déterminants situationnels**

Tout porte à croire que les organisations apprenantes accordent plus d'importance à la formation continue de leurs employés que les organisations peu soucieuses de l'apprentissage de leurs personnels et n'ayant pas développé une culture favorisant l'innovation et le changement (Le Bris, 2009 ; Monville et Léonard, 2008). Plusieurs facteurs organisationnels sont considérés comme des facteurs explicatifs de l'engouement pour la formation continue et des gages de succès dans la réalisation des effets escomptés au regard des performances organisationnelles. Dans ce contexte, les normes et valeurs institutionnelles entourant les organisations peuvent influencer sur l'engagement de l'organisation et des employés en faveur de la formation continue. Pour être efficace, un tel engagement doit être encadré par des stratégies prévisionnelles de formation continue, des mécanismes de conception des formations et des procédures de sélection des employés et des formateurs, ainsi que par des mécanismes de suivi et d'évaluation des programmes de formation.

La littérature consultée confirme l'importance des déterminants organisationnels favorables à la formation et à l'apprentissage (Arthur et autres, 2003 ; Blume et autres, 2010 ; Salas et Cannon-Bowers, 2001). Durant la dernière décennie, les écrits de l'OCDE ont réitéré l'importance de la formation continue pour le développement de l'innovation et de la performance dans les sociétés fondées sur le savoir. Cet appel à la formation dans les organisations gouvernementales survient à un moment où certains pays de l'OCDE ont institutionnalisé les droits ou les obligations des fonctionnaires pour la formation continue dans le cadre de lois et de décrets officiels. Entre autres pays, l'Espagne, l'Italie ou encore la France ont mis

des balises légales, négociées dans le cadre des conventions collectives, précisant les droits des fonctionnaires à suivre des formations. En France, et dans l'esprit d'une administration gérée principalement par des lois et des décrets, la législation oblige le gouvernement à mettre en place des institutions de formation continue pour les fonctionnaires et érige la formation continue comme un droit acquis par les fonctionnaires, notamment ceux nouvellement recrutés (Le Bris, 2009). En revanche, un pays comme le Royaume-Uni adopte, dans le cadre d'une culture administrative britannique, une perspective approchant la formation comme un levier de performance des politiques publiques, comme un vecteur de mobilisation des employés et de performance des organisations, agissant dans les instances gouvernementales. Aucune imposition n'est instituée au Royaume-Uni, alors qu'en France, les accords-cadres imposent un minimum de cinq jours de formation par fonctionnaire par an. En Italie, la loi accorde aux fonctionnaires des droits à des formations continues à concurrence de 150 heures par fonctionnaire par an, en payant tous les autres coûts associés, et ce, pour au moins trois ans consécutifs, jusqu'à l'obtention du diplôme visé. En Allemagne, presque les mêmes droits sont en vigueur et instituent un droit de formation intensive durant les deux premières années de vie professionnelle de chaque fonctionnaire nouvellement recruté. Durant ces deux années, les fonctionnaires participent à des formations continues d'une durée de six à huit semaines à plein temps (Kluve et autres, 2007; Le Bris, 2009).

Au-delà de ces déterminants macroscopiques, d'autres, plutôt d'ordre microscopique, influent sur l'occurrence ou l'ampleur des formations continues dans les organisations publiques. Ainsi, les organisations ayant des stratégies prospectives et des planifications stratégiques dédiées à la formation continue des ressources humaines seraient plus portées à accumuler le capital humain que les organisations dépourvues de ces engagements (Dubar, 2008; Salas et Cannon-Bowers, 2001). Aussi, les organisations les plus dotées en budgets destinés à la formation des employés auraient plus tendance à organiser des formations continues que le reste des organisations. Cela se comprend, surtout quand on sait que les formations continues de qualité sont souvent coûteuses et exigeantes quant au choix des formateurs, à la définition des contenus et à la mobilisation des équipements requis à cette fin : la cyber-infrastructure, le logiciel, les équipements de pointe, les documents ultra-stratégiques, etc. Huteau (2003) met de l'avant une nuance distinguant la formation professionnelle générale et longue et la formation professionnelle courte et centrée sur un savoir-faire spécifique immédiatement transférable en situation de travail. Il souligne que plus la durée de la formation est longue, plus les coûts de formation sont élevés. La durée, les infrastructures et les ressources associées constituent un préalable inaccessible à toutes les organisations et à tous les fonctionnaires, surtout dans un contexte de compression budgétaire.

Pischke (2001) montre que comparativement aux hommes, les femmes sont moins portées à suivre des formations de longue durée ou exigeant une présence en dehors des heures de travail, principalement en raison de divers facteurs associés aux responsabilités familiales et aux attentes liées à l'équilibre famille-travail. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'essentiel des formations des fonctionnaires

tendent à se réaliser pendant les heures de travail et dans des établissements à proximité du travail, évitant ainsi les coûts, les risques et les désagréments créés par les déplacements requis pour la participation aux formations (le temps, le budget, l'organisation de la vie familiale, etc.). La proximité géographique d'écoles supérieures d'administration publique constitue donc un facteur facilitant pour le développement de programmes de formation adaptés aux fonctionnaires des différentes administrations publiques (fédérales, provinciales, municipales, etc.). À cette fin, les grandes écoles spécialisées dans la formation en administration publique se sont munies de plusieurs campus dans différentes régions de leur pays (Béret, 2009; Dubar, 2008; Monville et Léonard, 2008). De tels déploiements rapprochent les formations des candidats à la formation et des employeurs, créant ainsi un maillage territorial et une proximité cruciale dans l'initiation et la mise en œuvre des formations continues.

Sur un autre plan, le contenu thématique des formations joue aussi un rôle déterminant dans le succès de leur attractivité. Les formations visant les nouvelles technologies et de nouveaux savoir-faire exercent un fort pouvoir attractif. Les logiques institutionnelles comptent dans la définition et la modulation du contenu des formations. Par exemple, à partir d'une étude traitant de seize pays occidentaux, Luo (2007) montre que la demande de la formation continue étalée dans la durée diffère de la demande de formation offerte de manière concentrée et ponctuelle. Les préférences des participants jouent ainsi un rôle explicatif crucial. Très souvent, les employés relevant de corporations professionnelles préfèrent participer à des formations continues qui s'inscrivent dans la durée et la progressivité afin de renforcer de manière dynamique et ininterrompue leurs compétences (Luo, 2007).

Perez (2009) constate que les travailleurs précaires (ceux à temps partiel ou ayant un emploi occasionnel et non permanent) ne participent pas suffisamment aux formations continues. Une telle situation est jugée préoccupante dans de nombreux gouvernements concernés par un recours grandissant aux emplois à temps partiel, à la sous-traitance et aux emplois occasionnels. Cette catégorie d'employés est souvent constituée de gens de couleur, d'immigrants, de femmes, d'illettrés, etc. (Dieckhoff et Steiber, 2011; Gélot et Minni, 2006).

Pour sa part, Li (2010) s'intéresse aux formations continues réservées aux gestionnaires engagés dans la prise de décision et à celles offertes aux fonctionnaires et aux techniciens responsables des tâches opérationnelles. Pour ces deux catégories de formation, des arrangements raisonnables dans le choix des thématiques à couvrir et dans les délais sont conseillés, les besoins et les attentes n'étant pas identiques. Li (2010) a invité les établissements de formation en administration publique à adapter et à moduler leurs formations de manière à tenir compte des conditions de succès suivantes : (1) des formations continues fondées sur les données probantes et des enseignements issus des plus récentes théories; (2) des formations en phase avec l'évolution des multimédias et des technologies du Web 2.0 et des générations successives; (3) des formations axées sur les compétences pratiques (plutôt que sur la rhétorique et l'abstraction herméneutique); (4) des formations fondées sur les bonnes pratiques et la veille stratégique; (5) des formations de proximité soutenues par un maillage territorial des centres de formation et un accès convivial aux documents et référentiels publiés dans le monde, ainsi

qu'aux textes et archives pertinents (bibliothèques, revues électroniques, etc.).

La revue de littérature réalisée dans le cadre de la présente recherche a permis de générer des constats majeurs. En résumé, et de manière générale, toutes choses étant égales par ailleurs :

- Comparées à leurs collègues masculins, les femmes ont moins de chance (probabilité) de participer aux formations continues dans les organisations gouvernementales ;
- Plus les employés sont jeunes, plus ils sont portés à demander et à favoriser les formations continues ;
- Les contextes instituant des règles formelles favorisant les formations sont plus propices au développement des compétences humaines dans les organisations ;
- Les employés à temps partiel ou occasionnels sont moins ciblés par les formations continues que leurs collègues opérant à temps complet ou ayant un statut d'employé permanent ;
- Les employés les plus diplômés ont plus de chance de bénéficier de formations que leurs collègues les moins diplômés ;
- Plus la durée moyenne des formations continues est longue, plus forts sont leurs impacts sur la productivité des employés et sur la performance des organisations.

Ces déterminants sont confirmés par l'excellente recherche menée en Angleterre auprès de plus de 3 390 employés au sujet de la formation continue (Blundell, Dearden et Meghir, 1996). Mais maintenant qu'ont été passés en revue les principaux déterminants de la formation continue, il importe de s'attarder aux retombées bénéfiques de cette formation continue.

## ■ LES IMPACTS ET LES RETOMBÉES BÉNÉFIQUES DE LA FORMATION CONTINUE

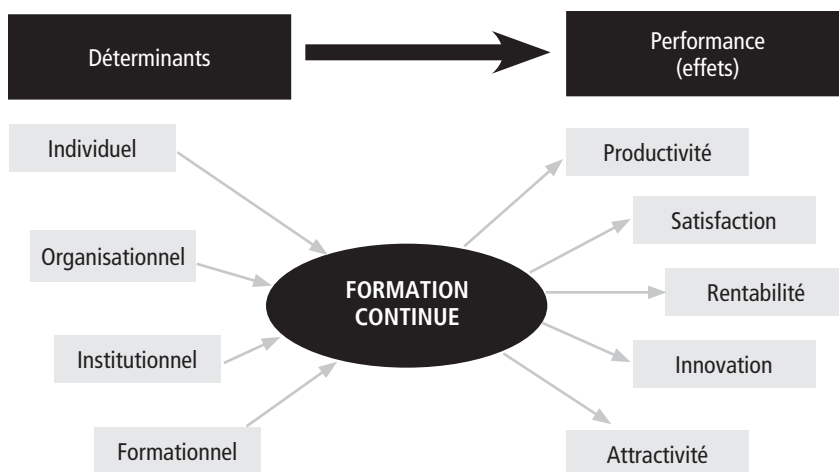
Les recherches empiriques ayant traité des retombées bénéfiques de la formation continue se sont multipliées au cours des dernières années (Alliger et autres, 1997 ; Almeida et Carneiro, 2009 ; Bartel, 2000 ; Kraiger, 2003 ; Kraiger, McLinden et Casper, 2004 ; Murphy et autres, 2008 ; Salas et Cannon-Bowers, 2001 ; Tharenou, Saks et Moore, 2007). Ces recherches font consensus et confirment la présence d'une forte corrélation entre, d'un côté, les formations continues et, de l'autre, la performance des organisations, bien que cette performance soit souvent latente, diffuse et multidimensionnelle. À ce sujet, il faut souligner que les investigations empiriques sont plus nombreuses dans les organisations privées que dans les organisations publiques (Tharenou, Saks et Moore, 2007). Cette réalité est compréhensible, car le secteur privé contribue plus fortement à la production de la richesse économique (PIB), à la création d'emplois et à la génération du développement socioéconomique dans les sociétés industrialisées. Aussi, et dans cette même perspective, les évaluations des effets des formations continues se prêtent mieux à la mesure dans le secteur privé, où les organisations offrent des produits (des biens et des services) marchands, agissent pour optimiser les bénéfices privés et financiers, que dans le secteur gouvernemental ; celui-ci produit surtout des biens et



des services publics, pas toujours marchands, souvent intangibles et qui se prêtent difficilement à une logique d'optimisation de la rentabilité financière immédiate.

La question de l'évaluation des effets des programmes de formation continue destinés aux agents du secteur public a suscité l'intérêt de certaines recherches évaluatives. Ultimement, la finalité évaluative d'une formation réside dans l'appréciation de sa valeur ajoutée (pour les individus, les organisations, la société), et ce, sur la base de standards ou de critères de mesure précis et utiles à la prise de décision. Plusieurs auteurs ont proposé des modèles d'évaluation de la formation (Bandura, 1986; Holton, 1996; Locke et Latham, 1990). L'intérêt évaluatif a notamment porté sur cinq axes complémentaires sur lesquels les retombées bénéfiques de la formation peuvent avoir un impact significatif pour les organisations et la société dans son ensemble. Ces axes ont trait (1) aux retombées sur la productivité du travail; (2) aux retombées sur la satisfaction des employés (bien-être, mobilisation, engagement, etc.); (3) à l'innovation; (4) à l'attractivité des talents et à leur maintien en poste; (5) à la rentabilité économique (Dyer et Reeves, 1995; Tharenou, Saks et Moore, 2007). Le schéma suivant présente les construits pouvant expliquer la demande de la formation continue de même que les retombées de cette dernière.

FIGURE 1: LES LIENS DE CAUSALITÉS IMPLIQUANT LA FORMATION CONTINUE ET SES DÉTERMINANTS



La figure 1 présente les liens d'association entre les tenants et les aboutissants de la formation continue. On note quatre catégories de déterminants. D'abord, les attributs des individus (âge, genre, origine, etc.) jouent un rôle crucial dans les prédispositions à participer à des formations continues et à en tirer profit pour avancer leur carrière et renforcer leur performance au travail. Viennent ensuite les attributs organisationnels (taille, statut, gouvernement, privé, etc.) pour créer les conditions de la formation continue, structurer son fonctionnement et fixer les règles associées. Les attributs institutionnels font référence aux incitatifs socioéconomiques pour encourager la formation continue grâce à des normes, à des règles, à des valeurs et à des arrangements structurels qui dépassent les organisations (entente syndicale, valeurs, règles institutionnelles, etc.). Les attributs formationnels ont trait aux attributs des formations continues telles qu'elles sont conçues, organisées et mises en œuvre.

## La productivité

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la formation continue est de moins en moins perçue comme un simple droit acquis par les employés de l'État. Bien en contraire, elle est désormais considérée comme un levier de productivité, un passage obligé pour moderniser l'État, renforcer ses performances et réduire ses coûts. Cette vision souhaite faire de la formation un outil permettant de rendre les fonctionnaires plus efficaces et plus productifs (Dobbs, Sun et Roberts, 2008 ; Dolezalek, 2005 ; Gilibert et Gillet, 2010 ; Salas et Cannon-Bowers, 2001 ; Übeda Garcìa, 2007). Déjà en 1989, un ancien premier ministre de gauche en France a résumé cette préoccupation de manière explicite : « La formation continue doit participer à la modernisation de l'État, à l'adaptation des agents aux nouvelles missions de l'administration et à l'évolution des métiers, au développement de la performance. Il s'agit, dès lors, davantage d'un devoir de formation et de réforme de l'État par la formation » (Rocard, 1989). Le droit à la formation continue est en voie de devenir un droit dicté par les impératifs de la performance de l'État, plutôt qu'un simple droit pour les employés et les syndicats. Cela se comprend aisément lorsque l'on prend conscience de l'ampleur de l'influence du capital humain sur la productivité et la performance des organisations gouvernementales. Plusieurs recherches, principalement produites par des économistes et des lauréats de prix Nobel en économie (Becker, 1962 ; Heckman et autres, 1998 ; Schultz, 1961) ont montré l'ampleur de cette influence. Le lien entre le capital humain et la production est justifié à partir de deux types de productivité. Le premier type consiste à rapporter la production sur le travail (heures travaillées, nombre de personnes employées, etc.), alors que le second est général et associé à la productivité additionnelle, non expliquée par le travail ou le capital, prise isolément. Il s'agit d'une productivité multifactorielle qui implique une combinaison de facteurs productifs, y compris le capital humain.

Carriou et Jeger (1997) ont mesuré l'impact de la formation continue au regard de la valeur ajoutée créée par les employés. Ils s'appuient sur des mesures d'élasticité et obtiennent une élasticité de la valeur ajoutée produite par employé de l'ordre de 2. Ainsi, une augmentation de 1 % de la participation aux formations

continues générerait une augmentation de la valeur ajoutée par employé (en termes de production additionnelle au sein de l'organisation) de 2 %. Ces auteurs démontrent un rendement doublement proportionnel. Ce résultat est soutenu par d'autres auteurs ayant traité de la même élasticité (Ballot, Fakhfakh et Taymaz, 2006; Delame et Kramarz, 1997). Par ailleurs, Aubert, Crépon et Zamora (2006) ont révélé, à l'aide d'une étude empirique menée en France, qu'en procurant en moyenne 100 heures de formation continue par an pour chacun de ses salariés, une organisation augmente la productivité annuelle de chacun d'eux de 9 %.

À partir d'une étude empirique utilisant des données chronologiques de 35 ans (1960-1995) dans 14 pays de l'OCDE, Statistique Canada (2004) a examiné la rentabilité de l'investissement dans le capital humain et arrive à prouver une rentabilité trois fois plus élevée pour la création de la richesse (productivité du travail, croissance économique, etc.) à long terme, que l'investissement dans l'acquisition du capital physique (bâtiment, équipement, etc.). De plus, une étude de l'OCDE (1998) montre qu'une société ayant des résultats en littératie de 1 % supérieurs à la moyenne génère une productivité du travail de 2,5 % supérieure à celle des autres sociétés. La même étude soutient que l'investissement dans le capital humain des femmes semble avoir une meilleure rentabilité sur la croissance économique que celui fait dans le capital humain des hommes. Aragón-Shaanchez, Barba-Aragón et Sanz-Valle (2011) consolident les évidences et montrent que la productivité au travail est corrélée positivement et de manière statistiquement significative aux activités de formation continue ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,001$ ), aux caractéristiques des formations ( $r = 0,21$ ;  $p < 0,001$ ), au nombre d'heures de formation par travailleur ( $r = 0,18$ ;  $p < 0,05$ ) et aux méthodes de formations ( $r = 0,36$ ;  $p < 0,001$ ). Bartel (2000) indique que la mise en place d'un programme de formation continue ciblé sur les besoins des employés augmente leur productivité d'en moyenne 6 % par an. Elle constate que l'augmentation de la productivité est encore plus importante si les estimations sont effectuées à partir des données longitudinales autoproduites par les organisations plutôt que par des sondages subjectifs et ponctuels auprès des organisations.

## La satisfaction

Plusieurs recherches empiriques indiquent que la formation continue améliore la satisfaction des employés, que ce soit envers leur emploi ou leur employeur (Burgard et Görlitz, 2011). Saba, Guerin et Wills (1998) ont exploré cet aspect dans une étude menée auprès de fonctionnaires seniors dans le contexte du gouvernement québécois. Ils concluent que la formation continue est corrélée positivement, fortement et de manière statistiquement significative à la satisfaction des employés ( $r = 0,522$ ;  $p < 0,001$ ). Ils montrent que les formations continues permettaient à cette catégorie d'employés d'améliorer leur estime de soi, leur sentiment d'efficacité et leur bien-être au travail, et ce, en se dotant de nouvelles compétences requises pour faire face aux changements technologiques et conceptuels caractérisant leur administration. Une telle satisfaction est aussi expliquée par les promotions professionnelles qui accompagnent ces formations, faisant en sorte que les carrières des seniors sont relancées grâce à la formation continue. Dans cette même recherche, les auteurs soulignent une association positive et statistiquement significative entre

le développement des carrières par la formation continue et la productivité individuelle des fonctionnaires âgés ( $r = 0,195$ ;  $p < 0,001$ ). Ici, le lien entre la formation continue et la productivité est médiatisé par l'avancement de carrière et la satisfaction des employés. Barlett (2001) constate que l'accès aux formations continues influence de manière significative et pluridimensionnelle la satisfaction des employés, l'engagement et l'adhésion de ceux-ci à leur organisation et à l'atteinte des objectifs stratégiques retenus par les organisations. Pour leur part, Pajo, Coetzer et Guenole (2010) affirment que la participation à des formations continues augmente la satisfaction des employés et réduit fortement les intentions de chercher de nouveaux emplois et de dévaloriser leur organisation et leur employeur. De manière plus générale, la satisfaction des employés ayant suivi des formations continues est associée à une amélioration de leurs motivations, de leurs engagements et de leur créativité dans le cadre des processus productifs de leur organisation (Burgard et Görlitz, 2011 ; Kirkpatrick, 1987 ; Übeda García, 2007). Tharenou, Saks et Moore (2007) ont confirmé ces liens en mettant en lumière les retombées positives des formations sur la motivation et les attitudes des employés. Ils constatent chez les participants plus de satisfaction, plus de loyauté, plus d'engagement et moins de plaintes et de contestation. Ces effets se traduisent par des comportements plus favorables à la performance des organisations : moins d'absentéisme, valorisation des apprentissages, proactivité, initiative créative, efficacité. Mais les retombées positives ne se limitent pas à la satisfaction des employés. La satisfaction se constate aussi chez les clients et les partenaires des organisations favorables à l'apprentissage et qui investissent dans la formation continue de leurs employés. À ce sujet, Übeda García (2007) rapporte des associations positives et statistiquement significatives tant pour la satisfaction des employés ( $B = 0,5$ ;  $p < 0,001$ ) que pour celle des clients ( $B = 0,427$ ;  $p < 0,001$ ) et des partenaires ( $B = 0,35$ ;  $p < 0,001$ ). L'étude précise que la productivité ne peut que se renforcer ( $B = 0,204$ ;  $p < 0,001$ ). Eiglier et Langeard (1987) mettent également en évidence une association positive et statistiquement significative entre la formation continue des employés et la satisfaction de la clientèle. Ils ont vérifié cette association au regard de la qualité de l'accueil, de la personnalisation de la prestation du service et de la qualité des interactions sociales. En somme, les formations sont porteuses d'une satisfaction qui ira bien au-delà de l'organisation et de ses employés.

## La rentabilité

Les recherches évaluatives nous apprennent que les organismes ayant des employés dont la formation est à jour et qui bénéficient de la formation continue pourront mieux assurer leur viabilité financière et budgétaire (Almeida et Carneiro, 2009 ; Tharenou, Saks et Moore, 2007). Dans de telles organisations, les coûts de production des services sont plus faibles que dans les autres organisations (Tharenou, Saks et Moore, 2007), et les services rendus sont de meilleure qualité. Le concept économique qui mesure l'équation mettant en lien les coûts et les bénéfices des biens et des services produits a trait au taux de rendement interne de l'organisation et du programme. Ce taux a été utilisé comme indicateur de rendement de la formation dans ses différentes formes. Blundell, Dearden et Meghir

(1996) ont conduit une analyse empirique portant sur un échantillon représentatif constitué de 2 396 actifs employés à la grandeur de la Grande-Bretagne. Leur recherche illustre que les investissements consentis pour la formation continue des employés procurent un rendement économique variant de 8 à 15 % selon la nature et le contenu des formations. Ces rendements permettent d'affirmer que les sommes accordées pour la formation continue sont largement couvertes par leurs retombées bénéfiques, même dans des conditions de rareté de capitaux (budgets) et de recours à la dette pour financer ces formations continues. Un tel rendement couvre largement le coût d'opportunité du capital dans l'économie dans son ensemble. Les économies européennes estiment ces coûts à une fourchette variant de 4 % à 10 % (équivalence avec les taux d'actualisation utilisés dans le calcul de la rentabilité des projets publics). De manière plus concrète, la recherche de Blundell, Dearden et Meghir (1996) montre que le taux de rendement des investissements consentis par les organisations en matière de formation continue est plus élevé quand les formations sont dispensées par des experts ou des institutions externes, après avoir identifié, à l'aide des organismes employeurs, les besoins auxquels répondre. Une telle coordination permet de mieux axer les formations sur les compétences, les savoirs et les habiletés à développer. Cela suggère que les formations continues acquises à l'intérieur de l'organisation soient relativement moins rentables, bien qu'elles soient, dans l'absolu, rentables du point de vue de l'organisation (publique ou privée). Selon cette même recherche, le rendement de la formation continue est proportionnel au nombre moyen de jours de formation par an, ce qui fait en sorte que la formation continue des employés doit s'inscrire dans la continuité des pratiques organisationnelles (même rythme et sans soubresaut des budgets dédiés).

Almeida et Carneiro (2009) abondent dans le même sens et estiment que le taux de rendement interne associé à la formation continue varie de 6,7 % à 8,6 %. Ce taux diminue considérablement dès lors que les organisations sont irrégulières et hésitantes quant à la formation continue de leurs employés, suggérant aussi que les formations délivrées en discontinuité et de manière peu planifiée soient moins rentables. Ils ajoutent que pour être rentables, les efforts déployés en formation continue doivent s'inscrire dans la continuité et la régularité. La discontinuité risque d'augmenter la dépréciation du capital humain dans les organisations. Bartel (2000) estime que le taux annuel de dépréciation du capital humain varie de 5 % à 3 %. De tels taux ne peuvent que réduire le rendement des investissements consentis en faveur du capital humain, le faisant passer de 9 % à 6 %. Le rendement du capital investi pour des formations continues a été estimé dans de nombreuses études empiriques et les résultats obtenus situent ce taux entre 7 % et 50 % (Bartel, 2000).

## **L'innovation**

De nos jours, et dans toutes les sociétés fondées sur le savoir, l'innovation émerge comme un levier de performance tant pour les organismes que pour les sociétés dans leur ensemble. L'innovation se définit comme un processus de création ou d'amélioration qui se traduit par des changements radicaux (nouveaux

produits ou procédés, nouvelles organisations) ou incrémentaux (amélioration de produits, de procédés ou de structures organisationnelles) (OCDE, 2006). Trois types d'innovation sont touchés par la formation : l'innovation de produit, l'innovation des processus et des procédés et l'innovation organisationnelle. Lamari, Landry et Amara (2001) montrent que l'innovation des produits et des services est significativement associée aux formations pratiques et à la présence d'activités liées à la recherche-développement au sein des organisations, avec des budgets et des effectifs dédiés à la recherche. Saks et Belcourt (2006) ont traité de la problématique de l'innovation liée au transfert des compétences acquises lors d'une formation continue au sein d'une organisation canadienne et concluent que le transfert de nouvelles connaissances est tributaire de la présence d'activités d'accompagnement requises avant, pendant et après la formation. Il ne suffit pas de former les employés, encore faut-il donner les moyens aux organisations pour qu'elles puissent transférer et valoriser pleinement ces nouvelles connaissances et compétences dans des innovations. En l'absence de moyens suffisants pour la transmission des compétences acquises durant la formation continue, Fitzpatrick (2001) estime que seulement 10 % de ces apprentissages sont transférés dans la pratique et les activités professionnelles. La question de la valorisation des connaissances issues des formations est donc cruciale dans l'initiation de l'innovation organisationnelle. Ainsi, les organisations dites apprenantes arrivent mieux que les autres à valoriser les connaissances dans la mise au point de nouveaux processus productifs et la création de nouveaux produits. Senge (1990) insiste sur la notion de l'apprentissage adaptatif et soutient que les organisations apprenantes ont besoin de nouvelles connaissances pour survivre et pour fortifier leur capacité de création et d'innovation : « *Learning organization is an organization that is continually expanding its capacity to create its future. For such an organization, it is not enough merely to survive. Survival learning (adaptive learning) is necessary. But for a learning organization, adaptive learning must be joined by generative learning, learning that enhances capacity to create* » (Senge, 1990, p. 14).

## L'attractivité

Avant de terminer ce tour d'horizon des évidences empiriques publiées, il convient de souligner les différences qui distinguent le secteur public du secteur privé en matière de rentabilisation des investissements en capital humain. La littérature montre que la formation continue est rentable pour les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Les écrits consultés indiquent également que la rentabilité est plus forte quand les employés formés partagent et valorisent leurs nouvelles compétences dans leur organisation. Or, la mobilité des employés d'un secteur à un autre et d'une organisation à une autre est un phénomène qui risque de réduire la rentabilité des formations. Le tableau 1 donne un aperçu de l'ampleur de la mobilité des employés entre les secteurs public et privé aux Pays-Bas, un pays représentatif, à bien des égards, de l'évolution du secteur public vers la modernisation de l'administration publique par le levier du paradigme du nouveau management public (Delfgauw et Dur, 2010). Les résultats sont issus d'un sondage mené auprès de 3 038 professionnels.

**TABEAU 1 : LES FONCTIONNAIRES GOUVERNEMENTAUX IDENTIFIANT LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES COMME UN ENJEU MOTIVANT LEUR MOBILITÉ INTERSECTORIELLE**

<b>SECTEUR GOUVERNEMENTAL</b>	<b>DÉPART DU PRIVÉ AU PUBLIC</b>	<b>DÉPART DU PUBLIC AU PRIVÉ</b>
Ministères centraux	33,9 %	47,5 %
Gouvernement local	40,4 %	65,9 %
Police et sécurité	31,3 %	71,5 %
Recherche universitaire	30,7 %	66,3 %
Santé (hôpitaux)	41,3 %	53,4 %
Défense	25,6 %	63,5 %
Éducation	25,6 %	47,5 %
<b>Total</b>	<b>35 %</b>	<b>61 %</b>

Source : Delfgaauw et Dur, 2010.

Les défis liés à la formation continue constituent aussi des motifs de mobilité de la population active entre diverses industries, diverses régions et plus simplement entre le secteur public et le secteur privé.

Cela dit, les indicateurs de mesure des effets des formations ne sont pas nécessairement les mêmes dans ces deux secteurs. Murphy et ses collègues (2008) ont exploré cette question en Angleterre au moyen d'un sondage mené auprès de 2 300 organisations publiques et privées et de leurs 12 554 employés. Ils résument les indicateurs les plus utilisés dans chacun des secteurs comme indiqué dans le tableau 2.



**TABLEAU 2 : LA DIFFÉRENCE ENTRE LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ EN MATIÈRE DE MESURE DE LA FORMATION CONTINUE ET DE SES RETOMBÉES SUR LEUR ORGANISATION**

	SECTEUR PUBLIC	SECTEUR PRIVÉ
Employés ayant bénéficié de formation continue durant l'année	76,9 %	61 %
Employés jugeant la performance en termes de profits	5,2 %	56,8 %
Employés jugeant la performance en termes de valeur ajoutée	19,1 %	6,9 %
Employés jugeant la performance en termes de chiffre d'affaires	0,4 %	10,6 %
Employés jugeant la performance en termes de budget obtenu	53,7 %	16,4 %
Employés jugeant la performance en termes de coûts	6,3 %	4,7 %
Employés jugeant la performance en termes de dépenses	5,8 %	0,9 %

Source : Selon Murphy et autres, 2008, p. 677.

Les analyses menées par Murphy et ses collègues (2008) révèlent, toutes choses étant égales par ailleurs, que les organismes publics ont tendance à procurer plus de formations continues à leurs employés que les organisations privées. Par ailleurs, ils montrent que les organismes publics tirent davantage de bénéfices (financiers) de ces formations : « *Compared to private sector workers, employees in the public sector either have human capital endowments or are employed in workplace environments that predispose them to receipt of employer-provided training [...] The public sector workers enjoy a significant training advantage over otherwise comparable private sector workers* » (Murphy et autres, 2008, p. 691).

Ces auteurs expliquent cette différence en faisant référence à deux théories. La première a trait aux externalités. Elle stipule que la formation continue est une externalité positive insuffisamment créée par le privé, puisque ses effets positifs ne sont pas facilement récupérables (internalisés) par les entreprises qui les ont financés en raison de la mobilité des employés qui peuvent, à tout moment, changer d'employeurs faute de sécurité d'emploi. La théorie des externalités explique pourquoi le secteur public devrait investir davantage en formation continue : il est mieux placé pour valoriser cet investissement et ses employés sont plus enclins à rester au gouvernement en raison des acquis de la sécurité d'emploi qui leur est offerte. La deuxième théorie explicative est liée au partage des rentes générées par les retombées positives des formations continues. Ici aussi, le même constat peut être émis : tant et aussi longtemps que les employés formés ne s'engageront pas à valoriser les nouvelles compétences acquises aux frais de leurs employeurs, les investissements en formation comporteront une part de risque difficile à assumer pour les investisseurs privés, soucieux uniquement de la rentabilité immédiate de leurs investissements. Si ces deux théories insistent fortement sur l'importance du

rendement de la formation continue, elles révèlent de nouveaux questionnements quant au partage des dividendes liés aux investissements publics engagés dans la formation continue des employés de l'État.

Les évidences rapportées précédemment laissent à croire que les retombées de la formation continue sont multidimensionnelles. Les variables liées à l'efficacité (atteinte des objectifs), la qualité des services (satisfaction des clients), l'efficience (coûts compensés par les bénéfiques), la viabilité (réduction des risques), le volume du chiffre d'affaires (volume des ventes) sont autant de dimensions de performance qui peuvent être influencées par la formation continue des employés. Tharenou, Saks et Moore (2007) ont constaté que la performance globale impactée par le développement du capital humain intègre la productivité, la qualité du travail, le chiffre d'affaires, la satisfaction de la clientèle. Ils ajoutent que l'effet net de la formation continue sur chacune de ces dimensions n'est pas facile à estimer et optent pour des mesures de performance globale (objective ou perçue). Les recherches nous apprennent que les responsables des ressources humaines sont les premiers à constater ces liens entre la performance globale et la formation continue. Dans ce cas, les appréciations perçues sont associées aux appréciations objectives portant notamment sur les résultats mesurables dans les organisations (Tharenou, Saks et Moore, 2007). Carmeli (2004) intègre la formation continue dans le cadre d'une approche stratégique du capital humain et parvient à démontrer une association positive et statistiquement significative entre la performance des organisations gouvernementales et le capital humain. Cette étude révèle également la présence d'une association positive entre la gestion stratégique du capital humain et les performances financières des administrations locales. Quant à Tzafirir (2005), il rapporte que les effets de la formation peuvent être simultanés et pluriels. Sa recherche indique une corrélation positive et statistiquement significative entre la formation continue et (1) la performance globale de l'organisation ( $r = 0,67$ ;  $p < 0,05$ ); (2) la performance dans l'offre des biens et des services produits ( $r = 0,47$ ;  $p < 0,001$ ); (3) l'engagement des employés dans leur organisation ( $p = 0,58$ ;  $p < 0,001$ ).

Ainsi, les retombées de la formation du capital humain sont multidimensionnelles et conditionnent largement la viabilité de même que la performance des organisations publiques et privées. Les évidences empiriques illustrent aussi la complexité et la diversité des causalités présentes dans les études traitant des effets de la formation continue sur la performance des organisations. Ce faisant, elles nous amènent à inviter les chercheurs à explorer davantage ces causalités par des analyses empiriques fondées sur des données factuelles et chronologiques pour avancer les connaissances et mieux éclairer les politiques publiques.

## ■ PERSPECTIVES ET CONCLUSIONS

Le présent texte s'est proposé de traiter des enjeux, des déterminants et du rendement de la formation continue dans le contexte des organisations publiques. Pour ce faire, une démarche basée sur une revue de littérature intégrative (plus de 70 publications scientifiques évaluées par les pairs et ayant porté sur le sujet) a été empruntée.

Les analyses ont permis de constater l'importance des enjeux de la formation continue. On constate que les départs à la retraite génèrent une hémorragie de la matière grise du savoir gouvernemental et condamnent souvent à la déperdition un savoir-faire crucial accumulé de manière incrémentale, des années durant. Ces départs à la retraite, parfois suscités par des incitatifs financiers, créent des fissures dans les processus de transmission intergénérationnelle des savoir-faire, des valeurs institutionnelles et des mémoires organisationnelles. À cela s'ajoutent des pressions liées aux départs parfois prématurés des talents vers le secteur privé et à une faible attractivité de l'emploi dans le secteur public ; le gel des salaires et de l'emploi ainsi que la dégradation de certains acquis rattachés aux conditions de travail dans les administrations publiques de nombreuses sociétés occidentales sont responsables de cette évolution. Ces enjeux font en sorte que la relève dans la fonction publique a, plus que jamais, besoin du renforcement de la formation continue, et ce, pour faire plus avec moins : plus de performance avec moins d'effectifs.

Nos analyses ont par ailleurs souligné la grande diversité des déterminants de la demande en formation continue dans les organisations publiques. Des différences individuelles ont été constatées au regard de l'âge, du genre, du statut dans l'emploi, de la motivation, des acquis professionnels et des différences situationnelles sont présentes, notamment en matière de présence (absence) de normes institutionnelles favorisant la formation continue dans les organisations publiques. Les spécificités sectorielles et la proximité d'institutions de formation continue dédiées à l'administration sont apparues comme déterminants dans l'engagement pour la formation continue.

Enfin, les analyses ont permis de noter l'importance des effets économiques et organisationnels des investissements publics consentis en faveur de la formation. La rentabilité économique des formations continues oscille aux alentours de 8 % et le rendement sur l'investissement est du même ordre. En revanche, des chercheurs ont détecté la présence de taux de dépréciation du capital humain pouvant avoisiner les 5 % par an. Les retombées des formations ont été constatées sur les plans de la productivité, de la création de valeur ajoutée, de l'innovation, de la satisfaction non seulement des employés, mais aussi de leurs clientèles et de leurs partenaires.

Les mutations vécues dans les administrations publiques provoquent, à coup de vagues successives, de la pression sur la formation du capital humain. Mais à bien y regarder, cette réalité ouvre de nouvelles perspectives et des possibilités d'amélioration et d'efficience pour le service public. Certes, la formation continue améliore les performances sur plusieurs fronts : la productivité, la rentabilité, la satisfaction des employés, l'innovation organisationnelle, etc. Cet article a documenté cette réalité, mais on se doit de noter que la formation continue peut créer une dynamique pouvant améliorer ultimement l'image de marque de l'administration publique et donner plus d'adhésions aux politiques publiques.

Quand elles sont bien gérées, les situations difficiles peuvent devenir une opportunité pour le changement et l'innovation (Kingdon, 2003). Pour être efficaces, les politiques de recrutement et de renouvellement des ressources humaines dans les administrations publiques doivent être soutenues par des approches dynami-

ques de formation continue (Agor, 1986). Selon Agor (1986), la formation continue des fonctionnaires ne doit pas être une variable d'ajustement et de compression dans les processus de réduction des déficits budgétaires. Elle doit figurer du côté des solutions pour la lutte contre le déficit et constituer des leviers de performance pour générer de la valeur, améliorer les services et ultimement réduire les déficits publics.

Finalement, les formations offertes au sein des organisations gouvernementales méritent plus d'évaluation de leurs retombées sur les performances des individus et des organisations. La reconnaissance de la formation continue comme levier de modernisation des organisations gouvernementales conduit à s'interroger sur son efficacité et ses retombées (Bournazel, 2005; Gibert et Thoenig, 1993; Jouvenel et Massingue, 1994). Des analyses coûts-avantages méritent d'être multipliées pour mieux détailler les dimensions liées à la rentabilité des formations du capital humain des organisations gouvernementales. De telles analyses requièrent la constitution de bases de données permettant, entre autres, d'effectuer un suivi continu des coûts économiques des formations, ainsi que des avantages économiques qui en découlent dans le cadre d'examen des trajectoires professionnelles des gestionnaires et des employés ainsi formés.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Agor, W. H. (1986). *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*, Newburk Park, Sage Publications.
- Alliger, G. M. et autres (1997). « A Meta-analysis of the Relations among Training Criteria », *Personnel Psychology*, vol. 50, n° 2, p. 341-358.
- Almeida, R. et P. Carneiro (2009). « The Return to Firm Investments in Human Capital », *Labour Economics*, vol. 16, n° 1, p. 97-106.
- Alvarez, K., E. Salas et C. M. Garofano (2004). « An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness », *Human Resource Development Review December*, vol. 3, n° 4, p. 385-416.
- Aragón-Sánchez, A., I. Barba-Aragón et R. Sanz-Valle (2003). « Effects of Training on Business Results », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 6, p. 956-980.
- Arrow, K. J. (1962). « The Economic Implications of Learning by Doing », *The Review of Economic Studies*, vol. 29, n° 3 p. 155-173.
- Arthur, W. et autres (2003). « Effectiveness of Training in Organizations », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 2, p. 234-245.
- Aubert, P., B. Crépon et P. Zamora (2006). *Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises : effets sur la productivité et les salaires*, Document de travail, INSEE, n° 3.
- Ballot, G., F. Fakhfakh et E. Taymaz (2006). « Who Benefits from Training and R&D, the Firm or the Workers », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, n° 3, p. 473-495.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Bartel, A. P. (2000). « Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature », *Industrial Relations*, vol. 39, n° 3, p. 502-524.

- Bartlett, K. R. (2001). « The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, n° 4, p. 333-352.
- Becker, G. S. (1962). « Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis », *Journal of Political Economy*, vol. 70, p. 9-49.
- Béret, P. (2009). « Formation Continue, salaire et transformations des marchés internes », *Travail et emploi*, n° 117, p. 67-80.
- Bills, D. B. (2005). « Participation in Work-related Education: Variations in Skill Enhancement among Workers, Employers and Occupational Closure », *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 23, p. 67-102.
- Bills, D. B. et R. Hodson (2007). « Worker Training: A Review, Critique and Extension », *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 25, n° 4, p. 67-102.
- Bingham, J. B. (2008). « Book Review », *Human Resource Management*, vol. 47, n° 2, p. 415-419.
- Blume, B. D. et autres (2010). « Transfer of Training: A Meta-analytic Review », *Journal of Management*, vol. 36, n° 4, p. 1065-1105.
- Blundell, R., L. Dearden et C. Meghir (1996). *The Determinants and Effects of Work-related in Britain*, London, Institute for Fiscal Studies.
- Bossaert, D. (2008). *Training and Human Resource Development in the European Union Member States*, Institut européen d'administration publique.
- Bournazel, C. (2005). *La formation professionnelle - Gestion et évaluation, le pentagone de la formation professionnelle*, Séfi.
- Burgard, C. et K. Görlitz (2011). *Continuous Training, Job Satisfaction and Gender: An Empirical Analysis Using German Panel Data*, SOEP Paper Multidisciplinary Panel Data Research, n° 394.
- Butler, K. et D. E. Roche-Tarry (2002). « Succession Planning: Putting an Organization's Knowledge to Work », *Nature Biotechnology*, vol. 20, n° 2, p. 201-202.
- Carriou, Y. et F. Jeger (1997). « La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement », *Économie et statistique*, n° 303, p. 45-58.
- Carmeli, A. (2004). « Strategic Human Capital and the Performance of Public Sector Organizations », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 20, n° 4, p. 375-392.
- Cohen, W. M. et D. A. Levinthal (1990). « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- Delame, E. et F. Kramarz (1997). « Entreprises et formation continue », *Économie et prévision*, vol. 127, p. 63-82.
- Delfgaauw, J. et R. Dur (2010). « Managerial Talent, Motivation, and Self-selection into Public Management », *Journal of Public Economics*, vol. 94, n° 9-10, p. 654-660.
- Dieckhoff, M. et N. Steiber (2011). « A Re-Assessment of Common Theoretical Approaches to Explain Gender Differences in Continuing Training Participation », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 49, p. s135-s157.
- Dobbs, R. L., J. Y. Sun et P. Roberts (2008). « Human Capital and Screening Theories: Implications for Human Resource Development », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 10, n° 6, p. 788-801.
- Dolezalek, H. (2005). « Industry Report », *Training*, vol. 42, n° 12, p. 14-28.

- Dubar, C. (2008). « Les changements possibles du système français de formation continue », *Formation emploi*, n° 101, p. 167-182.
- Dyer, L. et T. Reeves (1995). « Human Resource Strategies and Firm Performance », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n° 3, p. 656-670.
- Eiglier, P. et E. Langeard (1987). *Servuction, le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.
- Emery, Y., S. Budde et M. Chuard Delaly (2004). *La formation continue dans les services publics*, Berne, Peter Lang.
- Fitzpatrick, T. (2001). « Making Welfare for Future Generations », *Social Policy and Administration*, vol. 35, n° 5, p. 506-520.
- Freeman, C. (1991). « Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues », *Research Policy*, vol. 20, n° 5, p. 499-515.
- Gélot, D. et C. Minni (2006). « Les immigrés accèdent moins à la formation professionnelle continue », *Formation emploi*, n° 94, p. 93-109.
- Gibert, P. et J.-C. Thoenig (1993). « La gestion publique : entre l'apprentissage et l'amnésie », *Politiques et management public*, vol. 11, n° 1, p. 3-21.
- Gilibert, D. et I. Gillet (2010). « Revue des modèles en évaluation de formation : approches conceptuelles individuelles et sociales », *Pratiques psychologiques*, vol. 16, n° 3, p. 217-238.
- Heckman, J. et autres (1998). « Characterizing Selection Bias Using Experimental Data », *Econometrica*, vol. 66, n° 5, p. 1017-1098.
- Hertenstein, E. J. (2001). « Goal Orientation and Practice Distribution as Predictors of Training Results », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, n° 4, p. 403-419.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Harvard University Press.
- Holton, E. F. (1996). « The Flawed Four Level Evaluation Model », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 7, n° 1, p. 5-21.
- Horgan, J. et P. Mühlau (2006). « Human Resource Systems and Employee Performance in Ireland and the Netherlands », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n° 3, p. 414-439.
- Huteau, M. (2003). « Comment évaluer les effets des méthodes de formation? », dans C. Lévy-Leboyer et autres (dir.), *La psychologie du travail*, Paris, Les Éditions d'Organisation, p. 289-308.
- Jouvenel, G. et B. Massingue (1994). *Les évaluations d'une action de formation dans les services publics : enjeux, méthodes et outils*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Kingdon, J. W. (2003). *Agendas, Alternatives and Public Policies*, New York, Longman.
- Kirkpatrick, D. L. (1987). « Evaluation of Training », *Training and Development Handbook*, New York, McGraw-Hill, p. 301-319.
- Kluge, J. et autres (2007). *Evaluating Continuous Training Programs Using the Generalized Propensity Score*, IZA Discussion Papers n° 3255.
- Kraiger, K. (2003). « Perspectives on Training and Development », dans W. C. Borman, D. R. Ilgen et R. J. Klimoski (dir.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, John Wiley & Sons Inc, p. 171-192.
- Kraiger, K., D. McLinden et W. J. Casper (2004). « Collaborative Planning for Training Impact », *Human Resource Management*, vol. 43, n° 4, p. 337-351.

- Lainé, F. (2002). « L'accès des seniors à la formation continue », *Retraite et société*, n° 37, p. 143-161.
- Lamari, M., R. Landry et N. Amara (2001). « Apprentissage et innovation : une analyse économétrique à partir de données d'enquête dans les entreprises des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 24, n° 1, p. 57-80.
- Lambert, M. et J. Vero (2007). « Formation continue : quelles capacités d'action des salariés? », *Formation emploi*, n° 98, p. 55-77.
- Le Bris, R.-F. (2009). *Propositions pour une réforme de la formation des agents de l'État*, Rapport au ministre du Budget des Comptes publics et de la Fonction publique et au secrétaire d'État chargé de la Fonction publique, *La Documentation Française*.
- Levine, C. H. et R. S. Kleeman (1990). « The Quiet Crisis in the American Public Service », dans P. W. Ingraham et D. F. Kettl, *Agenda for Excellence: Public Service in America*, Chatham House.
- Li, Y.-Z. (2010). « Public Administration Schools and Institutes Had Better Enhance Information Literacy Training for Senior Public Servants », *Journal of US-China Public Administration*, vol. 7, n° 6, p. 31-34.
- Locke, E. et G. Latham (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Lundvall, B.-A. et S. Borrás (1998). *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy, Targeted Socio-Economic Research*, TSER Programme, Mimeo, DG XII European Commission European Communities, Luxembourg.
- Luo, X. (2007). « Continuous Learning: The Influence of National Institutional Logics on Training Attitudes », *Organization Science*, vol. 18, n° 2, p. 280-296.
- Majumdar, S. (2007). « Market Conditions and Worker Training: How Does it Affect and Whom? », *Labour Economics*, vol. 14, n° 1, p.1-23.
- Monville, M. et D. Léonard (2008). « La formation professionnelle continue », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1987-1988.
- Murphy, P. et autres (2008). « Is There a Public Sector Training Advantage? Evidence from the Workplace Employment Relations Survey », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 46, n° 4, p. 674-701.
- Noe, R. A. et J. A. Colquitt (2002). « Planning for Training Impact: Principles of Training Effectiveness », dans K. Kraiger (dir.), *Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 53-79.
- OCDE (2006). *Apprentissage et réussite : premiers résultats de l'Enquête sur la littératie et les compétences des adultes*, Paris, OCDE.
- OCDE (1998). *L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale*, Paris, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement.
- Office fédéral de la statistique (2001). *La formation continue en Suisse 2001*, Berne, Office fédéral de la statistique.
- Office fédéral de la statistique (1997). *La formation continue en Suisse : une analyse de l'enquête suisse sur la population active de 1996*, Berne, Office fédéral de la statistique.
- Pajo, K., A. Coetzer et N. Guenole (2010). « Formal Development Opportunities and Withdrawal Behaviors by Employees in Small and Medium-Sized Enterprises », *Journal of Small Business Management*, vol. 48, n° 3, p. 281-301.



- Perez, C. (2009). « Pourquoi les travailleurs précaires ne participent-ils pas à la formation professionnelle continue? », *Formation emploi*, n° 105, p. 5-19.
- Pischke, J.-S. (2001). « Continuous Training in Germany », *Journal of Population Economics*, vol. 14, n° 3, p. 523-548.
- Rocard, M. (1989). *Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public*, Lettre du Premier Ministre aux ministres et secrétaires d'État.
- Rosenberg, N. (1982). « Inside the Black Box: Technology and Economics », Cambridge, Cambridge University Press.
- Rusaw, A. C. (2004). « How Downsizing Affects Organizational Memory in Government: Some Implications for Professional and Organizational Development », *Public Administration Quarterly*, vol. 24, n° 4, p. 482-496.
- Saba, T., G. Guerin et T. Wills (1998). « Managing Older Professionals in Public Agencies in Quebec », *Public Productivity and Management Review*, vol. 22, n° 1 p. 15-34.
- Saks, A. M. et M. Belcourt (2006). « An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations », *Human Resource Management*, vol. 45, n° 4, p. 629-648.
- Salas, E. et J. A. Cannon-Bowers (2001). « The Science of Training: A Decade of Progress », *Annual Review of Psychology*, n° 52, p. 471-499.
- Santelmann, P. (2004). « Formation continue et âge », *Gérontologie et société*, n° 111, p. 143-156.
- Schultz, T. W. (1961). « Investment in Human Capital », *The American Economic Review*, vol. 51, n° 1, p. 1-17.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday Currency.
- Soni, V. (2004). « From Crisis to Opportunity: Human Resource Challenges for the Public Sector in the Twenty First Century », *Review of Policy Research*, vol. 21, n° 2, p. 157-178.
- Spector, B. (2006). *Implementing Organizational Change: Theory and Practice*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Statistique Canada (2004). « Résultats en littératie, capital humain et croissance », *Le Quotidien*, 22 juin.
- Stone, D. (2008). « Global Public Policy, Transnational Policy Communities, and their Networks », *Policies Study Journal*, vol. 36, n° 1, p. 19-38.
- Tharenou, P., A. M. Saks et C. Moore (2007). « A Review and Critique of Research on Training and Organizational-level Outcomes », *Human Resource Management Review*, vol. 17, n° 3, p. 251-273
- Tzafir, S. (2005). « The Relationship between Trust, HRM Practices and Firm Performance », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, n° 9, p. 1600-1622.
- Ùbeda Garcìa, M. (2007). « Training and Business Performance: The Spanish Case », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, n° 16, p. 1691-1710.