

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
BRIGITTE MARSAN

FACTEURS D'ATTRACTION ET DE FIDÉLISATION DE LA JEUNE MAIN-D'ŒUVRE
AU SEIN DES PME, DANS UN CONTEXTE OÙ LA POPULATION EST
VIEILLISSANTE

SEPTEMBRE 2008

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

Dans un contexte où le taux de natalité est en chute, que la population est vieillissante et la retraite imminente pour des millions de baby boomers à travers le monde, la jeune relève représente une ressource inestimable afin de maintenir les employeurs et le système gouvernemental à flot. Puisque cette problématique est d'actualité et que ce phénomène s'accentue à des rythmes vertigineux depuis quelques années déjà, il s'avère essentiel que les employeurs mettent en branle des moyens d'envergure afin de contrer cette réalité. Bien qu'autrefois les employeurs jouissaient d'une latitude bien marquée quant au choix de candidats, il en d'une réalité bien différente aujourd'hui. En effet, comme l'a affirmé Florent Francoeur, PDG de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles : lorsqu'un employé se fait embaucher, il joint une organisation. Lorsqu'il se retire de cette dernière, il quitte un patron (cité dans Vézina, 2008). Cela prend tout son sens lorsque l'on considère le contexte socio-économique et que près de 50% des employeurs ne disposent pas de pratiques précises afin de conserver leur main-d'œuvre. La présente étude, relève d'une enquête effectuée auprès de 5 100 répondants, qui s'est penchée sur les principaux facteurs d'attraction et de fidélisation de la jeune relève afin que les employeurs soient en mesure de reconstruire leurs pratiques et les ajuster afin de maximiser les chances de conserver leur richesse la plus précieuse : les ressources humaines. De plus, l'analyse des données a permis de découvrir la valeur du modèle révisé de Garand (2004) afin de résumer davantage et de mieux saisir la réalité actuelle. Puisque le monde de la PME constitue une réalité complexe, cette étude vise une meilleure compréhension des phénomènes s'y rattachant, notamment sur les éléments stimulant la jeune relève à postuler pour une entreprise, et surtout de cerner les pratiques

à appliquer afin de conserver cette ressource irremplaçable. Certes, quelques études ont été effectuées relativement à ce sujet, et celle-ci n'a pas la prétention de confirmer ou alors d'infirmer celles-ci, mais bien de dégager un portrait davantage précis de la jeune relève dans les universités québécoises. Somme toute, bien que cet ouvrage ne constitue en rien un diagnostic organisationnel poussé, il représente tout de même un support analytique pour les entreprises et PME leur permettant ultérieurement de prendre des actions nécessaires afin de contrecarrer la dure réalité actuelle.

Sommaire	II
Table des matières	IV
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VII
Liste des annexes	VIII
Introduction	1
Chapitre 1 : Contexte théorique	21
1.1 DÉFINITIONS DES CONCEPTS	22
<i>1.1.1 Pratiques de gestion des ressources humaines:</i>	22
<i>1.1.2 Gestion stratégique</i>	22
<i>1.1.3 Jeune relève</i>	28
<i>1.1.4 Qui sont les baby boomers</i>	29
<i>1.1.5 Génération Y versus baby boomers</i>	36
<i>1.1.6 Un portrait précis de la génération Y</i>	39
<i>1.1.7 PME</i>	44
1.2 EXPLICATION CHOIX DU MODÈLE DE GARAND	45
1.3 FACTEURS D'ATTRAIT ET D'ATTENTE	49
<i>1.3.1 La rémunération</i>	52
1.4 FACTEURS D'ATTRACTION ET DE FIDÉLISATION	53
1.5 IMPLICATION AU TRAVAIL	59
<i>1.5.1 De l'implication affective à la fidélisation</i>	59
<i>1.5.2 De l'implication calculée à la rétention</i>	60
<i>1.5.3 De l'implication continue à l'inertie</i>	61
<i>1.5.4 De l'implication normative à la dépendance</i>	61
1.6 FACTEURS MOTIVATIONNELS	62
<i>1.6.1 Taylor (1911)</i>	62
<i>1.6.2 Mayo (1940)</i>	62
<i>1.6.3 Maslow (1954)</i>	63
<i>1.6.4 Mac Gregor (1960)</i>	64
<i>1.6.5 La théorie des attentes-Vroom (1964)</i>	64
<i>1.6.6 Herzberg (1971)</i>	65
<i>1.6.7 Théorie de la motivation interne et externe, El Deci (1975)</i>	66
<i>1.6.8 Théorie de MacClelland</i>	66
<i>1.6.9 Mobilisation du personnel</i>	72
1.7 SATISFACTION PROFESSIONNELLE	75
1.8 ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	76
1.9 POSSIBILITÉ DE MOBILITÉ	79
<i>1.9.1 HYPOTHÈSES</i>	84

Chapitre 2 : Méthodologie	86
2.1 <i>CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES</i>	87
2.2 <i>TYPE ET ÉTENDUE DE LA RECHERCHE</i>	87
2.3 <i>ÉCHANTILLON</i>	89
2.4 <i>COLLECTE DES DONNÉES</i>	90
2.5 <i>TYPE D'ANALYSE REQUISE</i>	92
Chapitre 3 : Résultats de l'étude	93
3.1 <i>RÉSULTATS DE L'ÉTUDE</i>	94
3.2 <i>VÉRIFICATION DU MODÈLE RÉVISÉ DE GARAND (2004)</i>	110
Chapitre 4 : Discussion	121
4.1 <i>INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS</i>	122
4.2 <i>LIMITES DE L'ÉTUDE</i>	126
4.3 <i>SUGGESTION DE RECHERCHES FUTURES</i>	128
Conclusion	129
Références	133
Annexe	141
<i>ANNEXE A</i>	142

Liste des tableaux

Tableau 1. Traits généraux des différentes générations	38
Tableau 2. Attentes des salariés	51
Tableau 3. Types d'implication	59
Tableau 4. Signes d'engagement de l'employeur	78
Tableau 5. Choix de valeurs selon leur importance	96
Tableau 6. Classement d'incitatifs déterminant un choix d'entreprise	98
Tableau 7. Classement de critères possédant un impact sur le choix d'une organisation	100
Tableau 8. Nombre d'organisations visées	102
Tableau 9. Corrélation entre les facteurs d'attrait et d'attente	104
Tableau 10. Corrélation entre les facteurs motivationnels	106
Tableau 11. Corrélation entre les différents éléments concernant l'implication au travail	107
Tableau 12. Corrélation entre les divers éléments portant sur la satisfaction au travail	108
Tableau 13. Exemple afin de saisir le traitement des données afin d'en dégager de possibles corrélations	111
Tableau 14. Facteurs d'attrait et d'attente en lien avec les facteurs motivationnels	112
Tableau 15. Facteurs d'attrait et d'attente en lien avec la satisfaction au travail	114
Tableau 16. Facteurs motivationnels en lien avec la satisfaction au travail	115
Tableau 17. Facteurs motivationnels en lien avec implication au travail	116
Tableau 18. Implication au travail en lien satisfaction au travail	117
Tableau 19. Implication au travail en lien avec engagement organisationnel	118
Tableau 20. Satisfaction au travail en lien avec engagement organisationnel	119
Tableau 21. Engagement organisationnel en lien avec la possibilité de mobilité	120

Liste des figures

Figure 1. Modèle représentant la GRH et l'efficacité organisationnelle	23
Figure 2. Modèle de Garand (2004)	46
Figure 3. Modèle révisé de Garand	48
Figure 4. Pyramide de Maslow	63
Figure 5. Modèle circulaire multidirectionnel de Amherdt	69
Figure 6. Théories motivationnelles combinées	71
Figure 7. Répartition des répondants selon leur catégorie d'âge	94
Figure 8. Répartition des répondants selon l'université à laquelle ils font leurs études	95
Figure 9. Répartition des répondants selon leur choix de valeurs	96

Liste des annexes

Annexe A. Les pratiques de rétention du personnel 141

Introduction

Introduction

Bien que la mondialisation soit un sujet d'actualité, le vieillissement de la population génère quant à lui de nombreuses répercussions, devenant de plus en plus évidentes. Tel est le cas pour les entreprises devant concilier un personnel vieillissant et un manque indubitable de jeune relève car, entre autre, cette dernière accède plus tardivement au marché du travail. Puisque le phénomène du vieillissement de la population s'avère un phénomène récent au Québec et que celui-ci progresse à un rythme effréné, le constat ne fut pas immédiat. En effet, le Québec atteindra un taux de vieillissement analogue à celui de la France en seulement trente ans, tandis que pour cette dernière, 70 ans auront été nécessaires (Audet, 2004). Tant dans le secteur privé (dans ce cas-ci, les PME) que du secteur public, les défis de recrutement de la main-d'œuvre seront majeurs. À titre d'exemple, d'ici une dizaine d'années, près de 70% des propriétaires de PME prendront leur retraite sans avoir nécessairement planifié une relève (Cauchon, 2006). Par conséquent, la rareté des ressources humaines créera sans doute une forte rivalité entre les employeurs en vue d'attirer et de retenir la jeune relève compétente.

La réalité actuelle du marché du travail

Dans un article paru pour le journal Les Affaires, la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI) compte non loin de 25 000 PME au Québec. D'après des sondages effectués par cette même firme, la moitié des entreprises éprouveraient de la difficulté face au processus de dotation. De plus, quelques 40 000 emplois ne sont pas comblés dû au manque flagrant de main d'œuvre. De 2005 à 2009, il y aurait près de

680 000 emplois à pourvoir dans la province. Par défaut, il est fréquent que les PME doivent embaucher du personnel sous qualifié et le former afin de pallier au manque criant de ressources humaines.

En examinant de plus près quelques secteurs, il est possible de réaliser les enjeux réels qu'engendre le besoin flagrant de main d'œuvre. Par exemple, le secteur du commerce de détail serait composé d'environ 250 000 employés et il est estimé que 73,2% d'entre eux sont âgés de moins de 45 ans. Dans un contexte où les réalités de la compétition mondiale sont sans merci, la pénurie de main d'œuvre vient accentuer les difficultés éprouvées par les entreprises. Par un examen sommaire qu'a effectué le journal Les Affaires sur tous les secteurs où s'investit la main d'oeuvre, la totalité éprouve de la difficulté à attirer et retenir la jeune relève. En effet, un comité partenarial fut mis sur pied dans le but d'intervenir quant à l'offre de la formation et la qualification de la main d'œuvre, de participer quant à enrichissement et la diffusion de l'information sectorielle du marché du travail et de consolider en plus de réviser les pratiques des gestion des ressources humaines (GRH) dans les divers secteurs d'entreprises.

La main d'œuvre et l'employeur

Chaminade (2003) évoque que lorsque le but visé est de fidéliser un employé, il s'avère nécessaire de s'interroger sur certains aspects: quel lien l'entreprise désire-t-elle établir avec le travailleur, c'est-à-dire utilise-t-elle des moyens efficaces en vue de fidéliser les employés, en tenant compte que la fidélisation s'attise mais ne s'exige pas, et que retenir les travailleurs ne garantisse pas automatiquement la continuité ou l'investissement

professionnel. Si nous reculons de quelques années, l'employeur se permettait une sélection pointue du personnel puisqu'il croulait sous un nombre important de candidatures. Actuellement, les futurs employés possédant les caractéristiques et la formation recherchée détiennent désormais le privilège de sélectionner l'employeur pour lequel ils travailleront. Ce ne sont pas seulement, par exemple, des biologistes moléculaires, polyglottes et diplômé d'un établissement renommé tel Harvard, mais de gens que l'on côtoie fréquemment dans certains métiers tels la restauration, la construction, la vente, le transport, etc.

Le fait de postuler revient en quelque sorte un geste de consommation de la part des candidats sélectionnant l'entreprise ou le patron pour qui il s'investira. En effet, puisque les technologies de l'information rendent les offres d'emploi aisément accessibles, l'employé se trouve incontestablement dans une position de choix quant aux possibilités d'emplois qui s'offrent à lui. Les rôles se trouvent maintenant inversés et ce sont sans contredit ces derniers qui auront le dernier mot en matière de choix d'employeur. Si les prédictions alarmistes s'avèrent véridiques en ce qui a trait à la rareté de la jeune relève compétente, la bataille de la part des employeurs pour bénéficier de ces RH sera donc sans merci et tendra fort probablement à s'accentuer dans les prochaines années. L'employeur doit donc adapter sa stratégie de «donnant-donnant» à «gagnant-gagnant» afin de fidéliser la main d'œuvre au service de l'entreprise. À elles seules, les politiques de ressources humaines seront insuffisantes afin de créer les modalités propices à l'engagement de la part des employés. D'autant plus que les jeunes considèrent leur premier emploi comme étant seulement un premier essai et que ceux-ci en profitent pour

accroître tant leur apprentissage que leur expérience. De surcroît, ils ne possèdent pas de vision prédéterminée de l'avenir car ils ne désirent que trouver le bonheur en amour et disposer d'une bonne santé. Chaminade (2003) et un reportage du Téléjournal (2007), mentionnaient que les jeunes ne désirent pas 'vivre pour travailler', malgré que ceux-ci visent malgré tout la réussite professionnelle. L'entreprise doit alors rectifier ses pratiques de gestion des ressources humaines afin d'optimiser les chances d'attirer et de conserver la jeune main-d'œuvre. D'ailleurs dans un document publié par le gouvernement du Québec (2004), deux éléments stratégiques furent mis en relief afin d'accroître l'intérêt des jeunes pour la fonction publique : l'aménagement du temps de travail permettant une semaine réduite et l'accumulation de congés annuels favorisant les régimes de retraite et la conciliation travail-famille. Quant aux PME, elles se voient également contraintes de se forger de nouvelles stratégies afin de conserver le personnel expérimenté en plus d'attirer et de retenir les jeunes travailleurs. En voici quelques exemples : augmenter la visibilité de l'entreprise en faisant l'étalement des valeurs qui y sont véhiculées et le potentiel de croissance (en vue d'attirer des employés qualifiés), informer les employés de leur possibilités d'avancement dans l'entreprise, offrir la possibilité, tant pour les jeunes que pour le personnel senior, de concilier travail-famille par l'aménagement du temps de travail, etc. (FRP Groupe-Conseil, 2003).

Besoin criant de solutions

Les PME tentent de développer de nouvelles idées afin de satisfaire les exigences des jeunes quant à leur réalisation personnelle. En effet, les organisations tentent d'alléger le travail tout en leur permettant d'accroître leur niveau de connaissances en plus de

multiplier les activités sociales et ce, par la mobilisation des ressources humaines. Les jeunes désirent avant tout un emploi intéressant, bien avant qu'il ne soit stable ou payant (Téléjournal, 2007). Les formations en lien direct avec une pénurie de main-d'oeuvre commencent à surgir un peu partout, et ce, pour une multitude d'organisations (Baldwin, 2001). Les campagnes de recrutement sont de plus en plus abondantes.

Un peu plus sur la génération Y

La génération Y, c'est-à-dire les jeunes étant nés entre 1980 et 1995 profitent maintenant des semaines de 35 heures. Certains d'entres eux vivent présentement leurs débuts dans le monde du marché du travail. Ces derniers possèdent des attentes relativement élevées en ce qui a trait à leur 'valeur' en tant qu'employé et prétendent pouvoir assumer davantage de responsabilités que les travailleurs plus âgés (Chaminade, 2003). Cet auteur, a néanmoins élaboré une liste assez révélatrice des principaux traits les définissant. Les jeunes travailleurs démontrent souvent des comportements typiques «d'adulescent», c'est-à-dire qu'ils pataugent entre le monde de l'adolescence et des adultes, spécialement en étant conscient que leur vie dite active tend à s'allonger. De plus, rare sont ceux étant enclins à faire passer leur vie professionnelle au-delà de leur vie personnelle. Ils possèdent également un esprit d'équipe fortement développé, ce qui va à l'encontre de la croyance populaire à savoir qu'ils seraient à prime abord individualistes. Ajoutons qu'ils démontrent généralement une excellente capacité d'adaptation lorsque vient le temps d'assumer nombre de responsabilités. Ils jouissent d'un niveau de scolarisation assez élevé si l'on se base sur des données antérieures : En effet, en 1970, environ 30% des gens étaient titulaires d'un baccalauréat, tandis ce nombre était de 60% en 2000.

Malgré tout, ils ne possèdent pas de vision prédéfinie de l'avenir et préfère sans contredit se laisser bercer par des expériences de travail diversifiées et riches en acquisitions de nouvelles connaissances. Pour eux, le travail représente une voie distrayante en vue de se réaliser personnellement et par le fait même, d'acquérir des ressources financières nécessaires à leur divertissement durant les heures non travaillées. Bien que l'idée «d'exister pour travailler» soit de loin la plus intéressante pour eux, leur indépendance et leur jeunesse les poussent malgré tout vers le succès dans leur carrière. Il s'avère donc essentiel pour eux que leur milieu de travail ne cadre pas avec les mots «rigidité, discorde, environnement de travail morne, sans défi, temps restreint de loisir, faible travail d'équipe, etc. »

Les attentes de la génération Y

Selon Tremblay (2005), les jeunes de la génération Y possèdent certaines attentes face à leur milieu de travail. En effet, ce dernier doit être :

- **Stimulant** : le travail doit présenter des occasions d'apprendre, de permettre un certain perfectionnement dans le domaine, d'affranchir les limites du connu.
- **Souple** : la flexibilité des horaires dû au rythme de vie effréné s'avère relativement importante pour la génération Y.
- **Financièrement généreux** : dû au manque de relève dans tous les secteurs, ils disposent d'un large choix d'employeur offrant des salaires concurrentiels afin de survenir éventuellement aux besoins d'une famille à nourrir.

- **Positif et divertissant**: une ambiance de travail amicale, où règne une ambiance quelque peu ludique s'avère un bon incitatif pour la génération Y afin de se sentir impliqué.
- **Axé sur la collaboration** : l'équipe de travail représente, pour la génération Y, un outil quasi essentiel quant à la réalisation des objectifs. La coopération du supérieur s'avère également d'une importance indéniable en vue de soutenir le travail de l'employé.
- **Axé sur les objectifs** : la génération Y dispose d'objectifs de carrière bien établis lorsqu'ils s'investissent dans une entreprise. Pour attiser leur loyauté, l'entreprise doit donc voir à répondre à ces attentes.
- **Respectueux** : ces travailleurs donnent autant qu'ils reçoivent. Même s'ils possèdent en général peu d'expérience, ils sont disposés à écouter les conseils s'ils sont également écoutés en retour.
- **Technologique** : afin de les stimuler, l'utilisation de la toute dernière technologie constitue un moyen efficace. Ils aiment bien se mettre à jour sur les tous derniers outils technologiques pouvant perfectionner la qualité de leur travail.

Bien que la réalité des entreprises permette parfois laborieusement de répondre à tous ces critères, les enjeux actuels concernant la rareté de la main d'œuvre s'avèrent trop importants pour les balayer du revers de la main. Les organisations se voient donc forcées de concilier autant les critères d'emploi de la jeune relève, que celles de l'organisation permettant de rencontrer leurs objectifs. Tel est le cas considérant l'intérêt de la génération Y pour les tâches versatiles, dont le revers fait en sorte qu'ils éprouvent de la

difficulté à s'investir sur une longue période de temps pour une seule et même fonction. En effet, suite à un sondage effectué par monster.ca, 46% des diplômés de 2007 comptent demeurer moins de deux ans au sein de leur premier emploi. Cette statistique se révèle très peu encourageante pour des employeurs déployant efforts et investissements afin de retirer une certaine loyauté de la part de cette génération qui désire principalement acquérir une solide expérience en plus de gravir les échelons en une brève période de temps. Ajoutons que la diminution du temps de travail à 35 heures par semaine découle des pressions sociétaires davantage axées sur une société de divertissements que de travail.

En examinant de plus près les attentes des jeunes de la génération Y indépendamment de leur pays d'origine, il n'en demeure pas moins qu'elles se recoupent sur quelques aspects. Par exemple, dans une étude effectuée par l'École Grégoire Ferrandi en France (2007), les jeunes accordent d'abord la priorité à l'intérêt lié travail, suivi par les conditions de travail, viennent ensuite le salaire ainsi que le contrat, pour terminer avec l'intégration et la formation. Au Canada, dans un document émis par la firme Watson Wyatt effectué en 2007, les employés accordent d'abord de l'importance à la nature du travail, suivi du salaire offert, la sécurité de l'emploi vient en troisième position, les bénéfices marginaux en avant dernière position en terminant par la distance de voyagement. Pour sa part, la firme «work foundation» au Royaume-Uni, énonce que les jeunes travailleurs décrivaient un emploi comme étant idéal lorsque celui-ci comportait les éléments suivants : sécurité d'emploi, intérêt envers les tâches et travail stimulant, flexibilité de l'horaire. Malgré la

distance considérable séparant ces pays, il demeure que les attentes des jeunes semblent pour le moins similaires.

Les attentes des employeurs

Si la génération Y dispose d'attentes relativement spécifiques, il n'en demeure pas moins que les employeurs en détiennent également. En effet, les jeunes doivent posséder un savoir-faire et un savoir-être correspondant à des attentes parfois incompatibles avec la jeune relève, tel qu'il est mentionné dans l'article provenant de l'École Grégoire Ferrandi (2005). Par savoir-faire, on entend que le jeune travailleur doit être opérationnel, en plus de faire preuve d'une bonne capacité d'apprentissage, de démontrer un fort potentiel pour l'entreprise en agissant de façon autonome, en assumant plusieurs responsabilités, à aller au devant des attentes, etc. Pour sa part, le savoir-être comprend de bonnes capacités sociales et d'adaptations, particulièrement dans le but de travailler en équipe.

L'incompatibilité des attentes des acteurs mentionnés ci-haut (jeune employé et employeur) découle de visions antagonistes de la situation; le jeune travailleur réquisitionne de la patience de la part de son supérieur afin de bien maîtriser les tâches qui lui sont confiées, tandis que ce dernier possède des attentes élevées quant au degré opérationnel et de rentabilité dont peut faire preuve le jeune employé. Alors que l'entreprise ne désire qu'évaluer le potentiel du jeune travailleur, celui-ci vise des promotions à l'intérieur de délais relativement brefs et un niveau salarial souvent bien au-delà de ses compétences. Les attentes sont également différentes par rapport à la flexibilité exigée de la part du travailleur et offerte par l'entreprise. Le jeune employé

désire acquérir de l'expérience rapidement en plus de s'adapter aux différentes conditions de travail, tandis que l'entreprise tend, à prime abord, à fidéliser les travailleurs et acquérir de leur part une certaine «rentabilité» provenant des RH. Les formations en lien direct avec une pénurie de main-d'oeuvre commencent à surgir un peu partout, et ce, pour une multitude d'organisations (Baldwin, 2001). Les campagnes de recrutement se font de plus en plus abondantes. Bref, les enjeux sont majeurs pour les diverses organisations il est nécessaire d'agir vite afin de pallier à un manque évident de ressources humaines.

Indicateurs du marché du travail

Audet et al. (2002) exposent certains travaux effectués en lien avec la 13^e Conférence internationale des actuaires et statisticiens de la Sécurité sociale qui eut lieu en octobre 2000, à Québec. Plusieurs des projections reliées à l'évolution des indicateurs déterminants du marché du travail se sont produites. Voici une brève description de trois principaux indicateurs, soient le taux d'activité, l'emploi, ainsi que le taux de chômage.

En ce qui a trait au taux d'activité, la majorité des pays industrialisés a pu observer une baisse notable de l'implication des travailleurs âgés de 55 à 64 ans au marché du travail. Également, une hausse évidente de la participation des femmes quant au marché du travail fut constatée depuis le milieu des années 1950, justifiant principalement l'augmentation de la population active. Il est prévu que cet élan se maintiendra durant les prochaines années, mais toutefois à un rythme beaucoup plus modéré. Il est prévu que d'ici à 2010, l'écart entre la participation des hommes et des femmes se résorberait. D'ici 2010, l'écart représenterait 11,5% au Québec.

En ce qui se rapporte à l'emploi, dans une situation où le renouvellement de la main d'œuvre constitue un défi de taille, il en découlera une certaine stagnation de l'emploi. De surcroît, certains pays, tels l'Allemagne et la Grande-Bretagne, connaîtront une réduction du nombre d'emplois au sein de leur économie. Néanmoins, suite à un accroissement de 1% de 2000 à 2010 pour le Québec, il en résultera pour 2011 à 2030, une augmentation chétive de l'emploi.

Concernant le taux de chômage, puisqu'il existe une maigre croissance de la population active, la plupart des pays prédisent une réduction du taux de chômage. Au Québec, il est anticipé que ce taux passera de 9,3% en 1999 à 7% en 2030.

Quelques données sociodémographiques

Si l'on fait état des divers changements démographiques, la baisse du taux de natalité allié à l'augmentation de l'espérance de vie, ces derniers constituent deux éléments majeurs pour la réduction du bassin de main d'œuvre. En effet, en 1960, il était estimé qu'une femme possédait en moyenne 3,9 enfants. Actuellement, ce taux se maintiendra autour de 1,6 pour le Québec. En ce qui a trait à l'espérance de vie, cette dernière s'est considérablement accrue depuis l'apparition du RRQ dans les années 1960. Auparavant, elle était de 67,3 ans pour les femmes et de 75,2 ans pour les hommes. Maintenant, l'espérance de vie serait de 73 années chez les hommes et de 81 ans pour les femmes (Audet et al., 2002).

Âge de la retraite

Rappelons que l'âge effectif de la retraite joue un rôle considérable quant à la masse de la population active. En effet, cette dernière ne reflète pas toujours l'impact qu'elle engendre sur le reste du marché du travail, et par le fait même, la société. Certains facteurs possèdent une incidence quant à la décision de la retraite : un degré d'invalidité plus ou moins sévère, un chômage d'une durée relativement importante, l'éventualité d'une retraite anticipée, pouvant tous influencer l'âge officielle de la prise de retraite. Parallèlement à une espérance de vie accrue, survient un retrait presque précipité du marché de travail, influençant par le fait même la durée évaluée de la retraite. En effet, elle était de 11,5 ans en 1950, tandis qu'elle est estimée à 17 en 1990.

Une modification de la conduite des travailleurs en ce qui a trait à l'interruption de leur adhésion au marché du travail, combiné à un accroissement notable de l'espérance de vie suite à la retraite, a engendré une diminution de la proportion d'années d'activité versus la retraite. En effet, il est évalué qu'en 1950, un travailleur consacrait 4,3 ans à travailler pour chaque année qu'il passait à la retraite. En 1990, la proportion diminue considérablement : un employé moyen consacre 2,5 années au travail pour chaque année à la retraite. Si aucune mesure n'est éventuellement prise afin de conserver les travailleurs plus âgés sur une plus longue période de temps dans leur emploi, le rapport du nombre d'années d'activités au travail versus le nombre d'années à la retraite devrait tendre vers une réduction de celui-ci, car l'espérance de vie tend à continuellement augmenter (Plamondon, Latulipe & Monette, 2001, cité dans Audet et al., 2002).

Travailleurs et travailleuses vieillissants

Avant d'aborder les travailleurs et travailleuses vieillissants, il importe d'en préciser la définition. Demers (2002) définit les travailleurs et travailleuses vieillissantes comme étant des personnes âgées de 45 à 64 ans, membres de la population active. En ce qui a trait au vieillissement de la main d'œuvre québécoise, l'institut de la statistique du Québec projette que 27% des gens en 2031 seront âgés de 65 ans et plus, alors qu'elle n'était que de 13% en 2001 (Conseil des aînés, 2001 cité dans Demers, 2002). Comme il fut mentionné précédemment, cette période relativement courte s'avère un indicateur révélateur afin de qualifier le vieillissement de la population fulgurant. La pyramide des âges s'avère également assez évocatrice puisqu'elle se définit actuellement par une inversion, démontrant ainsi une certaine carence de la population plus jeune. Les mouvements de personnes âgées actives et inactives se modulent rapidement par des sorties prématurées d'activité et du vieillissement démographique, engendrant ainsi un nombre marqué de gens retraités qui pourront ne pourront compter que sur une relève insuffisante pour pallier à ce phénomène (Demers, 2002).

Selon l'institut de la statistique du Québec en 2002, il était estimé qu'en 2008 la portion de gens âgés de 45 à 64 ans dans la population active québécoise atteindrait approximativement 42,6% (Grenier, 1999 cité dans Demers, 2002). Toujours selon l'ISQ (2005), la population en âge de travailler au Québec décroîtra à compter de 2013. Le groupe des 20-64 ans comptant actuellement quelques 4.9 millions d'individus ne cessera de décliner. Il est prévu qu'en 2031, ce dernier n'englobe que 4.4 millions de personnes. En deux décennies, les Québécois connaîtront une perte de près de 10% de gens en âge

de travailler. Toujours selon l'ISQ, il est estimé que pour 100 aînés âgés de 60 à 64 ans en âge de devenir futur retraité, il n'y aurait qu'approximativement 70 jeunes de 20 à 24 pour prendre la relève. Bien entendu, les perspectives du scénario dépendront entre autre, du taux d'immigration internationale et des capacités du Québec à décourager les sorties interprovinciales. Si par contre aucun mouvement migratoire n'était prévu de 2001 à 2031, il y aurait un manque à combler de 18% de l'effectif âgé de 20 à 64 ans.

Non seulement ces données mettent-elles en relief le manque incontestable de la jeune relève, mais des répercussions en découlent. En effet, Beausoleil (1998) et Crespo et Beausoleil (1999) (cité dans D'amours, 2002), énoncent les effets négatifs qui en résultent tels : la perte d'un personnel qualifié et expérimenté, les coûts engendrés par les départs (assumés tant par l'entreprise qu'une partie des fonds publics), la pression sur le personnel restant quant à la productivité, la pénibilité de transmettre aux nouveaux arrivants les savoirs acquis depuis des années ainsi que l'expertise s'y rattachant, les remous créés par les départs alors que l'entreprise établie des stratégies concurrentielles axées sur l'innovation et la mobilisation des employés, le problème résultant du départ de la main d'œuvre plus âgée, couronné par le manque de relève créant ainsi des employés presque du même groupe d'âge dont ultérieurement aboutiront à la retraite sur une courte période de temps, etc. Éventuellement, les travailleurs âgés devront demeurer plus longuement sur le marché du travail afin de compenser pour le manque de jeune relève, d'autant plus que l'espérance de vie s'est accrue depuis quelques décennies.

En résumé, Audet et al. (2002) évoquent plusieurs éléments contribuant à la lutte des entreprises afin d'attirer la jeune relève :

- Le vieillissement de la population tend à diminuer la proportion de la population active, réduisant par le fait même la source de personnel qualifié sur le marché du travail, ce qui engendrera éventuellement un départ important de nombreux travailleurs vers la retraite;
- Par des fusions, des mises à pieds, des acquisitions et la rationalisation, il eut un affaiblissement de la loyauté de la part des travailleurs. S'installe alors un climat emprunt d'insécurité pour les salariés;
- L'arrivée des technologies de l'information qui a transformée le monde du travail, ce qui nécessite davantage de main d'œuvre et une plus grande spécialisation;
- Il existe une nécessité à obtenir en grand nombre des gestionnaires et des dirigeants possédant autant des compétences techniques que la capacité à gérer efficacement du personnel;
- Pour terminer, l'arrivée éventuelle des enfants-rois sur le marché du travail, qui imposeront leurs propres exigences en matière de conditions d'emploi. Cela révolutionnera sans doute les pratiques établies en fait de gestion des entreprises de demain.

Puisque la majeure partie des organisations se trouvera sans doute touchée par ce phénomène, il incombe à ces dernières de remanier leurs pratiques existantes et fort probablement inadaptées à la réalité actuelle afin de stimuler la loyauté de la jeune relève.

Bien que certaines d'entre elles ont déjà mis en branle quelques mesures afin de contrer cette situation imminente, il n'en demeure pas moins que la réalité tant sociodémographique que de la perception du travail évolue constamment dans un monde où les valeurs se mues sans cesse au changement.

Quelques éléments de solutions

Néanmoins, dû à la pénurie de la relève de plus en plus imminente, certaines alternatives commencent lentement à apparaître en tant qu'élément de solution. En effet, il s'agit d'augmenter le taux d'immigration et l'accès aux gens présentant des handicaps (souvent mentaux) en les intégrant davantage dans le milieu du travail. D'ailleurs, dans un document présenté par Les Affaires (2007), il est mentionné que l'intégration des immigrants passait avant tout par l'embauche de ces derniers. Ils représentent une source riche en main d'œuvre puisqu'ils constituent 10,5% de la population au Québec. Selon les données mentionnées par Les Affaires (2007), 67% des immigrants sont sélectionnés au Québec en se basant sur les possibilités d'employabilité. De plus, 60% des immigrants entre 1999 et 2003 étaient âgés entre 25 et 45 ans et comptaient en moyenne plus de 14 années de scolarité.

Leur potentiel d'expérience et d'éducation constitue un atout essentiel pour le bassin d'employeur. Toutefois, il survient qu'ils doivent se buter à des refus de la part d'employeurs et qu'ils éprouvent des difficultés d'intégration bien souvent sociétaires. Néanmoins, il existe un programme, le PRIIME (Programme d'aide d'intégration des immigrants et des minorités visibles à l'emploi) permettant aux immigrants d'accéder

plus aisément à un emploi lié à leur formation ou leur profession. Ce programme, conduit par Emploi-Québec, stimule les employeurs à prendre part au projet par un incitatif monétaire qui représente un versement d'une partie du salaire à l'employé immigrant jusqu'à l'occurrence de 30 semaines, et ce, par Emploi-Québec. Le programme couvrirait également certaines dépenses liées à la formation en lien avec le métier ou ajustement à la vie nord-américaine. Bref, il était prévu pour 2007 l'arrivée de quelques 48 000 immigrants au Québec dont une grande partie travaillera dans la région cosmopolite de Montréal.

En ce qui a trait à l'embauche de personnes présentant certains handicaps, Claude Séguin, directeur général du comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) énonce que par leurs compétences, les personnes handicapées représentent une source de main d'œuvre dont on ne devrait pas bouder et qu'elles constituent la solution à la pénurie de main d'œuvre à laquelle le Québec doit maintenant faire face. En effet, il est évalué que près de 154 000 personnes en âge de travailler et présentant un handicap quelconque ne demandent qu'à travailler et qu'elles sont entièrement disponibles afin de se consacrer au monde du travail. Dans une enquête conduite en 1998 portant sur les limitations d'activités, il fut estimé que plus de la moitié (51,2%) des personnes présentant un handicap étaient âgées entre 15 et 64 ans. Comparativement, le taux chez les personnes ne présentant aucune incapacité s'avérait significativement moins élevée avec 27,9%. Plusieurs s'interroge sur le rendement qu'ils peuvent donner. Le niveau de scolarisation aurait passablement augmenté selon des données répertoriées sur le sujet. En effet, en seulement une décennie, le taux de scolarisation aurait grimpé de 36 à 51%. Sur ce taux,

les gens handicapés possédant un antécédent universitaire est passé de 7 à 15%. Une des barrières à l'entrée les plus imposantes constitue l'ignorance des employeurs sur les multiples ressources disponibles pour leur venir en aide lorsqu'ils guider un employé handicapé, accommoder le milieu de travail au travailleur, ou redisposer l'aménagement de l'espace de travail en vue de convenir aux besoins du travailleur.

Bref, si le marché du travail se montre plus ouvert et réceptif à l'embauche de gens présentant un handicap quelconque, l'offre et la demande devrait quelque peu s'équilibrer. Il s'agit entre autre d'offre des formations sur le développement et l'employabilité de cette main d'œuvre particulière, d'alléger le passage entre l'école et le marché du travail, d'éveiller et d'informer les entreprises des diverses possibilités reliées à l'engagement d'une main d'œuvre présentant certains handicaps.

But de la recherche

En résumé, le sujet de la présente recherche s'inspire de la situation sociodémographique actuelle et des articles et reportages de plus en plus abondants sur le phénomène. Le thème du projet porte sur les facteurs d'attraction et de rétention des ressources humaines dans les PME. Plus précisément, la problématique se réfère à la difficulté d'attirer des candidats de qualité et en nombre suffisant, en plus de conserver les employés déjà en place. L'objectif de cette étude est de connaître les éléments incitatifs, c'est-à-dire les facteurs d'attraction et de rétention, des jeunes adultes chez un employeur, plus précisément dans les PME. La présente étude se déroulera en parallèle avec une étude commanditée de Arcand, Chrétien et Tellier déjà en cours auprès de la fonction publique,

et financée par le Conseil du Trésor du Québec. Bien que cette recherche porte également sur les facteurs d'attraction et de rétention de la jeune main d'œuvre, celle-ci est effectuée en lien avec la fonction publique. Cette dernière étudie les jeunes étudiants universitaires en plus des jeunes occupant le secteur public, tandis que le présent projet se penchera seulement sur les jeunes universitaires, futurs travailleurs. Tout cela en vu de déterminer si les facteurs incitatifs d'attraction et de rétention demeurent sensiblement les mêmes selon le secteur. Il est convenu que le travail se fera de pair avec un professeur de gestion des ressources humaines possédant déjà une bonne revue littéraire en plus de connaissances solides à ce sujet.

Cette recherche s'avère pertinente puisque la gestion de la relève constitue un élément primordial dans les organisations, et ce, sans compter l'importance de posséder des données sérieuses concernant les valeurs des jeunes en liens avec les pratiques de gestion des ressources humaines. De nombreuses organisations pourront alors bénéficier des résultats de cette étude en vue de perfectionner l'efficacité de leurs pratiques de GRH; car contrairement à la France et à l'Europe en général, le Québec ne dispose que de rares études portant sur les valeurs des québécois face à leur emploi. Les organisations seront donc en mesure de mieux cibler les désirs, les facteurs d'attraction et de rétention correspondant à la vision que se font les jeunes du milieu du travail et correspondant bien sûr à leurs aspirations.

Contexte théorique

Chapitre 1 : Contexte théorique

1.1 DÉFINITIONS DES CONCEPTS

1.1.1 Pratiques de gestion des ressources humaines:

Puisque la recherche actuelle repose sur des principes touchant des éléments de gestion des ressources humaines (GRH), il incombe de préciser ce que constituent les ‘pratiques de GRH’. D’après Garand (2004), ces dernières sont subdivisées en trois classes distinctes :

- 1) *Attraction des ressources humaines*, ce qui englobe: dotation, planification, rémunération directe, analyse des emplois;
- 2) *Mobilisation des ressources humaines*, ce qui concerne : accueil et intégration, équité en emploi, organisation et communication, rémunération directe et avantages sociaux, santé et sécurité au travail;
- 3) *Rétention des ressources humaines*, reliée à : la formation et le développement, l’évaluation du personnel, la rémunération indirecte et la gestion de carrière.

Abordons maintenant la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

1.1.2 Gestion stratégique

Plusieurs auteurs ont antérieurement cité les ressources humaines comme étant un élément constitutif garant d’une réussite organisationnelle par la rareté de la ressource, sa préciosité, son état durement copiable et aucunement substituable par un autre élément de

production (Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Lawler, 1995; Gibson, 1997, cité dans Arcand, 2006; Schuler, MacMillan, 1984). En effet, celle-ci contribue à la fonction nettement stratégique d'une entreprise tant par des objectifs financiers, politiques, économiques et sociaux (Baron et Kreps, 1999; Dyer et Shafer, 1999; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999; Rogers et Wright, 1998; Ulrich, 1997; Lawler, 1995; Guérin et Wills, 1992¹).

Voici un schéma adapté du modèle original de Tsui et Gomez-Mejia (1988²) représentant la GRH et l'efficacité organisationnelle. Ce dernier met en relief les ressources humaines en soulignant que ces dernières permettent d'accéder à des avantages compétitifs indéniables grâce aux individus qui les composent.

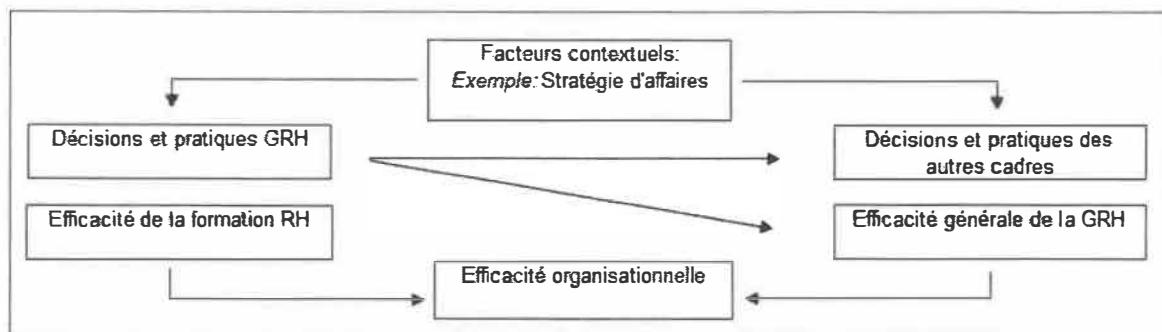


Figure 1-Modèle représentant la GRH et l'efficacité organisationnelle, Tsui & Gomez-Mejia, 1988

En examinant de plus près les diverses écoles en lien avec les ressources humaines, nous pouvons relever certains préceptes démarquant les différentes écoles de pensée. En effet, Mayo (1949), McGregor (1960), Likert (1961), Maslow (1954), Hertzberg (1966)³

^{1,2,3} cités dans Arcand, 2006

considéraient l'importance du lien entre le comportement de la main-d'œuvre et son rendement au travail. En ce qui a trait à l'école socio-technique, cette dernière soulignait le caractère essentiel de l'intégration du système social au système technique. Pour sa part, l'école de la contingence de Lawrence et Lorsch (1967) soulignait l'importance qu'une organisation fasse preuve de flexibilité quant aux environnements instables.

Il est possible de constater à quel point les définitions liées à la notion varient selon l'ouvrage consulté. Afin d'illustrer ces propos, voici quelques définitions tirées de Arcand (2006), parmi les multitudes d'ouvrages abordant le sujet :

- Guest (1987) considère 4 éléments principaux concernant la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) :
 - une structure organisationnelle flexible;
 - l'intégration des activités de RH aux stratégies organisationnelles;
 - une implication marquée de la part des employés soutenant ainsi les objectifs et les activités de l'organisation;
 - des pratiques internes ainsi qu'un personnel de qualité afin de créer des produits d'une grande qualité.

- Walker (1992) :

La GSRH a trait aux moyens d'ajustement de la GRH quant au contenu des stratégies de l'organisation.

■ Wright et McMahan (1992) :

La GSRH constitue un ensemble d'activités et de déploiement planifié des RH afin que l'organisation puisse parvenir à ses objectifs.

■ Miller (1989) :

La GSRH englobe toutes les décisions et les actions en lien avec la gestion des employés, et ce, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigés vers la création d'un avantage concurrentiel continu.

Si l'on compare la GSRH, elle se distingue quelque peu de la gestion plus traditionnelle du personnel qui connaissait une certaine effervescence à l'époque du taylorisme. La gestion traditionnelle des ressources humaines groupait davantage une série de pratiques plus ou moins reliées entre elles.

Comme le mentionnaient Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004, cité dans Arcand 2006), ces définitions ne diffèrent seulement entre elles d'un point de vue sémantique, puisque leur essence conceptuelle semble semblable sur plusieurs aspects. Également trois importants constats se dégagent des définitions préalablement étudiées de GSRH. D'abord, l'intégration stratégique est présente dans l'ensemble de ces définitions. Cela dénote donc l'importance d'un besoin de cohérence interne entre les pratiques de GRH et le besoin inévitable de cohérence avec les stratégies externes de l'organisation. Ensuite, les RH deviennent un élément à part entière au sein de l'organisation, autant que tout

autre élément au premier plan régissant les opérations de production de l'entreprise. Pour terminer, les RH participent au processus d'efficacité de l'organisation.

Lorsque nous examinons les différentes perspectives de la gestion stratégique des ressources humaines, il est possible d'en dégager des différences relativement significatives. En ce qui a trait à la perspective universaliste, elle se base sur les théories des ressources stratégiques (Barney, 1991, 1995, cité dans Arcand, 2006) ainsi que de la théorie du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961, cité dans Arcand, 2006). Cette approche énonce que les pratiques de GRH, sans égard pour le contexte d'affaires, contribueraient à augmenter le niveau de performance de l'entreprise. Les pratiques les plus courantes et significatives seraient : la rémunération incitative, la participation des travailleurs, le développement de la main-d'œuvre, la sélection, la formation, la sécurité d'emploi (Arcand 2006).

En ce qui a trait à la théorie des ressources stratégiques, cette dernière stipule que sous certaines conditions, les ressources de l'organisation représenteraient un avantage concurrentiel durable et stratégique. Toutefois, tel qu'il fut précédemment mentionné, ces ressources doivent générer de la valeur, être rares, non substituables et durement imitables.

Lorsque l'on examine la théorie portant sur le capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961, cité dans Arcand, 2006), elle s'apparente quelque peu à l'école universaliste. Selon cette théorie, l'habileté, les connaissances ainsi que les compétences des travailleurs

constituerait une source essentielle de valeur économique, et ce, au même titre que les autres actifs de l'organisation.

Dernière théorie de la perspective universaliste, cette théorie du même nom affirme que la GRH représente un moyen par lequel une organisation se trouve en moyen d'accroître son efficacité par la valeur de son capital humain (McMahan, Virick et Wright, 1999; Snell et Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996, cité dans Arcand, 2006). Notons qu'une célèbre étude effectuée par Huselid (1995) stipule qu'une organisation investissant allégrement dans les pratiques de GRH paraît en tout point davantage performante que les entreprises dont le niveau d'investissement est inférieur.

En ce qui a trait à la perspective de la contingence, cette dernière serait en opposition avec la perspective universaliste. En effet, cette dernière rejette l'idéologie selon laquelle les différents principes de GRH permettraient d'augmenter le degré d'efficacité de l'organisation, et ce, quelque soit le contexte. Cette approche n'appuie en aucun point l'existence possible de «meilleures pratiques» de GRH. Cependant, une étude de Delery et Doty (1996) citée dans Arcand (2006) a permis de démontrer qu'il existait une relation entre les pratiques de GRH (participation, gestion des carrières, évaluation formelle du rendement) ainsi que la performance organisationnelle conditionnellement à être lié à la stratégie d'affaires.

Lorsque l'on considère la perspective de configuration, elle s'avère être une théorie un peu plus élaborée que les théories précédemment mentionnées. D'après cette théorie, la

GRH se teinte de capacité stratégique dans la mesure où elle constitue un élément articulé et cohérent de pratiques tant internes qu'externes, s'alliant aux caractéristiques principales de l'organisation (Dyer et Holder, 1988; Dyer et Reeves, 1995; MacDuffie, 1995; Whitfield et Poole, 1997; Wright et Snell, 1991, 1998, cité dans Arcand, 2006).

Bref, indépendamment des théories et des perspectives précédemment traitées, les entreprises se voient forcées d'allier les ressources humaines avec les plans stratégiques de l'organisation. Cela a pour conséquence de détenir un avantage compétitif par rapport aux entreprises adverses en plus d'être profitable tant pour la clientèle, que pour les distributeurs, et les investisseurs (Schuler, MacMullan, 1984).

Dans le présent projet, ces pratiques seront analysées, et ce, en fonction de leur impact sur l'attraction, la rétention et la mobilisation du personnel.

1.1.3 Jeune relève

Par jeune relève, nous entendons des jeunes universitaires âgés de moins de 35 ans, occupant ou non un emploi. Tous les étudiants, de quelque cycle ou programme que ce soit, ont été sollicités afin de participer à l'étude. Si ce groupe d'âge retient notre attention, il s'avère que les étudiants constituent une relève non négligeable étant donné que dans un avenir rapproché, ils seront fort probablement à la recherche d'un emploi. De surcroît, il appert que les études concernant la jeune relève soient encore insuffisantes afin de dégager un portrait précis de la situation actuelle de ces acteurs (St-Onge et al., 2004). Outre les incitatifs monétaires, nous nous pencherons sur les éléments encourageant cette tranche d'âge à s'investir dans un entreprise donnée, et surtout à y

demeurer. Selon certains auteurs, dont St-Onge et al. (2004), les jeunes les plus instruits tendront à être plus exigeants et les moins engagés envers l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Voici tout de même un portrait plus précis sur les baby boomers représentant actuellement la masse la plus importante de main-d'œuvre ainsi que de la génération Y qui constituent présentement la jeune relève.

1.1.4 Qui sont les baby boomers

Tout d'abord, il incombe de préciser qui sont ces «baby boomers» si couramment étudiés. Cette masse importante d'individus est née entre 1945 et 1960 (Jaffrey, 2007). Selon un article de CTV paru en août 2007, des études démontrent que le nombre de baby boomers présents dans le milieu de travail, aurait doublé au cours des 20 dernières années. En décembre 2007, ils étaient près de 2.5 millions d'individus âgés entre 55 et 64 ans au Canada à occuper ou convoiter un travail, composant ainsi près de 15% de la force de travail (McMullen, 2008; Mick & Alphonso, 2007). À titre comparatif, en 1976, les gens de la même tranche d'âge n'étaient que de 10%.

Les études stipulent que les augmentations pourraient s'apparenter à la population vieillissante, ainsi qu'à l'augmentation de la participation de ces derniers dans le milieu de travail. Ceux-ci constituaient 14% en 2006, tandis qu'ils représentaient seulement 11% en 1976. En tout et partout, leur contribution à la force de travail serait passée de 53 à 59%.

Toujours selon ce même article, les baby boomers demeureraient au travail puisqu'ils sont plus éduqués, qu'ils disposent d'un attachement solide avec leur milieu de travail, ou encore parce qu'ils posséderaient d'autres intérêts, tel jouir d'une sécurité financière. En effet, il survient que, pour certains d'entre eux, la retraite soit financièrement inconcevable. Le besoin de continuer à travailler devient alors une évidence, et dans le meilleur des cas pour ces derniers, ce sera à temps partiel (Schneider, 2007). L'étude poursuit en exposant le mandat virtuel de la retraite à 65 ans qui aurait une incidence évidente quant à la décision d'adhérer au statut de retraités.

Autres données intéressantes quant à l'identité des baby boomers, il s'agit du nombre de femmes composant ce segment de travailleurs. En effet, pour les femmes de 55 à 59 ans, elles sont passées de 38 à 62% sur le marché du travail, entre 1976 et 2006. En ce qui a trait aux femmes de 60 à 64 ans, elles étaient d'approximativement 24% en 1976 pour se retrouver environ 37% en 2006. Ces dernières seraient en effet plus enclines à travailler plus longuement que la gent masculine, qui eux désireraient davantage se retirer complètement du milieu du travail. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les femmes ont consacré plusieurs années à la maison afin d'élever leur famille, et qui pendant cette période, ont mis en veilleuse leur carrière. Plusieurs de ces femmes, le temps d'atteindre le milieu de la quarantaine ou la fin de cette période, se trouvent maintenant prêtes à relever des nouveaux défis sur le marché du travail (Conroy Group Inc, 2006).

Toujours en poursuivant dans la veine des statistiques, approximativement deux tiers des travailleurs plus âgés travaillent à temps partiel, comparativement à 28% pour les travailleurs âgés entre 24 et 54 ans.

Les travailleurs plus âgés n'ont d'autre choix que de s'adapter à leur milieu de travail dans la mesure où ils font preuve de flexibilité. En général, les entreprises s'entendent pour dire que ces derniers requièrent des conditions de travail particulières, si ce n'est qu'en diminuant les heures de travail, qu'en se définissant dans une mesure moindre par rapport à leur travail, et qu'en se montrant fortement intéressés par un travail à temps partiel. La qualité de vie devient le mot d'ordre. Cette génération aura incité la télécommunication, la division du travail, le travail à temps partiel, ainsi que les horaires flexibles.

Néanmoins, selon Griffeth, Hom et Gaertner (2000; cité dans Morin, 2007) des études mettent en relief que plus les employés ont de l'ancienneté, moins ils désirent quitter l'organisation pour laquelle ils travaillent. Ces auteurs énoncent que ce phénomène serait étroitement lié au fait que le travailleur plus âgé aurait acquis une série de priviléges au fil des ans (avantages sociaux liés à la retraite, rémunération, vacances, etc.). Les bénéfices cumulés sur une période considérable dans une entreprise comparativement à ceux possibles dans une nouvelle organisation auraient une incidence très favorable pour la première. Cependant, s'ils décident de poursuivre leur cheminement outre qu'au sein de l'entreprise pour laquelle ils ont consacré plusieurs années, ils pourraient être tentés

par une expérience complètement différente, telle que devenir eux-mêmes employeurs (McMullan, 2008; Conroy Group Inc., 2006).

Concernant la problématique liée au manque de relève dans les diverses entreprises, l'embauche de travailleurs âgés de 50 ans et plus contribuerait à soulager le manque indubitable de personnel. En effet, l'emploi de travailleurs plus âgés a augmenté de 7.7% l'an passé, bien au-delà de la croissance national se situant à 2.2% (McMullan, 2008). Les travailleurs dans la cinquantaine seraient davantage productifs que la jeune relève en plus d'être considérablement outillés, expérimentés et engagés, en plus d'appliquer aisément des principes éthiques, ce qui constituent un problème majeur pour les employeurs qui doivent remplacer les membres nouvellement retraités.

Dans l'article du groupe Conroy Inc (2006), d'autres études stipulent que, incluant les travailleurs plus âgés, il devient de plus en plus ardu de devoir gérer le stress au travail. En effet, il devient utopique de consacrer davantage d'heures au sein de l'entreprise ainsi que de balancer adroitemment travail et famille. D'ailleurs, nombre d'entre eux ont expérimenté la précarité des contrats, la réorganisation de l'entreprise, la diminution de personnel, un employeur ne soulignant pas leur apport, etc. Considérablement de «boomers» sont maintenant cyniques, malheureux et se sentent trahis par leur employeur. Il en résulte une baisse de moral, une faible motivation ainsi qu'une santé de plus en plus fragile.

En lien avec cela, d'autres études ont prouvé que les préretraités anticipent le moment de leur retraite puisqu'ils entrevoient cette dernière comme étant une période empreinte de liberté. Alors que les parents des boomers décèdent, cette période de leur vie leur souligne qu'ils sont plus âgés et qu'il devient ardu de supporter une cadence de travail importante, ce qui les amènera inexorablement vers la tentation de la retraite. D'autant plus qu'il semble maintenant émerger un nouveau stade de vie. S'il nous retrouvions auparavant 'quatre stades' dans la vie d'un individu (apprentissage, travail et retraite, décès), et qu'il était clair qu'après la retraite à 65 ans, la mort attendait au détour, il en est actuellement d'une toute autre réalité. En effet, puisque l'espérance de vie est maintenant plus élevée qu'autrefois, une nouvelle phase dans la vie d'adulte fait son apparition. Entre 50 et 70, le choix n'est plus aussi limité entre le travail OU la retraite. Si le choix se présentait auparavant comme étant de travailler 0 ou 40 heures par semaine, il en est actuellement d'un tout autre ordre (Arnold, 2007). En effet, d'autres options s'offrent maintenant à ces baby boomers : ils ont maintenant l'opportunité de combiner travail et retraite, ce qu'ils choisissent de plus en plus souvent (The Spec., 2008). Ils profitent alors du meilleur des deux mondes en conciliant travail et loisirs dans leur plan de retraite. Les entreprises doivent alors jongler avec une nouvelle réalité et adapter leurs pratiques, politiques et stratégies afin de gérer adéquatement cette transition importante et d'en retirer tout de même un certain bénéfice, puisque ces derniers sont généralement financièrement aptes à prendre leur retraite (Conroy Group Inc., 2006; Arnold, 2007).

Les baby boomers ont tendance à adopter une attitude positive en ce qui a trait aux perspectives d'avenir. En effet, ils s'imaginent profiter de leur retraite en bonne santé en

plus de bénéficier d'un confort financier lorsqu'ils seront retirés du marché du travail. Pour certains par contre, tout ne s'enchaîne pas si facilement : les sondages canadiens démontrent que les travailleurs qui envisagent se retirer du marché du travail d'ici 5 ans n'ont même pas encore établi un plan de retraite (Jafrey, 2007). Cet auteur stipule que pendant que d'autres profitent d'une retraite financièrement épanouie, 33% des femmes et 29% des hommes n'ont pas effectué les préparatifs adéquats pour se faire. De plus, seulement 38% des canadiens sont préoccupés à épargner de l'argent pour leur retraite.

Certains incitatifs auront également un rôle définitif quant à la décision d'adopter ou non le titre de retraité. En effet, certains des boomers ne se perçoivent pas comme étant âgés ou prêts pour la retraite, d'autant plus que les travailleurs actuels jouissent d'une meilleure santé que leurs prédecesseurs. D'autres préfèreront consacrer encore quelques années au travail afin de disposer d'une retraite financièrement douillette. Pour certains travailleurs fortement impliqués dans l'organisation, le mentorat pour la jeune relève représentera l'alternative privilégiée afin d'adoucir le choc de la retraite.

Des études récentes alertaient les employeurs autour du monde qu'ils font maintenant face à un phénomène critique de perte de talents suite au retrait massif des baby boomers du milieu de travail (Arnold, 2007). Mentionnons que le Canada ne pourrait se permettre de supporter une aussi vaste cohorte d'individus à la retraite, puisque les coûts engendrés par leur retraite dépassent toute prévision budgétaire à cet effet. Antérieurement, des analystes énonçaient pourtant qu'à travers le Canada, les employeurs ainsi que le gouvernement devaient mettre en branle des solutions nécessaires afin de s'ajuster à la

prise massive de retraites, ce qui ne fut pas pris en considération par la majorité des organisations. En effet, les plans de pension ne sont généralement pas adaptés afin de supporter des individus profitant d'une retraite plus longue que le temps consacré à la vie active au travail (Jafrey, 2007).

Pour sa part, l'association canadienne des infirmières laisse entrevoir les perspectives d'avenir plutôt sombres quant au manque incontestable de relève. En 2011, il y aurait un manque à combler de 78 000 travailleurs dans le secteur hospitalier. En 2016, ce chiffre s'élèverait à 113 000 employés. Bien que ces chiffres révèlent un phénomène également présent dans d'autres secteurs d'activité, les organisations ont tardé d'agir afin de contrecarrer ce phénomène. Certaines d'entre elles semblent même attendre d'être acculées au pied du mur avant d'entreprendre les actions appropriées. En effet, les entreprises ont tendance à embaucher seulement lorsque le besoin est immédiat (Dehne, 2007), bien que cela semble satisfaire les baby boomers intéressés par un travail à temps partiel, des tâches temporaires ou encore des conditions de travail non traditionnelles. Ajoutons à cela une certaine flexibilité liée à l'emploi, de la formation continue, en plus de télécommunications développées et nous retrouvons les éléments nécessaires afin de complaire les boomers (Arnold, 2007).

L'auteur présente des secteurs se trouvant durement touchés par le manque de travailleurs :

- Représentants des ventes;
- Ingénieurs;
- Comptables;
- Les métiers d'habileté manuelle (charpentiers, plombiers, etc.);
- Techniciens (production primaire, ingénieurs et entretien);
- Ouvriers;
- Conducteurs;
- Opérateurs de production;
- Opérateurs/machinistes;
- Gestionnaires, etc.

1.1.5 Génération Y versus baby boomers

Lorsque l'on compare les boomers avec la génération Y, il est possible de distinguer certaines différences. En effet, sur le plan communicationnel, la plus marquante consiste sans doute à l'avancement de la technologie que la génération Y a pu exploiter depuis leur très jeune âge. En effet, ils sont extrêmement familiers avec les courriels, les messageries texte, et toute autre technologie de communication et d'information au dernier goût du jour. Comparativement à leurs parents, les jeunes de la génération Y semblent ne pas disposer de suffisamment de temps pour favoriser les rapports face à

face. Leurs interactions sociales se limitent bien souvent par l'utilisation de différents programmes de communication par le biais de l'Internet.

Quant aux boomers, puisque l'avènement de l'Internet ne date que de quelques années pour eux, ils ont grandi avec une approche plus directe en favorisant le face à face dans leurs différents rapports avec leur entourage et milieu de travail. Ils préféreront généralement appeler eux-mêmes leurs clients afin d'entretenir les rapports avec ces derniers, établir différentes connexions lors de rencontres d'affaires, se démarquant ainsi par une approche plus personnalisée et respectueuse pour leur réseau social et d'affaire.

De surcroît, il est essentiel de souligner la différence au point de vue «roulement de personnel» lorsque l'on considère ces deux générations. Selon Morin (2007), les jeunes travailleurs ont tendance à quitter davantage par rapport au personnel plus âgé. Cela pourrait être dû au fait que la jeune relève désire avant tout expérimenter le marché du travail et déterminer leurs aspirations professionnelles. Concernant la main-d'œuvre plus âgée, tel qu'il fut mentionné précédemment par Griffeth, Hom et Gaertner (2000; cité dans Morin, 2007), le simple fait de perdre les priviléges constitue un coût d'opportunité de taille, incitant souvent à demeurer au service de l'entreprise pour laquelle ils travaillent depuis des années.

Lorsque la génération des boomers, la génération X et la génération Y sont étudiées, voici les traits généraux qui les distinguent (TECHNOCompétences, 2006):

Tableau 1- Traits généraux des différentes générations

Baby boomers	Génération X	Génération Y
Réalisation au travail	Sécurité d'emploi	Flexibilité
Gestion traditionnelle (hiérarchie)	Communication franche	Autonomie
Reconnaissance de la loyauté	Reconnaissance de la performance	Responsabilités
Sécurité financière	Individualisme	Relever des défis
Liberté d'action		Équilibre travail et vie personnelle
Respect de l'autorité		Motivation à apprendre
		Rétroaction
		Réfractaires à l'autorité

Bien que le tableau ci haut semble résumer clairement les traits de chaque génération, Spiro (2006) mentionne que la main-d'œuvre se compose actuellement de quatre générations, soient :

1. les traditionalistes (pré 1946);
2. les baby boomers (1946-1964);
3. la génération 'X' (1964-1979);
4. la génération 'Y' (1977-2000).

Chacun de ces groupes distincts possèdent des valeurs, une vision de l'autorité, une représentation du monde, un idéal du monde du travail, ainsi que des attentes face à leur leadership bien différentes.

Lorsque l'on examine la génération traditionaliste, cette dernière se compose d'individus familiers avec la dispersion d'information seulement lorsque le besoin de savoir se fait sentir, et retire de la satisfaction lorsqu'une tâche a été efficacement menée à terme. De plus, ils sont coutumiers avec un style de gestion «du haut vers le bas». Ces derniers sont également reconnus pour leur engagement à travailler pour une seule compagnie durant toute leur carrière.

Poursuivons avec la génération X puisque la génération des baby boomers fut précédemment abordée. Ils sont reconnus pour vouloir maintenir une balance saine de la vie personnelle versus travail. Ils ne disposent généralement pas de buts bien précis face à leur carrière et place souvent en priorité leur famille et leur vie personnelle avant toute chose.

1.1.6 Un portrait précis de la génération Y

La génération Y se compose de jeunes disposant d'une conscience sociale bien établie, mettant une emphase tant sur la collaboration, que l'aspect social, que sur l'éthique environnemental. Lorsqu'ils sont sondés quant à leurs préférences, 35% d'entre eux privilégie les produits fabriqués au Canada, 36% achètent des produits «bio» provenant généralement de la région (Spiro, 2006 et Joy Douglas, 2008) .

Lorsqu'ils sont considérés par rapport à leur milieu de travail, le portrait se précise davantage. Ces mêmes auteurs énonçaient qu'ils sont plus de 70 millions d'américains nés entre 1977 et 2000 et composent environ 21% de la force complète de main-d'œuvre.

Cette génération est constituée d'individus optimistes, éduqués, énergiques, coopératifs, et possédant un esprit ouvert. D'ailleurs, ils ont grandi dans un environnement où plusieurs ethnies, cultures et orientations sexuelles se côtoyaient. Il s'agit de la génération ayant trimbalé partout avec eux leur horaire depuis l'école élémentaire. Ils sont reconnus et appréciés par les employeurs pour leur énergie, leur «drive», ainsi que leurs aptitudes. Il n'en demeure pas moins que pour certains gestionnaires, les travailleurs de la génération Y sont considérés comme possédant une faible attention, et manquerait quelque peu de profondeur lors de la réalisation de leurs tâches. Weblog (2008) énonce en plus qu'ils ont parfois de la difficulté à répondre aux directives et à collaborer avec l'autorité. À cela s'ajoute que le choix de carrière semble s'avérer être un processus relativement laborieux pour eux, prenant souvent des années d'essais et erreurs avant de temporairement arrêter leur choix sur un employeur.

Ce même auteur poursuit en exposant quelques caractéristiques de la génération Y lorsqu'elle dépose sa candidature auprès d'une entreprise :

1. **Satisfaire un besoin d'apprentissage** : les jeunes de la génération Y sont reconnus pour leurs habiletés multitâches. Ils recherchent des défis appelant leur créativité et entrevoient leurs collègues comme étant une source par laquelle ils puisent et élargissent leurs connaissances. Afin de prévenir l'ennui, il est essentiel de leur confier des projets remplis de défis. Ils désirent avoir la possession et le plein contrôle de leur destin.

2. **Équilibre et flexibilité** : Afin d'attirer la relève, un employeur devra faire preuve d'équilibre et de flexibilité dans les conditions de travail offertes.
3. **Désir pour des responsabilités immédiates** : Lorsqu'ils sont impliqués dans des projets, ils souhaitent plus que tout avoir un impact direct sur ce dernier. En effet, ils carburent à la gratification immédiate et aux opportunités menant au dépassement.
4. **Atteindre des buts** : Ils sont stimulés par de petits buts à atteindre dans de brefs délais. Ils sont généralement enthousiastes à trouver des solutions techniques pour des problèmes redondants.
5. **Attentes élevées envers l'employeur** : Les jeunes de la génération Y désirent avant tout avoir un supérieur juste et direct et hautement engagé dans leur développement professionnel.

Ajoutons que cette génération désire les mêmes éléments que quiconque de la part de son employeur : honnêteté, respect, opportunité d'avancement.

Outre les éléments précédemment mentionnés, les travailleurs de la génération Y désirent avant tout jouir d'une vie personnelle bien remplie à l'extérieur des heures de travail. En effet, la dernière chose qu'ils souhaiteraient serait de travailler avec acharnement afin de combler les dépenses engendrées par la famille, les amis et les quêtes personnelles. Ils

privilégident accommoder leur travail tant avec la vie familiale qu'avec leur vie personnelle. L'argent constitue tout de même un élément important, mais secondaire lorsqu'il s'agit de maintenir un équilibre travail/vie personnelle. En fait, la génération Y entrevoit le travail comme étant un élément parmi tant d'autres : amis, famille, entraînement, divertissement.

Lorsqu'un employeur s'ouvre à ces demandes, qu'il accorde flexibilité, buts éducationnels, loisirs et activités communautaires, cela a pour effet d'améliorer la performance autant que le taux de rétention pour l'entreprise. D'ailleurs, cela représente un défi de taille pour les employeurs dépendants de la jeune relève. Plusieurs des entreprises réussissant à outrepasser les difficultés actuelles utilisent un programme de mentorat, souvent fortement apprécié par la jeune relève qui apprend beaucoup de ces derniers sans toutefois être brimée dans leurs réalisations.

Autre alternative que peuvent utiliser les employeurs : il s'agit d'une programme de motivation personnalisée. Cela consiste à quérir auprès du jeune travailleur des informations permettant de mieux gérer ce dernier : quelle est la meilleure façon de motiver le jeune employé, de maximiser son potentiel, que préfère-t-il accomplir comme tâches, qu'aimerait-il éviter dans la réalisation de son travail, etc. Cela évite donc un style de gestion standardisée et d'avantage personnalisé permettant au jeune employé de se sentir unique, considéré, et important.

S'il est ardu pour un employeur de gérer la génération Y, nombre d'auteurs proposent des recommandations afin d'en faire bénéficier l'organisation. D'ailleurs voici ce qui est proposé dans un article du Nashville Business Journal (2008) :

1. Rendez le milieu de travail amusant;
2. Louangez ces travailleurs en public, faites les sentir comme des vedettes;
3. Récompensez-les pour leur travail et leurs tâches bien exécutées;
4. Expliquez-leur pourquoi vous leur demandez quelque chose et prenez le temps de leur exposer ce qu'ils en retirent;
5. Dites-leur la vérité, n'essayez pas de les berner;
6. Donnez-leur des 'feedbacks' régulièrement; ils prendront vite un supérieur en aversion si ce dernier ne le fait pas.

Bien que cela semble anodin, il n'en demeure pas moins qu'un employeur mettant l'emphase sur le plaisir au travail augmente de beaucoup la satisfaction que retirent les employés au travail.

En ce qui a trait aux attentes face à la rémunération, la génération Y, celles-ci font parfois sourciller quelques employeurs. En effet, Weblog (2008) souligne la génération Y tend à demander des avantages monétaires beaucoup plus élevés que leurs aînés, des promotions dans des délais beaucoup plus courts, et des bénéfices excédants généralement les demandes des boomers. Ils sont près de 75% à s'attendre à être payés davantage que ce qui leur est offert et environ 6 sur 10 à se plaindre que les horaires devraient tendre vers

davantage de flexibilité. Plus de la moitié d'entre eux disent s'attendre à une promotion à l'intérieur de la première année de travail et presque autant à réclamer davantage de vacances et de temps personnel. Alors que la relève s'avère être une ressource de plus en plus rarissime, les employeurs ont entrepris d'instaurer des programmes spécifiques afin d'accompagner les jeunes travailleurs. Ils seraient près de 15% à le faire. Autre fait intéressant, un sondage relevé par la même source révèle que d'offrir la possibilité à la jeune relève d'utiliser un téléphone mobile payé par l'entreprise ou toutes autres options télécommunicationnelles, en plus de vacances plus longues auraient un impact évident quant à l'attraction et la fidélisation des jeunes travailleurs.

Bourdon (2006) mentionne que la jeune relève renvoie un comportement davantage négociateur et opportuniste que les autres générations de travailleurs, bien qu'ils ne soient pas plus instables ou infidèles que les autres. Toujours selon cette dernière, la loyauté serait régie par le contrat psychologique établi entre l'employé et l'employeur lors de la dotation. En échange d'un salaire, de possibilités d'avancement et de conditions de travail de la part de l'employeur, l'employé s'engage à mener à terme certaines tâches et à performer au meilleur de ses capacités. La loyauté se crée lorsque les engagements sont respectés.

1.1.7 PME

Avant d'élaborer sur ce que sont les divers concepts impliqués du modèle théorique, il incombe de définir ce que représente une PME. Il existe une multitude de définitions associées, tout dépendamment de l'auteur, notamment si cette dernière est considérée au point de vue importance du chiffre d'affaire, du nombre d'employés qu'elle comporte,

etc. Avant tout, il est à considérer que la notion de PME est nuancée d'un pays à l'autre. Au Canada, l'Office de la langue française (2001) stipule qu'une PME n'emploie généralement pas plus de 500 personnes, en plus de posséder un actif n'excédant pas les 25 millions de dollars. De ce montant, seulement 25% au maximum peut être retenu par une entreprise de plus grande importance. Selon la Confédération générale des petites et moyennes entreprises, les PME sont subdivisées de façon suivante : les petites entreprises constituent celles où l'on retrouve de 5 à 50 travailleurs. En ce qui a trait à la définition de la moyenne entreprise, elle se module tant par le pays que par le domaine d'activité où elle se trouve, et ce, communément avec un maximum de 500 employés.

1.2 EXPLICATION DU CHOIX DU MODÈLE DE GARAND

Si le modèle de Garand (2004) fut retenu et adapté en ce qui a trait à la présente recherche, il s'agit avant tout de poursuivre la voie logique établie dans l'étude réalisée par Arcand, Chrétien et Tellier (2008). Le nouveau modèle conceptuel diffère quelque peu de celui préalablement choisi dans l'étude des facteurs d'attraction et de rétention de la jeune main-d'œuvre dans la fonction publique. En effet, l'objectif de la présente recherche étant d'affiner le modèle et d'éliminer les nuances parfois trop subtiles entre les différents concepts abordés tels que par exemple : l'implication au travail, l'implication à l'emploi et l'engagement à la carrière utilisés dans le modèle de Garand (2004). Ajoutons qu'en vue de mieux cerner les facteurs contribuant à l'attraction et la fidélisation des jeunes, il s'agit d'abord de se concentrer vers l'individu (les facteurs d'attrait et d'attentes de l'individu, la satisfaction qu'il retire de son emploi, les différents facteurs motivationnels, etc.), et par la suite, d'intégrer des éléments directement en lien

avec l'organisation tels : l'implication au travail, l'engagement organisationnel et la possibilité de mobilité.

Voici donc le modèle de Garand (2004), et une brève explication permettant de bien saisir la logique de ce dernier.

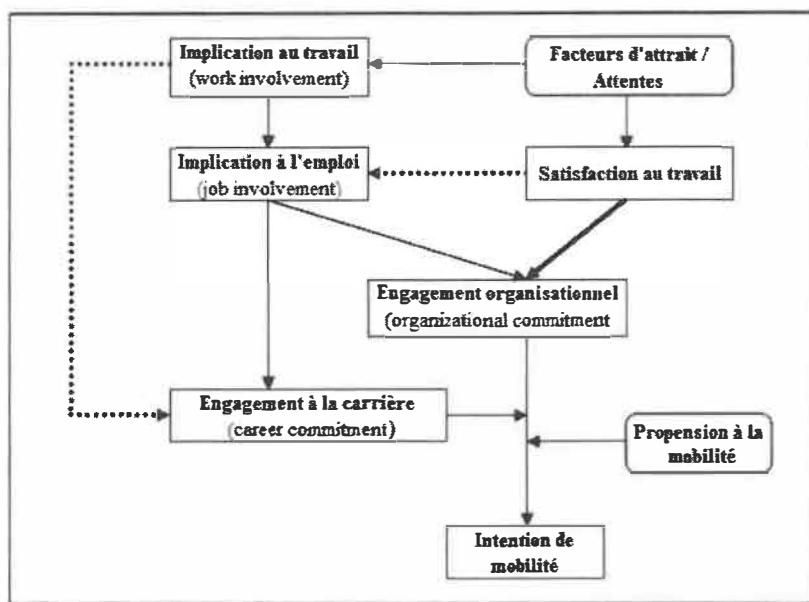


Figure 2 : modèle de Garand (2004)

Les pratiques de GRH possédant une influence sur les variables psychologiques des individus ont un incidence sur l'intention de ceux-ci de travailler pour une organisation et d'y demeurer à moyen terme. Concernant les attentes, celles-ci varient en fonction de l'importance qu'accorde l'individu à son travail comparativement aux autres sphères de sa vie. Cela caractérise l'implication de l'individu face à son emploi (Morin, 1996). Pour sa part, Pépin (1994) énonce que la satisfaction et l'engagement constituent deux éléments en étroite corrélation et ceux-ci résultent d'un processus cognitif. La satisfaction découle de la comparaison entre ce que l'individu désire et ce que le travail lui procure. En effet,

un travailleur solidement engagé souhaite non seulement demeurer au sein de l'organisation, mais il consent à relever les défis que lui apporte l'organisation car cela lui procure satisfaction. Le cadre conceptuel de Garand (2004) le démontre et Pépin (1994) le relate, la satisfaction au travail et l'implication à l'emploi sont tous deux préalables à l'engagement organisationnel, et ce, malgré que la relation entre l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail paraissent prépondérantes.

Il semble que l'implication à l'emploi, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'engagement à la carrière influencent directement ou non les intentions de demeurer ou non dans l'organisation. Dans le présent projet, nous nous pencherons exclusivement sur le roulement du personnel. En effet, la mobilité des employés prive l'organisation des compétences et expertises de ceux-ci, en plus de représenter une perte monétaire à considérer dans la formation de ses RH.

Les facteurs d'attrait et d'attentes auront des répercussions sur la satisfaction au travail et modulera l'implication des employés au travail. L'implication au travail influence l'implication à l'emploi. Et la satisfaction au travail aurait une certaine incidence sur l'implication à l'emploi. Pour sa part, l'engagement organisationnel est influencé par l'implication à l'emploi et très fortement par la satisfaction au travail. L'engagement organisationnel influence la propension à la mobilité, qui elle est déterminée par l'engagement à la carrière. Cette dernière est modulée par l'implication au travail.

Bref, ces facteurs plus ou moins reliés influencent l'intention de mobilité de l'employé. Ces variables doivent donc être considérées afin de mieux saisir les facteurs permettant une meilleure attraction et rétention de la relève dans les PME.

Voici maintenant le modèle révisé de Garand (2004) afin de faciliter quelque peu la compréhension des divers facteurs entrant en ligne de compte dans l'attraction et la fidélisation de la jeune relève :

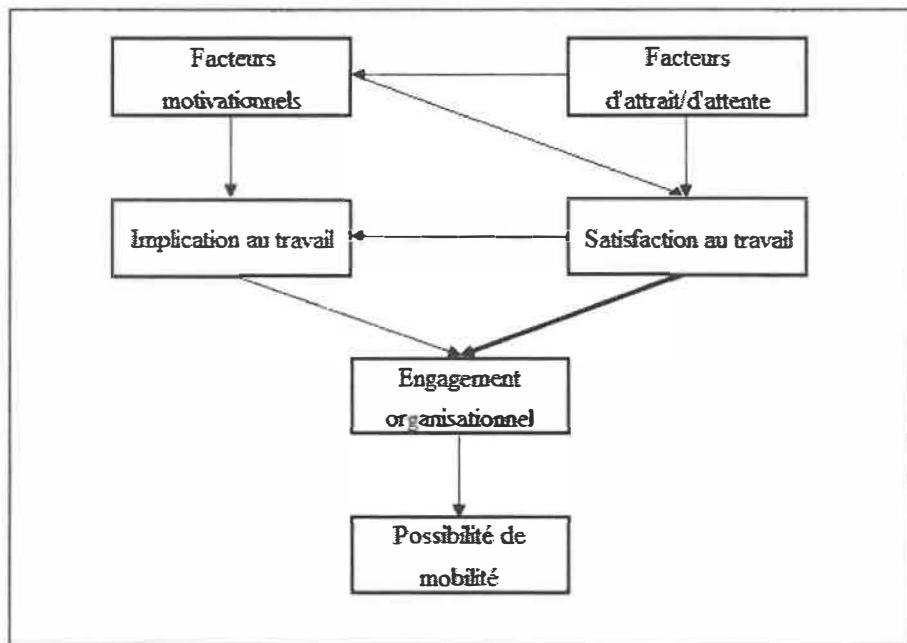


Figure 3 : modèle révisé de Garand (2004)

Il ne reste qu'à évaluer sa pertinence par le biais de l'analyse de données et des résultats obtenus.

1.3 FACTEURS D'ATTRAIT ET D'ATTENTE

Les divers facteurs d'attrait et d'attente varient de façon considérable, et ce, dépendamment des auteurs qui les abordent. Nous allons donc nous pencher sur la question en tenant compte de quelques auteurs seulement. Garand (2004) expose les facteurs d'attrait en les subdivisant en trois grandes catégories. La première catégorie, soit l'emploi, implique les tâches, l'individu et les conditions. La seconde catégorie regroupe l'organisation, ainsi que la carrière et le domaine d'activités. La dernière comprend, quant à elle, la communauté et le milieu de vie, l'environnement et la qualité de vie, ainsi que l'économie et le travail. Ce même auteur a relevé certains facteurs d'attrait prédominants en élargissant quelque peu sa pensée. Ces derniers sont pour leur part divisés en six points :

1. Détenir un poste permettant une certaine autonomie et posséder des responsabilités, être en mesure de relever des défis, créer et innover.
2. L'entreprise jouit d'une bonne réputation, démontre des qualités de communication et représente un potentiel de croissance pour l'organisation; l'organisation est perçue comme étant un élément dynamique.
3. Il règne une bonne ambiance au sein de l'organisation et un bon esprit d'équipe. De plus, les collègues de travail sont agréables et le respect constitue une notion importante.

4. La qualité des conditions de travail offertes, une rémunération satisfaisante, la sécurité d'emploi offerte.
5. L'éventualité de développer ses connaissances, le secteur d'activités visé.
6. Le style de milieu de vie que présente l'organisation, la sécurité offerte, les activités culturelles pratiquées au cœur de l'entreprise, les loisirs existants, le respect des citoyens.

Pépin (2004) définit les attentes comme étant la croyance qu'un degré spécifique d'effort au travail provoquera un effet précis (plus précisément, au niveau du rendement).

Pour sa part, Chaminade (2003) expose un tableau des attentes de l'employé en ce qui a trait à l'emploi, et à l'entreprise. Voici ce tableau:

Tableau 2- Attentes des salariés selon Chaminade (2003)

Attentes concernant l'emploi	Attentes concernant l'entreprise
Appartenir à un groupe	Cohérence/Formation
Changer le monde	Équilibre de vie privée/professionnelle
Conditions de travail	Équité
Confort matériel	Implication dans les décisions
Contact relationnel	Être fier de son entreprise
Contenu du travail	Indépendance
Défis à relever	Maintien de l'employabilité
Degré d'autonomie	Être bien dirigé
Développement des compétences	Perspectives de carrière
Développer son autonomie	Reconnaissance, statut
	Relations interpersonnelles
Diversité des tâches	harmonieuses
Flexibilité d'horaire	Rémunération
Moyens adaptés	Respect
Niveau de la rémunération	Situation géographique
Plaisir de travailler	Stabilité de l'emploi
Responsabilités	Temps libre
Soutien de la hiérarchie	Valeurs solides
Travail intéressant	Etc.
Possibilité de travailler en équipe	
Etc.	

Enfin, Towers Perrin (2004) énonce les différents éléments attirant un candidat vers un employeur prédéterminé. Il s'agit de : la dynamique de travail, l'équilibre entre le travail et la vie privée, la réputation de l'entreprise et le salaire offert. Par contre, cet auteur

stipule que les facteurs d'attrait ne constituent pas irrévocabllement un préalable à la rétention des employés. Il énonce également que les avantages sociaux et la rétribution constituent un moyen efficace en vue de conserver un employé au service de l'entreprise.

1.3.1 La rémunération

Pépin (2004) stipule que la rémunération produit un impact quant à la motivation qu'éprouvent les employés, et ce, pour deux raisons principales. D'abord, pour l'employé, le salaire constitue une valeur symbolique en soit. Ce dernier serait représentatif de la valeur que l'entreprise lui accorde. En second lieu, le salaire contient en lui-même un aspect instrumental. En effet, par l'entremise de ce dernier, le travailleur détient la possibilité de se procurer une multitude de biens ou de «récompenses» (statut social, sécurité, pouvoir, estime de soi, etc.) auxquelles il peut octroyer de la valeur.

Pour aborder dans le même sens, le gestionnaire se doit de comprendre la portée de récompenses organisationnelles, puisque celles-ci possèdent une incidence quant à la motivation du salarié. Le salaire constitue un moyen fort efficace de motivation dans la limite où ce dernier :

1. est perçu comme étant juste et équitable;
2. est lié au rendement;
3. satisfait les besoins qui sont importants pour l'employé;
4. est octroyé au moment convenable.

D'autre part, Morin (2007) énonce que la rémunération constitue un argument de base quant à la rétention du personnel. Bien sûr, la rémunération doit se concilier avec d'autres facteurs rétentionnaires afin de dupliquer son efficacité et prolonger sa portée.

1.4 FACTEURS D'ATTRACTION ET DE FIDÉLISATION

En vue de préciser ce à quoi il est référé lorsque les termes «attraction» et «fidélisation» (certains auteurs diront également «rétention») de la main-d'œuvre sont utilisés, il importe d'en préciser la signification. Selon Arthur (2001 cité dans Vallée 2007), ceux-ci réfèrent, de façon globale, à la capacité d'une entreprise à atteindre, sélectionner et à conserver les ressources humaines (RH) nécessaires dans l'organisation, en vue de rencontrer les objectifs organisationnels. Plusieurs auteurs (Barber, 1998; Hiltrop 1999; Arthur 2001; Richer 2004), se sont intéressés aux processus, pratiques et stratégies de l'attraction. Néanmoins, il n'existe réellement aucune définition précise sur le sujet. Toutefois, l'attraction sera considérée comme étant : la faculté d'attirer des candidats correspondant au profil de l'organisation, et ce, en nombre suffisant en vue d'atteindre les différents objectifs stratégiques. Lorsque les candidatures sont en nombre insuffisant afin de combler un poste inoccupé ou qui le sera ultérieurement, la capacité d'attraction s'avère déficiente. Selon la firme Perrin Towers service RH (2004), il existe plusieurs facteurs en vue d'attirer un candidat vers une entreprise spécifique :

- Réputation de l'entreprise
- Salaire
- Équilibre entre travail et vie privée
- Dynamique de travail.

Selon ces auteurs, le salaire et les avantages sociaux contribueraient au maintien du service de l'employé. Par contre, il existe certains éléments de rémunération indirecte contribuant au maintien du travailleur dans son poste. En effet, les possibilités d'avancement ainsi que la qualité des relations avec les collègues de travail, par exemple, deviendront plus importants que le salaire et les avantages sociaux quant au degré d'engagement d'un employé envers l'organisation, touchant ainsi l'aspect rétentionnaire des travailleurs. Dans une étude effectuée par la firme Watson & Wyatt en 2007, certains facteurs d'attraction furent mis en relief en ce qui a trait à la population canadienne. Il fut mis en relief que la main-d'œuvre était avant tout séduite dans l'ordre par :

- La nature du travail;
- Le salaire offert;
- La sécurité liée à l'emploi;
- Les bénéfices marginaux;
- La distance avec le domicile.

Ce qui découle de cette recherche, c'est que les employeurs détiennent une compréhension mitigée des facteurs réels d'attraction. En effet, les résultats obtenus dans cette recherche démontrent que les employeurs possèdent une idée éronnée de ce qui peut attirer la main-d'œuvre dans leur organisation. Selon eux, les facteurs sont dans l'ordre :

- La possibilité de progression de carrière;
- La réputation de l'employeur;
- La culture d'entreprise;
- Le salaire offert;
- La nature du travail.

Ces résultats transposent l'idée que bien que l'employeur déploie temps, efforts et argent en vue d'attirer de la main-d'œuvre dans son organisation, sa perception erronée de ce qui peut être intéressant pour un futur employé, nuit alors au processus de dotation. Néanmoins, la présente étude permettra plus précisément de circonscrire les éléments les plus séduisants en vue d'attirer la relève.

Pour certains auteurs, la rétention et la fidélisation constituent deux concepts équivalents en tout point. Pour eux, la rétention/fidélisation consiste en la capacité de transmettre au personnel le goût de demeurer volontairement au sein de l'entreprise par le biais de développement de pratiques convaincantes en vue de satisfaire les objectifs stratégiques (Lee, Mitchell et al.; 1996 cité dans Vallée 2007). Par ‘volontairement’, en se référant toujours au mouvement du personnel, cela englobe : démission, changement d'affectation, transfert, départ à la retraite. En ce qui a trait aux départs involontaires, ils incluent : décès (liés ou non à l'exercice de fonctions), congédiements et licenciements. Chaminade (2003) utilise plutôt le concept de fidélisation qu'il définit comme étant une action volontaire de l'organisation d'établir un environnement maintenant de façon continue, l'attachement de ses salariés à son égard.

Néanmoins, certains autres auteurs (Emploi-Québec, 2006; TECHNOCompétences, 2006; Chaminade, 2003) considèrent les mots «fidélisation» et «rétention» comme étant deux concepts totalement dissociés l'un de l'autre, notion à laquelle j'adhère parfaitement étant donné une implication volontaire dépendamment des stratégies utilisées par l'entreprise. En effet, la fidélisation se rattacherait à la notion d'attachement affectif, et ce, par le biais des relations interpersonnelles entretenues au travail, le niveau de fierté du salarié à supporter la mission de l'organisation, les produits et valeurs de l'entreprise, etc. Pour sa part, la rétention se rallie aux pratiques permettant de séduire et de conserver la main-d'œuvre par le biais d'incitatifs contraignants l'employé à demeurer au sein de l'organisation. Cependant, en ne comptant que sur ce type de pratiques, il s'avère risqué que des salariés non prolifiques demeurent à l'emploi de l'organisation en considérant seulement les avantages qui leur reviennent. D'ailleurs, à elles seules, les récompenses agissent à titre d'incitatifs rétentionnaires, mais elles sont loin d'être en mesure de fidéliser les travailleurs.

Ajoutons que le roulement de personnel représente l'antithèse de la rétention et de la fidélisation, dans le sens où l'entreprise éprouve quelques difficultés, telles des coûts importants liés à la dotation, une perte d'expertise indéniable, etc. La firme Watson & Wyatt (2007) s'est également intéressée aux facteurs rétentionnaires. Leurs résultats démontrent qu'il existe un certain fossé de réalité entre les employés et leurs employeurs quant aux raisons qui régissent un départ de la main-d'oeuvre. Suivant la croyance habituellement observée chez un employeur, un travailleur quitterait une entreprise pour ces raisons (dans un ordre décroissant) :

- Le salaire offert insatisfaisant;
- Des opportunités de développement de carrière insatisfaisantes;
- Faibles chances de promotions;
- Relation plus ou moins bonne avec le superviseur;
- Fort niveau de stress associé à l'emploi.

En ce qui a trait aux employés, la réalité est d'un tout autre ordre. Les travailleurs quitteraient plutôt pour les raisons suivantes (toujours en ordre décroissant) :

- Niveau élevé de stress;
- Débordement entre vie personnelle/carrière;
- Faible possibilité de promotion;
- Confiance dans la gestion en général;
- Salaire insatisfaisant.

Chaminade (2003) évoque que les jeunes considèrent leur premier emploi comme étant seulement un premier essai et que ceux-ci en profitent pour accroître tant leur apprentissage que leur expérience. De plus, ils ne possèdent pas de vision prédéterminée de l'avenir. Ils ne désirent que trouver le bonheur en amour et disposer d'une bonne santé. L'entreprise se voit alors dans l'obligation de modifier ses pratiques de gestion des ressources humaines afin d'optimiser les chances d'attirer et de conserver la jeune main-d'œuvre. D'ailleurs dans un document du gouvernement du Québec (2004), deux éléments stratégiques furent mis en relief afin d'accroître l'intérêt des jeunes pour la

fonction publique : l'aménagement du temps de travail permettant une semaine réduite et l'accumulation de congés annuels favorisant les régimes de retraite et la conciliation travail-famille. Quant aux PME, elles se voient également contraintes de se forger de nouvelles stratégies afin de conserver le personnel expérimenté en plus d'attirer et de retenir les jeunes travailleurs. En voici quelques exemples : augmenter la visibilité de l'entreprise en faisant l'étalement des valeurs qui y sont véhiculées et le potentiel de croissance (en vue d'attirer des employés qualifiés), informer les employés de leur possibilités d'avancement dans l'entreprise, offrir la possibilité, tant pour les jeunes que pour le personnel senior, de concilier travail-famille par l'aménagement du temps de travail, etc. (FRP Groupe-Conseil, 2003).

Selon un dossier paru de l'école Grégoire Ferrandi (2005), les jeunes ont des attentes spécifiques en ce qui a trait à leur premier travail. Leur priorité demeure avant tout l'intérêt du travail, dans la mesure où le poste occupé s'avère motivant et que les tâches monotones soient presque inexistantes. Morin (2007) ajoute que le fait d'exercer un travail comportant plusieurs défis professionnels aurait un impact positif quant à la motivation des employés. Le plafonnement professionnel pourrait donc constituer un facteur décisif afin qu'un individu entreprenne une démarche sérieuse de recherche d'emploi à l'extérieur de l'organisation. Également, ils doivent posséder une certaine latitude tant par l'autonomie que l'initiative dont ils peuvent faire preuve. En second lieu, les conditions de travail représentent un argument important en ce qui a trait à l'attraction et la rétention de la jeune main-d'œuvre. Les conditions de travail englobe autant l'ambiance, les horaires de travail, l'environnement que le type de gestion.

1.5 IMPLICATION AU TRAVAIL

Selon la théorie de Kristof (1996) cité dans Neveu et Thévenet (2002), l'implication au travail résulte à la fois d'une demande ressources provenant de l'organisation, en plus des ressources que l'individu fournis. Chaminade (2003) considère plutôt l'implication comme étant une attitude plus complexe que la satisfaction immédiate car elle regroupe des moments de stress et de satisfaction. L'implication constituerait une attitude comportementale et non d'un sentiment temporaire. (Il est possible d'être impliqué sans être satisfait et vice-versa). Cet auteur distingue quatre types d'implication :

Tableau 3- Types d'implication

Implication organisationnelle	Relation salariée-entreprise
Affective	Fidélisation
Calculée	Rétention
Continue	Inertie
Normative	Dépendance

Tiré de Chaminade 2003, p.16

1.5.1 De l'implication affective à la fidélisation

Lorsqu'une politique de fidélisation est dite réussie, elle tend à resserrer le lien affectif entre les acteurs. Il est donc impensable d'être en mesure de fidéliser un employé qui n'en n'a tout simplement pas envie. La fidélisation doit être basée sur les trois éléments clés de l'implication émotionnelle :

- L'employé adhère aux valeurs et objectifs de l'entreprise. Il est engagé et retire un plaisir à s'identifier, et travailler dans l'emploi qu'il détient et pour son entreprise;
- Le travailleur est disposé à s'investir librement et de façon réfléchie au sein de l'organisation;
- Le salarié a le mot final sur sa décision de demeurer ou non dans l'entreprise.

Si ces trois conditions ne sont pas respectées, aucun lien véritable d'attachement ne pourra exister promettant implication et engagement. Il ne subsistera qu'un fragile lien de rétention, de dépendance ou d'inertie (Chaminade, 2003).

1.5.2 De l'implication calculée à la rétention

Lorsque l'implication d'un employé est supposée, ce dernier demeure au sein de l'entreprise pour des raisons précises :

- Par «conviction éduquée» : l'entreprise convainc le salarié qu'elle peut penser pour lui et que ce dernier doit lui rester fidèle;
- Par intérêt personnel : un certain contrat psychologique existe alors; il s'attend à bénéficier de quelques avantages promis;
- Par crainte du changement : l'employé considère trop risqué de changer d'employeur soit en considérant la situation du marché du travail, soit par sa situation personnelle.

1.5.3 De l'implication continue à l'inertie

Par habitude, puisque cela engendrerait trop de remaniements, l'employé croit que la meilleure décision est de demeurer pour l'entreprise pour laquelle il travaille actuellement. Il est tenu soit par la peur du changement, soit par une incapacité à prendre une décision. Un changement d'emploi bouleverserait l'équilibre établi dans la vie du travailleur, ce qui le stimule à conserver son emploi actuel. Si ce genre de travailleurs demeurent au sein d'une entreprise lorsque arrive le temps de fidéliser les employés, il peut en découler un effet néfaste. En effet, ces derniers pourraient entretenir l'idée de partir, mais demeurent tout de même, profitant de chaque occasion pour critiquer.

1.5.4 De l'implication normative à la dépendance

Par obligation morale, l'employé demeure engagé envers l'organisation pour laquelle il travaille. La différence la plus marquée avec l'inertie est que le travailleur désire maintenir le lien avec son employeur et maintient son engagement envers l'organisation.

1.6 FACTEURS MOTIVATIONNELS

Depuis plus d'un siècle, différentes théories motivationnelles furent élaborées. Regnault (1993) ainsi que Rivaleau (2003) citent les principales adulées depuis leur élaboration :

- École classique par Taylor (1911)
- École des relations humaines (1930)
- Théorie de Mayo (1940)
- Pyramide des besoins de Maslow (1954)

- Théorie X et Y de Mac Gregor (1960)
- Concept de Vroom (1964)
- Caractéristiques d'enrichissement du travail par Herzberg (1971)
- Théorie de la motivation interne et externe (1974)
- La théorie de McClelland (1984)

1.6.1 Taylor (1911)

Selon la théorie de Taylor (1911 cité dans Rivaleau 2003), la seule motivation pour un employé constitue le salaire. En concluant que le gain pécunier représente la principale source de motivation pour ce ‘matériel humain’, il présente l’homme comme étant un élément unidimensionnel.

1.6.2 Mayo (1940)

En ce qui a trait à l’école des relations humaines, plus précisément à la théorie de Mayo (1940), ce dernier stipulait que les conditions physiques environnementales (éclairage, bruit, chaleur, etc.) influaient sur le degré motivationnel du travailleur. De surcroît, le travailleur serait motivé par le biais de la dynamique du groupe de travail. Au sein d’une équipe profitant d’une bonne cohésion, la motivation individuelle se trouverait soutenue et décuplée par un esprit partagé visant un but attractif. Cette théorie est toutefois à considérer avec un certain bémol puisqu’elle ne considère en aucune façon les données liées à l’organisation.

1.6.3 Maslow (1954)

Concernant la célèbre théorie des besoins de Maslow (1954), elle présente une conception systémique des besoins de l'homme :



Figure 4-Pyramide de Maslow

D'après cet auteur, un besoin satisfait permet d'accéder au niveau suivant de la pyramide, permettant ainsi une certaine évolution pour l'homme. Ce besoin, tout comme bien d'autres, ne tient pas compte de l'environnement dans lequel évolue un travailleur, en plus de ne mettre l'emphase que sur la réalisation d'un seul besoin, diminuant ainsi le degré d'importance des autres. Il n'en demeure pas moins que certains auteurs réfutent cette théorie suite à leurs études. Par exemple, Mercier (2002) évoque que certains explorateurs négligent leurs besoins de base afin de combler des besoins supérieurs. Pour leur part, les adeptes de Maslow tendent à rétorquer que les besoins de base demeurent à satisfaire, mais plus faiblement qu'à l'ordinaire. Il reste que cette théorie touche davantage les besoins à la base d'un comportement plutôt que les raisons guidant un individu vers un comportement spécifique (Rivaleau, 2003).

1.6.4 Mac Gregor (1960)

En ce qui a trait à la théorie X, Mac Gregor propose une hypothèse selon laquelle l'employé n'aime guère son travail, qu'il ne travaille que pour le salaire, et que ce dernier fuit autant que possible ses responsabilités et le changement (Mercier, 2002; Rivaleau, 2003). Pour sa part, la théorie Y rejoint les concepts contemporains de la motivation (Regnault, 1993). En effet, l'effort intellectuel et physique nécessaire au travail découle naturellement du travailleur, puisque ce dernier est capable d'initiatives, de créativité et d'implication personnelle.

1.6.5 La théorie des attentes-Vroom (1964)

Selon cette théorie, les travailleurs seraient motivés à améliorer leur rendement lorsqu'ils ont l'impression que leurs efforts ont une incidence sur celui-ci, qu'il y ait un lien entre le rendement et les récompenses, ainsi que les récompenses acquises détiennent une signification pour eux (St-Onge et al., 2004). Plus précisément, cette théorie fait appel à trois notions distinctes : l'expectation, l'instrumentalité ainsi que la valence. L'expectation réfère à 'que puis-je attendre, quel niveau vais-je atteindre, que puis-je réaliser'. Pour sa part, l'instrumentalité se rapporte à la question : 'que vais-je obtenir par ma performance?'. La valence renvoie à 'quelle valeur accordée aux avantages obtenus?'. Ces notions subjectives varient selon l'individu, mais il n'en demeure pas moins qu'elles sont essentielles pour que l'employé se sente motivé.

1.6.6 Herzberg (1971)

La théorie de cet auteur est reflétée quelque peu celle déjà connue de Maslow. Toutefois, Herzberg distingue les besoins en deux catégories : ceux touchant tous les êtres vivants et ceux propres à l'homme. Il tient également compte de facteurs de motivation et de démotivation lors de l'élaboration de sa théorie, aussi appelé modèle bi-factoriel; la non satisfaction d'un besoin composerait l'origine de la motivation (Rivaleau, 2003). Mercier (2002) et Gupta-Sunderji (2004) présentent la théorie d'Herzberg très sommairement. En effet, les facteurs motivants constituent : la réalisation, la considération, la responsabilité, la croissance et l'avancement. Ces derniers sont également nommés facteurs motivationnels intrinsèques. En ce qui a trait aux facteurs démotivants, ils représentent : les politiques ainsi que l'administration de l'entreprise, le contrôle, la hiérarchie, le salaire ainsi que les conditions de travail, la sécurité, communément appelés les facteurs de motivations extrinsèques. Herzberg a découvert que la satisfaction et l'insatisfaction ne représentent pas des éléments antagonistes puisque le contraire de la satisfaction au travail n'est pas l'insatisfaction, mais plutôt l'inexistence de la satisfaction. Parallèlement, le contraire de l'insatisfaction ne représente pas la satisfaction, mais l'absence de l'insatisfaction. Bref, lorsqu'un employé quitte l'entreprise, c'est que la combinaison de la présence de facteurs démotivants (insatisfaction) et l'absence de facteurs de motivation (absence de satisfaction) qui encourage l'employé à quitter l'organisation.

De surcroît, le besoin de se réaliser serait le seul à la source de la motivation; l'homme serait disposé à investir largement d'énergie afin d'atteindre un objectif, mais également

pour le dépasser. Lorsque la motivation mène vers la satisfaction au travail, cela découle tant du sentiment de réussite que de la reconnaissance de la réussite. En ce qui a trait aux deux premiers facteurs de démotivation générant l'insatisfaction au travail, il s'agit des politiques établies ainsi qu'une administration bureaucratique et injuste, couronnée d'une gestion de nature discutable. Par la simplicité de son modèle et son originalité, les conclusions que cet auteur apporte apparaissent crédibles et logiques. Dans les années 80, sa théorie fut boudée, mais il n'en demeure pas moins que son schéma demeure à la base de nombreuses théories touchant la motivation.

1.6.7 Théorie de la motivation interne et externe, El Deci (1975)

Cette théorie se base en fait sur le ‘lieu de contrôle’. Si un individu s’attribue directement la responsabilité d’une situation, il s’agit d’attribution interne. Par contre, on parle d’attribution externe lorsque l’individu se dissocie de ses responsabilités et attribue les événements à des causes externes échappant à son contrôle.

1.6.8 Théorie de MacClelland

D’après cet auteur américain, le travailleur serait motivé par trois besoins principaux : le besoin d’accomplissement, le besoin d’affiliation, ainsi que le besoin de pouvoir. Le besoin d’accomplissement comprend :

- la volonté de transcender
- la détermination de s’accomplir en relation avec une multitude de standards
- l’énergie de s’efforcer à réussir

Pour sa part, le besoin d'affiliation se reporte à la nécessité d'entretenir des relations amicales ou des relations interpersonnelles plus ou moins intimes.

En ce qui a trait au besoin de pouvoir, celui-ci réfère au besoin de diriger le comportement des autres vers un but qu'ils n'auraient pas atteint autrement.

Les théories précédemment exposées constituent sans doute le reflet de la considération de l'employé lié à une époque précise. En effet, les diverses lignes de pensées exposées par les différents auteurs correspondent sans doute à la contribution de l'employé et à la perception de la main-d'œuvre que possédait l'employeur à cette époque. Ainsi les écrits actuels dénotent la réalité des employés et en plus de traduire la nature de la considération collective des jeunes face au travail. Les théories précédemment mises en relief présentent chacune une parcelle de vérité sans toutefois être en mesure d'exposer exhaustivement ce que constitue la source motivationnelle actuelle de l'employé. Il s'avère donc essentiel de tirer profit des différentes théories présentement considérées afin de traduire ce que représente la motivation pour un travailleur de notre ère. Pour se faire, nous retenons la théorie de Pinder (1998, cité dans Johns et al., 2005). Selon cet auteur, la motivation liée au travail représente l'ensemble des forces énergétiques existantes allant au-delà de la simple individualité, afin d'initier un comportement associé au travail en plus de déterminer ainsi sa forme soit, la *direction*, l'*intensité* et la *durée*. D'abord, la *direction* se rapporte au choix d'activité nécessitant un certain investissement d'efforts de la part de l'individu. Cela signifie à prime abord de travailler consciencieusement sur certaines tâches plutôt que d'autres. En second lieu, l'*intensité*

renvoie au potentiel dépensé en différents degrés d'efforts, et ce, tout dépendamment du niveau nécessaire. En ce qui a trait au troisième concept, soit la *durée* de l'effort, celui-ci se réfère à la persistance de la motivation étalée sur une période indéterminée, à l'opposé d'un choix unique entre deux courants d'action (direction) ou un niveau élevé d'efforts dirigé vers une seule et même tâche (intensité). Par conséquent, la motivation se traduit à travers les trois dimensions mentionnées plus haut. Chaque dimension possède un problème associé ainsi que certaines préoccupations. Dans un contexte d'employabilité, chaque dimension s'avère hautement pertinente autant envers l'individu que l'organisation elle-même. Les entreprises désirent des employés qui seront en mesure de diriger par eux-mêmes leurs responsabilités se rattachant au travail et nombre d'employés souhaitent un travail inspirant motivation et engagement de leur part. L'*intensité* se réfère à l'importance de la motivation qui s'amplifie dans la poursuite d'une activité. Les organisations convoitent des travailleurs démontrant un niveau élevé d'énergie, plus précisément ceux possédant une énergie «contagieuse» envers les autres employés et ne nécessitant pas automatiquement d'incitatifs organisationnels afin largement s'investir au travail. En ce qui a trait à la dimension de la durée, les chercheurs ressentent le besoin d'accroître leurs connaissances à ce sujet ce qui engendre actuellement de nouvelles théories. Les entreprises désirent posséder à son service des travailleurs persévérant autant dans les bons que les mauvais temps. Pour leur part, les employés désirent des emplois qui sauront satisfaire leurs attentes et les intérêts et ce, sur une longue période de temps. Les trois dimensions mentionnées précédemment ont des implications directes que ce soit autant pour les individus que pour les organisations (Muchinsky et Belmont, 2003 : cité dans Johns, 2005).

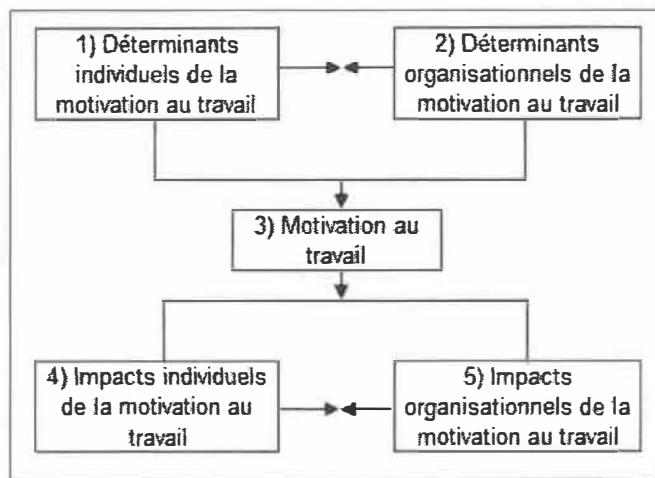


Figure 5- Modèle circulaire multidirectionnel de Amherdt (1999)

D'après le modèle circulaire multidirectionnel de la motivation au travail (Amherdt, 1999), il est possible de mieux saisir l'essence de la motivation d'un individu au sein d'une organisation 'X'. D'après ce modèle, les déterminants individuels de la motivation au travail impliquerait : la personnalité professionnelle, le niveau de qualification professionnel, le plafonnement de carrière, la satisfaction au travail, les compétences génériques et l'attitude d'ouverture. Les déterminants individuels combinés aux déterminants organisationnels de la motivation engendreraient la motivation au travail. La motivation générerait un certain impact individuel souvent concilié d'impacts organisationnels.

Selon la théorie de la personnalité professionnelle de Holland (1997), il existerait une corrélation positive entre le profil de personnalité en vue de bien remplir un poste et la fonction qu'un employé occupe au sein de l'entreprise.

Pour sa part, Mercier (2002) propose 10 facteurs motivationnels les plus fréquemment rencontrés :

- le rêve;
- la confiance en soi;
- la responsabilité (être soi-même responsable d'être en mesure de se motiver);
- la perception positive et l'opportunité;
- le rôle du succès (amène ultérieurement à se dépasser);
- la persévérance;
- le corps (lorsqu'il est reposé et prédisposé à affronter des situations);
- l'action (le passage à l'acte concrétise la pensée);
- la volonté et le courage;
- l'utilisation positive de l'échec.

Bien que cette théorie semble intéressante il n'en demeure pas moins qu'elle pourrait citer quelques éléments davantage exhaustifs. À titre d'exemple, tenter d'éviter une conséquence pourrait agir en tant que source motivationnelle. Il s'agit donc de facteurs relativement représentatifs dans l'ensemble, sans toutefois faire état de la totalité de ces derniers.

Voici un modèle théorique présenté par Mercier (2002) faisant étalage des théories précédemment abordées et conciliant certaines d'entre elles.

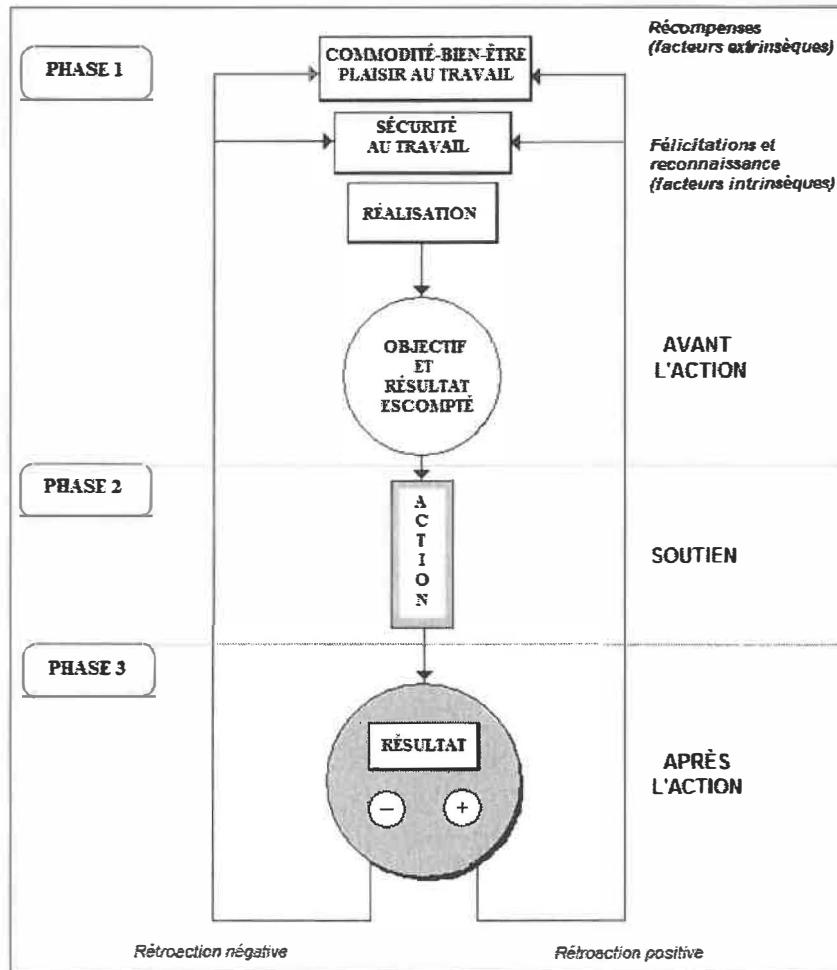


Figure 6- Théories motivationnelles combinées cité dans Mercier, 2002

Par ce modèle, nous comprenons que les récompenses au travail contribuent au bien-être et au plaisir au travail. Lorsque des gestes de reconnaissance sont posés dans le milieu de travail, cela énonce que le salarié a dûment accompli les tâches qui lui étaient demandées et qu'il produit un travail possédant une certaine valeur. Ce dernier se sent alors en sécurité dans son milieu de travail et ressent le sentiment de réalisation relié au travail précédemment accompli. Lorsqu'il a part des objectifs et résultats que désire atteindre son organisation, il entreprend l'action nécessaire afin d'atteindre un résultat, qui sera soit de nature positive ou négative. Le processus se répète alors.

Pour sa part, Ouellet (2008) cite en tant que facteurs motivationnels les habiletés de coaching et de communication de la part des gestionnaires. Ajoutons à ces facteurs : une gestion favorisant l'autonomie, la consultation, la polyvalence, ou la formation et le développement continu des compétences.

Katzell et Thompson (1990) ont analysé une multitude de recherches et de théories motivationnelles et ont ainsi répertorié 7 pratiques pouvant accroître le niveau de motivation :

1. Définir clairement les buts, les défis et les rendre attractifs et atteignables;
2. S'assurer que les motivations ainsi que les valeurs des travailleurs correspondent à l'emploi qu'ils effectuent;
3. Créer un environnement social empreint de support;
4. Souligner les performances du personnel;
5. Fournir aux travailleurs les ressources leur permettant une meilleure efficacité;
6. Adapter l'emploi de façon à rejoindre leurs valeurs ainsi que leurs motivations;
7. Harmoniser tous ces éléments à l'intérieur d'un solide système sociotechnique.

1.6.9 Mobilisation du personnel

Lorsque l'on traite de la mobilisation du personnel, celle-ci découle directement de facteurs motivationnels. En effet, dans un article écrit par Vézina (2008), ce dernier mentionne que diverses enquêtes démontrent que le recrutement et le maintien en poste

des employés dépend majoritairement du sens et de la motivation que ces derniers retrouveront dans l'accomplissement de leurs tâches. De plus, à l'échelle du Canada, près de 32% des employés passés sous sondage se disaient désillusionnés ou désengagés, même si la majorité (soit 86%) affirmait aimer ou adorer leur travail.

La mobilisation du personnel résulte de quatre facteurs principaux : l'autonomie, l'aisance de la relation avec le client, la valorisation que ces personnes se donnent dans l'exécution de leur travail, ainsi que la collaboration avec les autres membres de l'équipe. Dans une enquête effectuée par la firme Secor, nombre d'employés se sentent peu considérés. Il est flagrant que les gestionnaires québécois ont certaines choses à apprendre quant à la mobilisation des employés. En effet, il est essentiel de transmettre aux employés une vision claire et définie des objectifs de l'entreprise, de communiquer fréquemment avec ceux-ci, de souligner leurs efforts, de les considérer (Gagné, 2008).

Vézina (2008) énonçait 3 facteurs fondamentaux afin de stimuler la mobilisation des employés :

1. Donner un sens à son travail;
2. La responsabilisation ainsi que la considération stimulent les employés à s'investir davantage dans leur travail;
3. Les gestionnaires doivent donner un sens aux actions en plus de créer un climat favorable.

Il est important dans le présent cas de tenir compte de la génération Y afin d'optimiser le degré de mobilisation que l'on désire obtenir auprès de la jeune relève. En satisfaisant leurs attentes, ils tendent à se mobiliser davantage. Ces attentes sont : des horaires flexibles (56%), des entretiens de développement de carrière (48%), des programmes de développement de carrière (42%), ainsi que des journées de congé supplémentaires (36%).

Comme l'a affirmé Sylvie Patoine (cité dans Vallerand, 2008), la transparence constitue non seulement un facteur décisif de mobilisation, mais possède également un impact positif sur le rendement individuel. En effet, pour se sentir mobilisés, il est essentiel que les salariés sentent que l'on s'intéresse à eux et qu'ils sont importants car les gestionnaires prennent le temps de s'asseoir avec eux. De surcroît, il s'avère essentiel que les employés puissent traiter des mandats intéressants, et ce, en prenant bien soin qu'il y ait une rotation afin que les mandats les plus intéressants soient répartis également entre les travailleurs. Vallerand (2008) cite également le partage de la richesse afin de mobiliser le personnel. En effet, il semble que cela ait une incidence quant à l'implication de l'employé dans son milieu de travail.

Comme l'affirme Jacques Forest, professeur au département d'organisation et ressources humaines de l'université du Québec à Montréal, la motivation est régie par : le besoin d'autonomie, celui de disposer du sentiment d'être efficace, en plus de pouvoir s'identifier aux valeurs communes (Hirez, 2008). Pour toutes ces raisons, il s'avère primordial de stimuler la motivation des employés afin qu'ils constituent des éléments hautement mobilisés pour leur employeur.

1.7 SATISFACTION PROFESSIONNELLE

Avant d'aborder le sujet de la satisfaction professionnelle, il incombe d'en relever sa signification. D'après Chaminade (2003), la satisfaction professionnelle constitue un indicateur des capacités de fidélisation de l'entreprise, mais ne représente pas un levier en soi. À elle seule, cette dernière ne serait pas suffisante afin fidéliser les employés. Lorsqu'un travailleur se considère satisfait sur le plan professionnel, c'est que l'organisation aura su moduler une réponse en fonction des besoins et des attentes des employés. Cet auteur énonce par le fait même que la satisfaction professionnelle diffère de l'implication personnelle. En effet, la satisfaction n'engendre pas inexorablement la fidélisation des employés à l'organisation. La satisfaction professionnelle dont un employé jouit ou non au sein de l'entreprise, se trouve liée à la situation professionnelle au travail. La diminution de satisfaction rattachée au travail inciterait le travailleur à considérer de nouvelles perspectives d'emploi (Chaminade, 2003; Morin, 2007). L'entreprise se trouve également impliquée dans le degré de satisfaction qu'éprouve un employé. Elle aura su ou non répondre aux exigences d'un travailleur bâtissant ainsi un lien de confiance soit solide ou trop fragile pour satisfaire le travailleur en cause. Selon Morin (2007), la satisfaction au travail relèverait de plusieurs éléments : contenu de l'emploi, sécurité d'emploi, relation tant avec les comparses de travail que le supérieur, horaire, opportunités de carrière, etc. La stratégie de rétention se trouve renforcée lorsque les différentes dimensions touchant la motivation se trouvent à être satisfaites.

1.8 ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Morin (2007) décrit l'engagement organisationnel comme étant le niveau d'identification et d'implication d'un salarié envers l'organisation. Selon Fradette (2007), si le taux de satisfaction des employés était garant de loyauté jusqu'au début des années 1990, il est en tout autrement aujourd'hui. De nos jours, il est indispensable de cibler le pourquoi de l'engagement des travailleurs afin d'être en mesure d'adapter les pratiques de l'organisation. D'ailleurs, il ne suffit pas seulement de cibler le problème et de le contenir, mais également de mettre en pratique des programmes visant des résultats concrets (Watson et Wyatt, 2007).

Même si les facteurs motivationnels influençant l'engagement d'un individu auprès d'une organisation varient, Mélanie Trottier (cité dans Fradette, 2007), chercheure pour l'Observatoire de gestion stratégiques des ressources humaines de l'UQAM, distinguent deux catégories d'engagement : l'engagement affectif (l'engagement par lequel l'employé se sent lié à l'entreprise) et l'engagement continu (engagement davantage rationnel poussant le travailleur à demeurer pour les conditions de travail).

Selon une étude citée par Fradette (2007), un travailleur motivé et engagé envers une organisation peut engendrer des revenus additionnels d'approximativement 4765\$ par année. D'après un sondage effectué en 2007 effectué par WorkCanada (cité dans Fradette, 2007), la communication représenterait un élément primordial afin de motiver l'engagement du personnel. Mais avant tout, le processus de dotation joue un rôle primordial, puisque c'est par ce dernier que l'on investit dans une ressource humaine qui

s'avérera rentable ou non. Dès l'embauche, la sorte d'engagement est perceptible, et ce, à travers le type de questions que pose le candidat. Si ses questions sont en lien avec la nature du travail, la relation avec les collègues ou l'esprit d'équipe, cela découle d'un engagement affectif. Si au contraire les questions portent sur la rémunération, il s'agit plutôt d'un engagement continu (engagement davantage rationnel poussant le travailleur à demeurer pour les conditions de travail).

Voici, présenté dans l'article de Fradette (2007), un tableau résumant les signes d'engagement de l'employeur et de l'employé.

Tableau 4- Signes d'engagement de l'employeur

SIGNES D'ENGAGEMENT	
<i>Employeur</i>	<i>Employé</i>
Communique clairement les objectifs de l'organisation	Fait preuve de proactivité dans la résolution de problèmes
Met l'emphase sur la formation	Est à l'aise avec ses supérieurs immédiats
Instaure des programmes de conciliation travail-famille	Le phénomène d'absentéisme, entre autre, est peu présent
S'intègre dans le bon fonctionnement de l'entreprise	Ne compte pas son temps
Tient compte de l'opinion	

L'engagement découle de la satisfaction professionnelle. En effet, une baisse d'engagement en plus d'un désir de quitter l'organisation s'interposent alors que le salarié atteint un certain niveau de tolérance. Effectivement, il peut s'agir d'un salaire

jugé inadéquat, un travailleur effectuant un travail manquant quelque peu de défis à surmonter, un employé accomplissant des tâches routinières et devenues difficilement supportables à ses yeux ou un salarié dont les compétences s'avèrent sous-utilisées. Bref, la diminution de la satisfaction reliée directement au travail engendrerait une motivation pour le salarié à tendre vers de nouvelles expériences de travail (Mobley, 1982 cité dans Chaminade, 2003). Ajoutons que la perspective d'emploi d'un employé peut se moduler par rapport aux réponses qu'a su apporter l'entreprise face aux exigences de ce dernier, en plus de la sorte de lien de confiance qui est établi entre eux.

D'autres auteurs (Mowday, Steers et Porter, 1981) ont exposé l'engagement organisationnel comme étant un état psychologique auquel un individu s'identifie à une organisation et à ses objectifs et où il demeurera à son service en vue de favoriser l'atteinte de ces objectifs. Bien qu'un peu dépassée, étant donnée sa considération unidimensionnelle, cette conception de l'engagement organisationnel se rallie à trois axiomes : un souhait de demeurer un élément de l'organisation, une disposition à investir de l'énergie pour l'entreprise, ainsi qu'une acceptation et une foi en ce qui a trait aux valeurs et aux objectifs de l'organisation.

Une étude effectuée par Arthur (1994) que divers types de systèmes de GRH possèdent un impact distinct quant au roulement du personnel. De façon plus pointue, les pratiques ciblées sur l'engagement du personnel jouie d'une productivité supérieure ainsi qu'un taux de roulement moins élevé qu'ailleurs. La scolarité aurait également un impact quant au degré d'engagement des employés. En effet, plus un individu est scolarisé, plus ce

dernier aura tendance à vouloir quitter l'organisation afin d'enrichir ses compétences au travail (Morin, 2007).

1.9 POSSIBILITÉ DE MOBILITÉ

Dans leurs publications, Lee & Mitchell (1994), ont fait étalage d'une nouvelle perspective quant au roulement de personnel. Selon ces derniers, la décision de demeurer ou non au sein d'une entreprise serait liée à un événement déclencheur constituant en quelque sorte un point de rupture avec l'organisation. D'après cette théorie, la contrariété du salarié serait à la base même d'un choix tant rationnel qu'économique. Également appelé 'choc', ce point de rupture aurait suffisamment d'ampleur pour dépêtrer le travailleur de son train train quotidien, et le pousser à réfléchir sur sa situation, et ce, en comparant une situation idéale versus la situation actuelle. La décision de rester ou non résulte d'un processus psychologique découlant pour sa part, du point de rupture. Il peut s'agir d'un choc agréable ou non, de nature personnel ou professionnel, attendu ou non. Ces chocs peuvent être par exemple l'accès d'un collègue à une promotion personnellement convoitée, ne pas bénéficier de formation, un changement de gestionnaire, etc. L'employé lui-même peut s'établir en quelque sorte un scénario (script), et ainsi, se fixer des objectifs qui seront déterminant quant à ses intentions de mobilité. Voici un exemple : «Si je n'obtiens pas le poste pour lequel je crois avoir démontré un excellent potentiel, c'est que je mérite mieux que ce que m'offre cette entreprise. ». Ce concept repose sur la théorie des images (L.-R. Beach, 1997).

D'après cette théorie, lorsqu'un individu se trouve face à diverses alternatives, elles sont chacune comparées par le biais de trois images internes. D'abord, l'image de la valeur, qui établit les conduites acceptables ou non, et leurs répercussions. Ensuite, l'image de la trajectoire pourvoyant les dispositions d'un individu et de sa vision de l'avenir, et ce, par le biais d'objectifs personnels modulant le comportement de ce dernier. Pour terminer, l'image de la stratégie, ou les comportements tactiques et stratégiques qui dicteront le meilleur moyen de parvenir aux objectifs personnels. Cette théorie stipule qu'un individu face à une situation nouvelle effectue une comparaison à l'aide de ces trois images internes. S'il s'avère que la nouvelle situation se rallie à une des images énoncées plus haut, la personne demeurera alors sur une position égalitaire. Si au contraire la nouvelle situation se trouve en opposition avec une des trois images établies, il se produira alors un départ imminent, pouvant donner l'impression d'une décision spontanée.

Pour sa part, Vallée (2007) fait référence à diverses théories, soit psychologique, sociologique, ou organisationnelle, afin d'expliquer le roulement de personnel. Certains auteurs considèrent également les facteurs de l'environnement externes à l'entreprise. Afin de mieux départir ces théories, nous allons exposer quelques unes d'entre elles.

Le roulement de la main-d'œuvre fut avant tout mis en relation avec les facteurs psychologiques. Munchinsky (1977) considéraient deux variables modératrices du roulement de la main-d'œuvre, soient «le facteur attitude» et «le facteur personnel». Ces variables agiraient avec une portée se modulant, tout dépendamment de l'individu. Par exemple, les variables de nature personnelle posséderaient un rôle modérateur quant au

roulement de personnel. Donc, deux individus vivant une même insatisfaction peuvent prendre des décisions différentes concernant la décision de quitter. Par exemple, le travail du conjoint pourrait avoir une incidence sur un, mais non sur l'autre.

Price (2001) considère plutôt que le roulement de personnel est soutenu par quatre variables endogènes : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de quitter, les comportements de recherche d'un emploi alternatif.

En ce qui a trait aux facteurs organisationnels et sociologiques, Taunton, Boyle ainsi que leurs collaborateurs (1997, cités dans Vallée, 2007) stipulent que la dynamique organisationnelle aurait une incidence quant au roulement de personnel. La dynamique organisationnelle serait composée des caractéristiques de l'organisation et de la personne, ainsi que du type de leadership exercé.

Concernant les facteurs de l'environnement externe, ces derniers ont souvent été examinés conjointement à d'autres types de facteurs. Le modèle de Porter et Steers (1973) ainsi que le modèle holiste de Jean-Gilles, Malo et Vallée (2006, cités dans Vallée 2007) demeurent des éléments de référence, bien que le second soit moins connu. Nous allons donc nous pencher sur le modèle de Porter et de Steers (1973) puisqu'il fut l'un des premiers à être exposé et qu'il est constamment cité dans les écrits scientifiques. Ce modèle intègre 4 catégories de facteurs agissant sur le roulement volontaire du personnel :

1. Les facteurs organisationnels : satisfaction comparativement au salaire et aux chances de promotions, en lien avec la taille de l'organisation;
2. Les facteurs environnementaux : taille de l'organisation, interaction avec les collègues de travail, style de supervision au sein de l'organisation;
3. Les facteurs liés aux tâches : la répétitivité, l'autonomie, le contenu du travail, la définition et clarté des rôles, les responsabilités;
4. Les facteurs personnels : ancienneté, âge, pertinence de l'emploi avec les intérêts professionnels, caractéristiques de la personnalité, taille de la famille et responsabilités familiales reliées.

En bref, ce modèle traduit la tendance des employés à quitter l'organisation lorsque leurs attentes ne sont pas satisfaites et que des alternatives plus alléchantes d'emplois s'offrent à eux.

Pour sa part, Morin (2008) stipule que la disponibilité des emplois sur le marché du travail aurait une incidence quant au roulement de personnel. Néanmoins, nombre d'auteurs ajoutent à cela des facteurs supplémentaires lorsque le temps est venu de quitter l'entreprise : un manque de formation pour les employés, l'incompatibilité entre les valeurs de l'organisation et le salarié, une faible reconnaissance de la part de l'organisation, le peu de considération à l'égard des besoins des travailleurs, etc.

Toujours selon cet auteur, le roulement de la main-d'œuvre s'expliquerait également par le biais de facteurs individuels : des attentes non satisfaites tant envers le travail que

l'organisation, un engagement organisationnel faible, la nature et le contenu du travail générant peu de défis, une insatisfaction liée à une rémunération jugée trop faible, etc.

Boxall, Macky & Rasmussen (2003) cité dans Morin (2007) ajoutaient que le roulement de personnel se trouve plus marqué lorsque l'organisation rationalise fréquemment l'effectif.

Dans un de ses écrits, Morin (2007) dégage 7 raisons principales reliées au départ des salariés d'une organisation :

1. Peu de reconnaissance provenant du milieu de travail
2. Incompatibilité entre le travailleur, l'emploi et l'organisation
3. L'emploi présente peu de possibilité de développement professionnel
4. Peu de coaching et de rétroaction sont donnés à l'employé
5. Surcharge de travail et déséquilibre travail/vie personnelle/famille
6. L'emploi ou le milieu de travail ne convient pas aux attentes
7. Perte de confiance à l'endroit du superviseur (manque de soutien de la part du superviseur)

Le roulement peut être perçu comme étant souvent de connotation négative. Bien que cela engendre des coûts considérables pour l'organisation par le départ d'employés performants, et le processus complet de dotation, il n'en demeure pas moins que le roulement de personnel constitue fréquemment un processus nécessaire pour le bon fonctionnement de l'organisation. Bien sûr, le roulement de personnel volontaire pourrait

engendrer baisse notable de productivité, une certaine difficulté à recruter de nouveaux membres et de les intégrer, de travailler dans un climat de travail néfaste lorsque cela se fait en bloc et des superviseurs déconcertés par les objectifs à atteindre lorsque le roulement est trop d'envergure. Point important, toutes ces sources d'insatisfaction possèdent une incidence directe quant à la décision de quitter ou non leur emploi (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000, cité dans Morin, 2008). Par contre, il faudrait plutôt se pencher sur les bienfaits des départs volontaires sur les organisations. En effet, le roulement volontaire représente l'occasion rêvée de parfaire son personnel. Il survient fréquemment que la dynamique de l'organisation s'en trouve grandement améliorée. Maintenant que les fondements conceptuels ont été détaillés, le chapitre suivant traitera de la méthodologie utilisée dans le cadre de la réalisation de cette étude.

1.9.1 HYPOTHÈSES

Voici les **hypothèses** sur lesquelles nous allons nous pencher :

H1 : Les facteurs d'attrait et d'attente ont une incidence sur les facteurs motivationnels;

H2 : Les facteurs d'attrait et d'attente ont un impact sur la satisfaction au travail;

H3 : Les facteurs motivationnels moduleraient la satisfaction au travail;

H4 : Les facteurs motivationnels influencent l'implication au travail;

H5 : La satisfaction au travail possède une incidence sur l'implication au travail;

H6 : L'implication au travail influence l'engagement organisationnel;

H7 : La satisfaction au travail serait modulerait l'engagement au travail;

H8 : Le degré d'engagement organisationnel influence les possibilités de mobilité.

Ces hypothèses découlent des différents liens entre les divers concepts du modèle révisé de Garand (2004). La solidité des relations inter conceptuelles sera donc vérifiée afin d'établir quels facteurs influencent l'attraction et la fidélisation de la jeune relève dans les organisations.

Méthodologie

Chapitre 2 : Méthodologie

Le présent chapitre traite des aspects davantage techniques de l'étude. Il est à noter que les données considérées par la recherche actuelle relève d'une étude précédemment effectuée par Arcand, Chrétien et Tellier (2008), et ce, en lien avec les jeunes dans la fonction publique. Afin de bien distinguer les éléments abordés dans le chapitre actuel, ce dernier sera divisé en 5 sections distinctes. La première se rapporte aux considérations éthiques, la deuxième au type de recherche ainsi qu'à son étendue, la troisième traite de l'échantillon, la quatrième porte sur la collecte des données, et la cinquième touche le type d'analyse requise concernant la présente étude.

2.1 Considérations éthiques

Le questionnaire fut présenté aux répondants avec une page explicative définissant le but de l'étude afin que ces derniers fournissent un consentement éclairé s'ils choisissaient de participer à l'étude. De plus, leur signature fut requise afin de confirmer qu'ils aient bien saisi les modalités de participation à l'étude. De surcroît, la confidentialité fut aspect dont l'importance ne fut pas négligée. Tous les questionnaires furent codifiés afin de préserver l'identité des répondants.

2.2 Type et étendue de la recherche

La présente recherche s'avère être de nature hypothético-déductive (Pettersen, 2005; Université Laval). Par conséquent, la question de recherche implique un lien entre au moins deux variables pouvant être mesurables, et ce, afin que la relation entre ces

dernières puisse être testée empiriquement. De surcroît, une approche hypothético-déductive sous-tend la prise en compte des recherches et théories antérieures en lien avec le sujet de recherche étudié. Bref, elle permet de vérifier la véracité d'un modèle, et ce, par déduction d'affirmations spécifiques (par conséquent, d'hypothèses).

Préalablement, une recension des écrits portant sur les pratiques de GRH mentionnées dans ce projet fut effectuée. Cela a contribué mettre en relief les variables importantes qui ont été évaluées et étudiées chez les jeunes étudiants.

Concernant l'étendue de la recherche, puisque le but de la recherche visait à déterminer les facteurs d'attraction et de fidélisation de la jeune main d'œuvre, un questionnaire électronique fut distribué entre décembre 2007 et janvier 2008, dans diverses institutions d'enseignements du Québec. Cela avait pour but de faciliter la prise de données en rejoignant les jeunes avant qu'ils intègrent officiellement le marché du travail afin d'obtenir leur opinion sur les éléments incitatifs pouvant les attirer et fidéliser auprès d'un employeur:

- École polytechnique
- ÉNAP
- ÉTS
- UQAC
- UQAM
- UQAR- Campus de Rimouski

- UQAT
- UQA
- UQO
- UQTR
- Université Laval
- Université de Montréal
- Université de Sherbrooke
- HEC
- UQAR- Campus de Lévis

2.3 Échantillon

Selon plusieurs auteurs, les valeurs des jeunes se sont considérablement modifiées depuis les «baby boomers». Les jeunes visent surtout l'épanouissement personnel au travail. Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1998) comparent les valeurs traditionnelles du travail avec celles d'aujourd'hui. Il appert que la sécurité d'emploi est délaissée au profit de *l'employabilité*; l'avancement hiérarchique contre des *emplois impliquant des défis*; la reconnaissance en lien avec le sacrifice et la reconnaissance contre la *contribution significative des reconnaissances*; des décisions prises par l'ancienneté contre celle *prise selon la performance*; une gestion autocratique contre une *gestion participative*, etc. Bref, les valeurs se sont considérablement modifiées au fil des ans.

Puisque le but visé était de préciser les facteurs motivant la jeune relève à favoriser un employeur plutôt qu'un autre, en plus de connaître leurs attentes face au milieu du travail,

nous nous sommes intéressés aux étudiants. L'échantillon ciblé représente les jeunes universitaires du Québec provenant des institutions mentionnées ci haut, âgés de moins de 35 ans (âge limite utilisé pour une étude similaire concernant la fonction publique). Ces derniers proviennent tous du premier cycle, et ce, sans distinction de programmes d'études. 5100 individus ont complété le questionnaire, et un seul d'entre eux a refusé d'y répondre. Les cycles supérieurs ou les jeunes travailleurs dans les PME auraient également pu être sondés, mais cela aurait généré des coûts beaucoup trop onéreux.

2.4 Collecte des données

En ce qui a trait au questionnaire, la codification de ce dernier a permis de préserver l'identité du répondant contre toute tentative d'identification. Afin de valider le questionnaire, un pré-test fut préalablement effectué.

Certaines questions se rapportaient à l'âge, le sexe, le poste occupé, etc. afin de préciser quelque peu le profil du répondant. Des questions davantage pointues concernaient diverses hypothèses formulées dans le cadre de la recherche. Plusieurs de ces questions furent regroupées par facteur provenant du cadre conceptuel, et ce, dans le but de faciliter l'analyse statistique.

La variable dépendante constitue la possibilité de mobilité, tandis que la variable indépendante englobe tous les facteurs engendrant pour une organisation une certaine attraction et fidélisation des jeunes travailleurs. Spécifions qu'une seule question par facteur était considérée dans le but d'alexter l'analyse statistique, et que cette question était, bien sûr, jugée la plus représentative du facteur mesuré.

Le cadre conceptuel est composé de facteurs psychologiques :

- Facteurs d'attrait/d'attente
- Facteurs motivationnels
- Implication au travail
- Satisfaction au travail
- Engagement organisationnel
- Possibilité de mobilité

Le premier facteur, soit l'engagement organisationnel, sous-tend des questions touchant 3 types d'attachement. L'attachement affectif mesure combien un travailleur apprécie travailler pour une entreprise. L'attachement instrumental tente de mesurer le coût d'opportunité lié au changement d'emploi. Pour sa part, l'attachement moral constitue l'obligation pour le travailleur de conserver un lien avec l'entreprise.

En ce qui a trait à la satisfaction, cette dernière fut mesurée par diverses questions subdivisées en sous dimensions. 9 sous dimensions furent identifiées : le nature de l'emploi, la rémunération, les promotions, les avantages sociaux, la supervision par les gestionnaires, les conditions de travail, les collègues de travail, l'état de la communication organisationnelle, et la sécurité de l'emploi (stabilité).

Quant à elle, l'implication au travail se mesurait par une question portant sur le sentiment d'accomplissement personnel, ce qui soulignait le degré d'importance du travail.

2.5 Type d'analyse requise

Les données du questionnaire furent analysées à l'aide du logiciel SPSS, qui permettait une analyse claire des liens existants entre les différentes hypothèses et les données recueillies.

Le questionnaire comportait deux parties distinctes de questions, permettant d'accentuer l'analyse. Ces questions se rapportaient aux valeurs des répondants, leur perception du travail, etc. Quoique ces questions ne fussent pas directement liées à la présente recherche, il n'en demeure pas moins qu'elles ont enrichi les données.

Les questions furent regroupées par facteurs d'attrait à l'emploi, et facteurs de propension à la mobilité. Concernant les facteurs d'attrait, ils constituent les caractéristiques de l'emploi attirant le jeune dans une organisation, plus précisément, les mobiles pour lesquels un individu a choisi d'y travailler. Les facteurs reliés à la propension de la mobilité touchent l'âge, le sexe, le statut d'emploi, etc., déterminant si un individu est davantage mobile qu'un autre, ce qui influence ce dernier à délaisser ou non son emploi.

Il est à noter qu'un questionnaire était considéré comme étant invalide lorsque ce dernier était incomplet ou lorsque des réponses indispensables étaient omises.

Résultats de l'étude

Chapitre 3 : Résultats de l'étude

3.1 Résultats de l'étude

D'après les données compilatrices, 66,6% des répondants sont des femmes et 33,4% des hommes. La majorité d'entre eux sont âgés entre 21 et 24 ans, soit quelques 2210 répondants (43,3%). En ce qui a trait aux autres groupes d'âges, ces derniers se répartissent de la façon suivante :

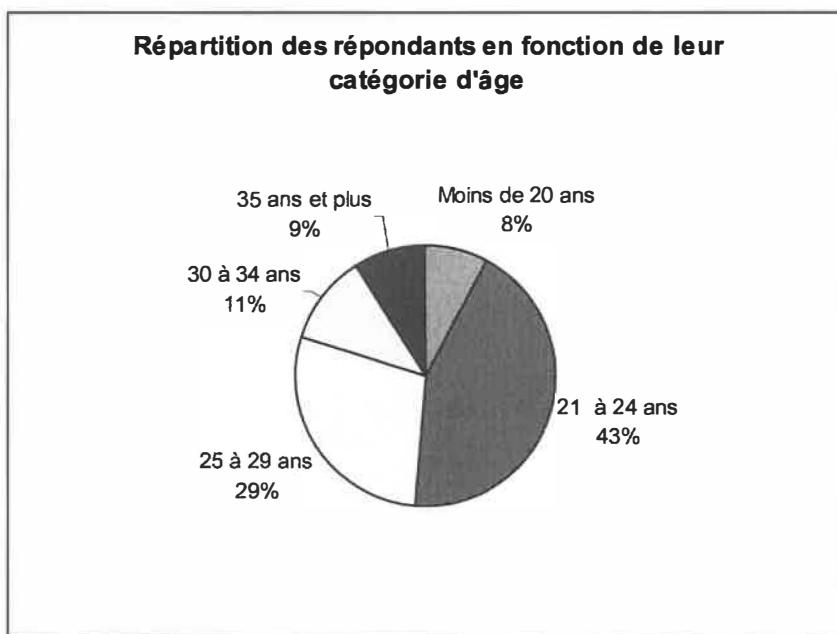


Figure 7

Parmi les répondants, 4595 (90,1%) d'entre eux sont de citoyenneté canadienne, 284 (5,6%) des résidents permanents, 210 (4,1%) des résidents temporaires possédant un permis de travail, et 11 (0,2%) disposent d'autres statut légal.

La majorité de ces étudiants sont inscrits aux études à temps plein 3863 (75,7%), et 1237 (24,3%) le sont à temps partiel.

En observant la répartition des étudiants selon l'université où ils étudiaient, la majorité d'entre eux provenaient de l'UQAM avec 1524 répondants (29.9%) ainsi que de l'université Laval avec 1327 répondants (26%). Les HEC et l'université de Montréal ont eu un nombre modéré de répondants avec respectivement 584 (11.5%) et 521 (10.2%). Les taux les plus faibles de répondants se trouvent à l'ÉTS (4 répondants ou 0.1%), l'UQAR- Campus de Rimouski (6 répondants ou 0.1%), l'UQAT 9 1 seul répondant ou 0.0%), ainsi que l'UQAR-Campus de Lévis (11 répondants ou 0.2%).

Voici donc une figure afin d'illustrer ces propos :

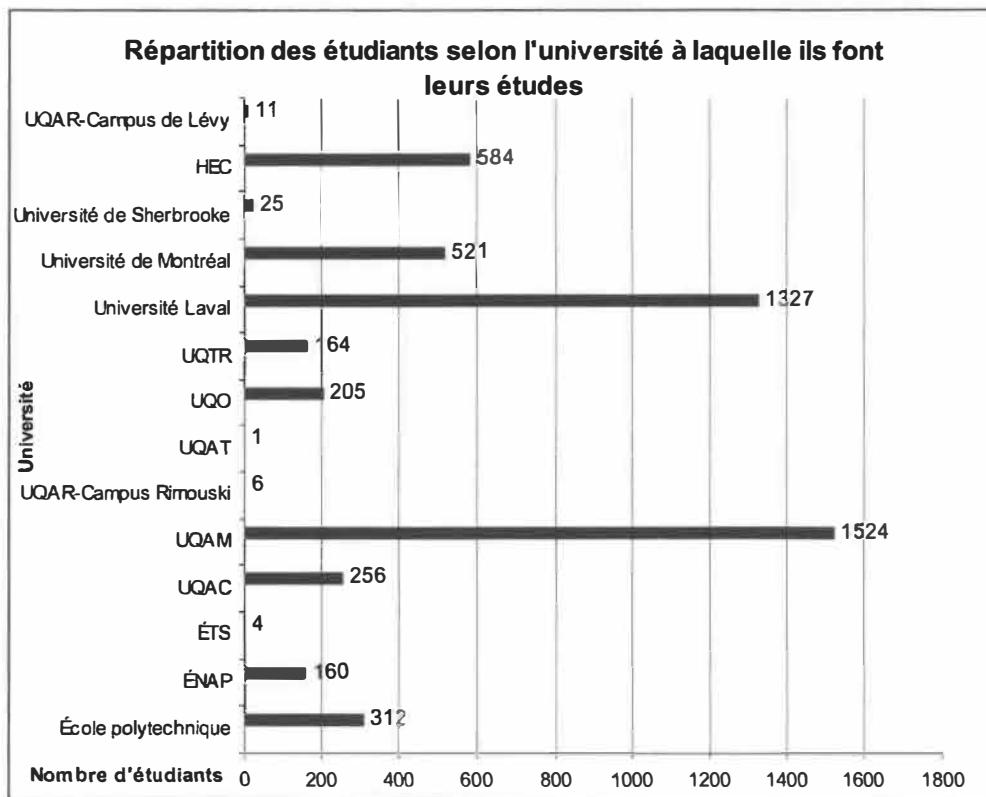


Figure 8

Nous avons étudié les priorités des jeunes en leur demandant de classifier par ordre d'importance, leurs valeurs personnelles. Lorsque nous examinons le tableau général de

leurs réponses, nous sommes tentés de répondre spontanément que la famille, les amis ainsi que le plan de carrière constituent les principales valeurs des jeunes avec plus de 73% des répondants qui ont choisi ces dernières.

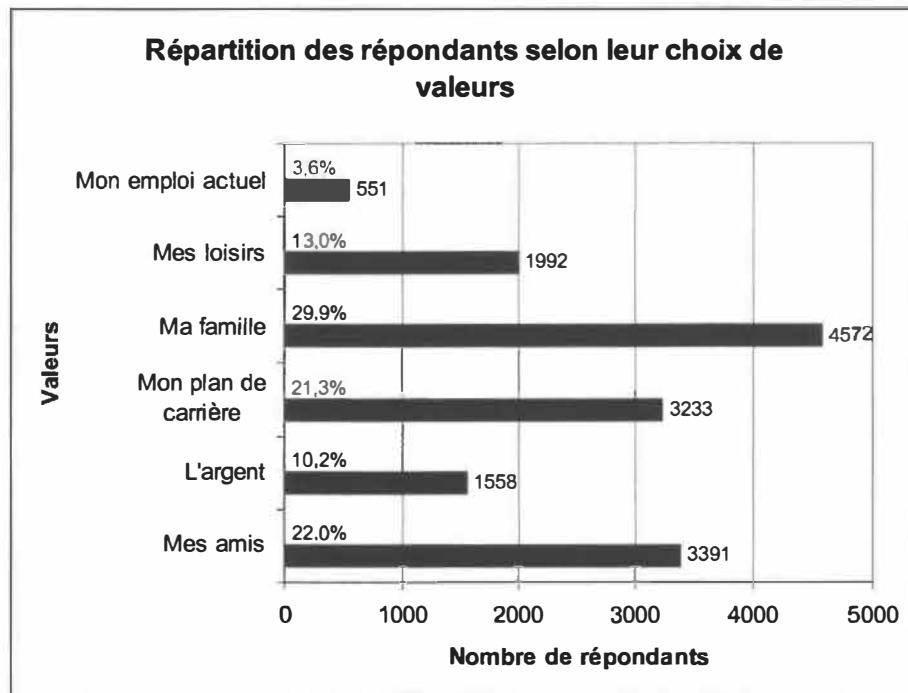


Figure 9

Toutefois, lorsque ces données sont analysées plus en profondeur, nous retrouvons un résultat quelque peu différent.

Tableau 5- Choix de valeurs selon leur importance

Mes valeurs	1er choix		2e choix		3e choix	
	559	11,0%	1719	33,7%	1113	21,8%
Mes amis	131	2,6%	431	8,5%	996	19,5%
L'argent	548	10,7%	1512	29,7%	1173	23,0%
Mon plan de carrière	3648	71,5%	633	12,4%	291	5,7%
Ma famille	161	3,2%	601	11,8%	1230	24,1%
Mes loisirs	52	1,0%	203	4,0%	296	5,8%
Mon emploi actuel						
Répondants	5099					

Lorsque l'on examine leur premier choix, ce dernier s'arrête massivement sur la famille avec 3648 répondants (71.5%). En ce qui a trait aux amis, au plan de carrière, à l'argent, ainsi qu'aux loisirs, les réponses varient entre 2.6% et 11% des réponses. L'emploi actuel ne semble visiblement pas la valeur la plus importante avec 52 répondants (1%).

En ce qui a trait au choix de la 2^e valeur la plus chère aux yeux des jeunes, cette dernière représente les amis avec 1719 répondants (33.7%), suivie de très près par le plan de carrière avec 1512 répondants (29.7%). Encore une fois, l'emploi actuel arrive plus loin derrière les autres valeurs avec 203 répondants correspondant à 4% du nombre total de réponses.

Concernant le 3^e choix de valeur, les loisirs seraient la réponse la plus citée avec 1230 répondants concordant avec 24.1% de la masse totale de réponses. Néanmoins, il est essentiel de souligner que les amis (1113 répondants, 21.8%), le plan de carrière (1173 répondants, 23%) et l'argent suivent de peu les loisirs. Puisque la famille fut majoritairement citée au premier choix de valeurs, moins de répondants l'ont placé en 3^e choix (291 ou 5.7% des répondants). Encore une fois, l'emploi actuel apparaît dans les réponses les moins populaires avec 5.8% des répondants.

D'après ce tableau compilateur, les valeurs des jeunes sont, par ordre d'importance :

1. La famille
2. Les amis
3. Les loisirs

Par ces résultats, la conciliation travail/famille/vie personnelle prend toute sa valeur lorsque le travail n'entre même pas dans les éléments les plus primordiaux pour la jeune

relève. En effet, ce qui découle de ces résultats s'avère être le désir de divertissement, d'entretenir des liens tant familiaux qu'amicaux. Bref, de disposer d'amplement de temps afin de profiter des aspects autres que le travail.

Tableau 6- Classement d'incitatifs déterminant un choix d'entreprise

Élément recherché dans une organisation	Choix 1		Choix 2		Choix 3		Choix 4	
Travailler dans mon domaine d'études	149	2,9%	103	2,0%	202	4,0%	443	8,7%
Manifester des comportements éthiques	168	3,3%	168	3,3%	274	5,4%	329	6,5%
Montrer une conscience environnementale forte	393	7,7%	425	8,3%	283	5,5%	153	3,0%
Responsable socialement et impliquée dans la collectivité	366	7,2%	442	8,7%	281	5,5%	152	3,0%
Communication authentique tant avec les employés qu'à l'externe	106	2,1%	119	2,3%	281	5,5%	356	7,0%
À la fine pointe de la technologie	628	12,3%	551	10,8%	250	4,9%	88	1,7%
Permet de travailler en équipe	491	9,6%	496	9,7%	278	5,5%	108	2,1%
Permet de travailler de manière autonome et individuelle	216	4,2%	372	7,3%	327	6,4%	163	3,2%
Permet de contribuer au développement de la société	196	3,8%	271	5,3%	302	5,9%	243	4,8%
Collègues de travail compétents	86	1,7%	111	2,2%	310	6,1%	333	6,5%
Être un modèle, avoir une bonne réputation	207	4,1%	286	5,6%	310	6,1%	225	4,4%
Ouverte aux autres cultures, respecter les différences	258	5,1%	239	4,7%	264	5,2%	289	5,7%
Ouverture aux changements	100	2,0%	144	2,8%	328	6,4%	295	5,8%
Structure organisationnelle souple et flexible	129	2,5%	234	4,6%	319	6,3%	255	5,0%
Climat de travail motivant et intéressant	86	1,7%	16	0,3%	130	2,5%	574	11,3%
Accorde les promotions et augmentations salariales au mérite	285	5,6%	287	5,6%	258	5,1%	268	5,3%
Accorde les promotions et augmentations salariales selon l'ancienneté	964	18,9%	534	10,5%	212	4,2%	81	1,6%
Respect et écoute de la part du supérieur	80	1,6%	36	0,7%	180	3,5%	510	10,0%
Le mentorat est présent à tous les niveaux hiérarchiques	196	3,8%	266	5,2%	312	6,1%	235	4,6%

Une question fut posée afin de déterminer ce que les jeunes recherchaient chez une organisation pour laquelle ils désirent poser leur candidature. Pour se faire, ils ont dû classer en ordre, et ce, parmi plusieurs incitatifs les quatre plus importants à leurs yeux.

Dans une proportion de 21.7% (1105 répondants), ils ont affirmé que les chances de

promotions et les augmentations salariales selon l'ancienneté constituaient le principal élément attrayant lors de la recherche d'un employeur. Arrive en seconde place l'élément «être à la fine pointe de la technologie» avec 10.8% (551 répondants. Se partagent le troisième choix, les éléments «ouverture au changement» ainsi que «permet de travailler de manière autonome» avec 6.4% et seulement un répondant de différence (dans l'ordre : 328 et 327 répondants). Le quatrième choix revient à l'élément «climat de travail motivant et intéressant» (11.3%).

Tel qu'il fut précédemment affirmé dans la cadre théorique, l'aspect pécuniaire constitue un incitatif déterminant mais non motivationnel dans le choix d'une carrière. En ce qui a trait au second choix, il fut mentionné auparavant que la génération Y était particulièrement familière avec la technologie. Rappelons que l'utilisation d'un téléphone cellulaire fourni par l'employeur et en plus de l'emploi de technologie dernier cri représente des éléments intéressants afin d'attirer une jeune main-d'œuvre à l'affût d'employeurs 'branchés' sur le monde. Comme les écrits l'ont mentionné, les jeunes préfèrent généralement travailler selon leurs propres règles et conventions que d'obéir aveuglément à leur supérieur. Cela expliquerait en partie le troisième choix. En effet, son homologue, soit «l'ouverture aux changements» s'expliquent en partie par l'éducation que ces derniers ont réussi en étant constamment exposés aux discours sur l'acceptation des autres ethnies, différences d'orientation sexuelles, de religion, etc. En ce qui a trait au quatrième choix, soit un climat de travail motivant et intéressant, il s'explique aisément du fait que les parents de la génération Y ont concentré en grande partie leurs efforts dans une carrière monotone, ou sans merci lorsque survenait le temps de réduction de

personnel, en plus du peu de pouvoir dont ils disposaient afin d'influencer leur milieu de travail. Ajoutons que les loisirs occupent une grande importance pour la génération Y et qu'ils sont rarement prêts à sacrifier ce temps qui leur est si précieux au profit de leur carrière.

En poursuivant dans le même ordre d'idée, voici ce que les jeunes ont répondu lorsqu'il leur a été demandé d'indiquer dans quel degré les critères suivants possédaient un impact quant à la sélection d'une organisation.

Tableau 7- Classement de critères possédant un impact sur le choix d'une organisation

Critères influençant le choix d'une organisation	Critère mineur		Critère secondaire		Critère important		Critère primordial	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Possibilités d'avancement intéressantes	236	4,6%	214	4,2%	271	5,3%	347	6,8%
Possibilités de formation et de développement des compétences	119	2,3%	113	2,2%	284	5,6%	408	8,0%
Travail stimulant	94	1,8%	35	0,7%	176	3,5%	593	11,6%
Rémunération initiale au-delà de la moyenne dès l'entrée sur le marché	393	7,7%	446	8,7%	262	5,1%	197	3,9%
Conciliation responsabilités personnelles et professionnelles	168	3,3%	195	3,8%	289	5,7%	347	6,8%
Sécurité d'emploi	366	7,2%	310	6,1%	266	5,2%	276	5,4%
Participation à la prise de décisions	188	3,7%	287	5,6%	339	6,6%	227	4,5%
Consultation sur les aspects reliés à mon travail	197	3,9%	290	5,7%	362	7,1%	194	3,8%
Connaissance de l'impact des tâches que j'accomplis	131	2,6%	184	3,6%	345	6,8%	288	5,7%
Gestion orientée sur les résultats	511	10,0%	524	10,3%	267	5,2%	127	2,5%
Avantages sociaux intéressants	253	5,0%	301	5,9%	300	5,9%	258	5,1%
Flexibilité qui me permet de voyager	611	12,0%	370	7,3%	215	4,2%	266	5,2%
Place à l'innovation et à la créativité	193	3,8%	259	5,1%	290	5,7%	304	6,0%
Favorise l'initiative personnelle	143	2,8%	185	3,6%	311	6,1%	329	6,5%
Reconnaissance en fonction de ma contribution	208	4,1%	208	4,1%	328	6,4%	283	5,6%
Large variété d'emplois	467	9,2%	445	8,7%	269	5,3%	178	3,5%
Grande possibilité de mobilité professionnelle	498	9,8%	425	8,3%	264	5,2%	190	3,7%
Contribution à l'amélioration de la société	323	6,3%	312	6,1%	264	5,2%	285	5,6%

Malgré que les choix se répartissent de façon à ce que chaque catégorie ait approximativement plus ou moins entre 100 et 500 répondants, et ce, tout dépendamment de l'importance des choix, l'élément de critère le plus important (dans la catégorie primordiale) lors de la sélection d'une organisation s'avère être la «un travail stimulant» avec 593 répondants (soit 11.6%). Cela se traduit en partie par l'attrait d'expériences permettant d'élargir ses horizons, d'enrichir ses pratiques liées à l'emploi en effectuant des tâches particulières, etc. En seconde place se trouve l'élément «possibilités de formation et de développement» avec 408 répondants (soit 8%). Cela peut s'expliquer par le fait que les jeunes travailleurs retirent de la satisfaction à actualiser leurs connaissances, à être un point de référence dans un domaine particulier, à pouvoir faire profiter aux autres de leur savoir-faire, etc. En troisième place se classe l'élément «possibilités d'avancement intéressantes» avec 347 répondants (soit 6.8% d'entre eux). En effet, ils semblent en retirer un sentiment stimulant de compétence en éprouvant la perception profonde de faire une différence pour l'organisation et d'y gravir les échelons. Bref, ils montrent un désir de progresser au cœur de l'organisation, plutôt que de se contenter du même emploi à long terme. Le quatrième choix revient à l'aspect «favorise une initiative personnelle», et ce, avec 329 répondants (soit 6.5%). Un travail favorisant l'initiative démontre que l'employeur laisse une certaine latitude au salarié, lui prouvant ainsi qu'il a confiance en lui.

Il serait également intéressant de mentionner certains des facteurs constituant des critères importants dans le choix d'une organisation. Parmi ceux-ci se trouvent :

- consultation sur les aspects reliés à mon travail (362 répondants ou 7.1%);
- connaissance de l'impact des tâches que j'accomplis (345 répondants ou 6.8%);
- participation à la prise de décision (339 répondants ou 6.6%)
- etc.

Considérons maintenant les critères les moins importants quant au choix d'une organisation :

- flexibilité qui permet de voyager (12%)
- gestion orientée sur les résultats (10%)
- grande possibilité de mobilité professionnelle (9.8%)

En bref, les critères énoncés possédant un plus fort impact semblent garants de défis à relever, de progression de carrière, de dépassement personnel, de travail non routinier. De plus, un travail stimulant permet éventuellement l'actualisation de soi (dernier besoin dans la pyramide de Maslow).

Tableau 8- Nombre d'organisations visées

Vous pensez faire carrière dans		
Une seule organisation	1040	20,4%
Deux à trois organisations	1883	36,9%
Quatre organisations ou plus	743	14,6%
Pour l'instant, je ne sais pas	1434	28,1%

En ce qui a trait à la question portant sur le marché du travail, plus précisément au nombre d'organisations dont la jeune relève prévoit faire carrière, les réponses diffèrent quelque peu. 20.4 % des jeunes croient faire carrière dans une seule organisation. Près de

37% comptent faire carrière dans deux ou trois organisations. Près de 15% des jeunes prévoient poursuivre leur activités sur le marché du travail dans quatre organisations ou plus, et près de 28% ne peuvent prédire leur cheminement carriériste. Bref, il semble d'après ces résultats que la loyauté envers l'employeur devienne une valeur secondaire et que l'actualisation de soi prime sur tout cela. La main-d'œuvre apparaît davantage comme une ressource volatile et les employeurs doivent donc prendre les dispositions nécessaires afin d'attirer, mais surtout de fidéliser cette dernière.

En ce qui concerne la congruence du modèle révisé de Garand (2004), il est essentiel de spécifier que l'échelle de corrélation sera adaptée de la façon suivante :

0.100 à 0.200 : corrélation faible entre deux variables

0.200 à 0.300 : bonne corrélation entre deux variables

0.300 à 0.400 : très bonne corrélation entre les variables

0.400 à 0.500 : excellente corrélation entre les variables

Considérons maintenant le tableau portant sur la question traitant sur l'importance des raisons pour lesquelles un candidat choisissait une organisation pour travailler à la fin de ses études. Pour se faire, nous allons examiner de plus près les corrélations suivantes dans le tableau 9 :

Tableau 9- Corrélation entre les facteurs d'attrait et d'attente

Je cherche une organisation: (Pearson corrélation Sig.(2-tailed))	Permet de travailler dans mon domaine d'études	Manifeste des comp't. éthiques	Montre une forte conscience environ.	Est à la fine pointe de la tech.	Permet de travailler en équipe	Permet de contribuer au dév. de la société	Ouverte aux autres cultures, respecte les différences	Structure organis. flexible et souple	Favorise le mentorat à tous les niveaux
Permet de travailler dans mon domaine d'études	1,000	0,164**	0,018 0,210	0,089**	0,113**	0,128**	0,129**	0,139**	0,124**
Manifeste des comportements éthiques	0,164**	1,000	0,421**	-0,053	0,052**	0,266**	0,323**	0,168**	0,166**
Montre une forte conscience environnementale	0,018 0,210	0,421**	1,000	-0,011	0,009	0,291**	0,260**	0,111**	0,076**
Est à la fine pointe de la technologie	0,089	-0,053	-0,110	1,000	0,251**	0,026 0,059	-0,004	0,175**	0,194**
Permet de travailler en équipe	0,113**	0,052**	0,009 0,498	0,251**	1,000	0,192**	0,129**	0,156**	0,196**
Permet de contribuer au dév. de la société	0,128**	0,266**	0,291**	0,026 0,059	0,192**	1,000	0,334**	0,167**	0,191**
Ouverte aux autres cultures, respecte les différences	0,129**	0,323**	0,260**	-0,004	0,129**	0,334**	1,000	0,264**	0,189**
Structure organisationnelle flexible et souple	0,139**	0,168**	0,111**	0,175**	0,156**	0,167**	0,264**	1,000	0,310**
Favorise le mentorat à tous les niveaux	0,124**	0,166**	0,076**	0,194**	0,196**	0,191**	0,189**	0,310**	1,000

À la lumière de ces résultats, les facteurs d'attrait et d'attente «montre une forte conscience environnementale» et «manifeste des comportements éthiques» possèdent un excellent lien (0.421), ce qui traduit que ces facteurs sont inter reliés lorsqu'un candidat évalue s'il doit postuler ou non pour une organisation.

Autre facteur d'attrait et d'attente à considérer se trouve à être «ouverture aux autres cultures» et «permet de contribuer au développement de la société» avec une très bonne corrélation de 0.334, ce qui démontre que ces deux facteurs sont déterminant quant à leur capacité d'attraction auprès de la jeune relève.

Avec corrélation de 0.323, les facteurs «ouverture aux autres cultures et respecte les différences» et «manifeste des comportements éthiques» constituent également des facteurs dont le lien est relativement très bon.

En ce qui a trait aux facteurs «la structure organisationnelle souple» ainsi que «favorise le mentorat à tous les niveaux» disposent d'une très bonne corrélation avec 0.310, ce qui démontre leur importance en vue d'attirer un candidat.

Avec 0.291, les facteurs «montre une forte conscience environnementale» et «permet de contribuer au développement de la société» traduisent une bonne corrélation, ce qui signifie qu'ils sont retenus lorsqu'un candidat choisit une organisation pour laquelle il travaillera.

Avec une corrélation relativement bonne à 0.264, les éléments «structure organisationnelle flexible et souple» et «ouverte aux autres cultures, respecte les différences» sont également reliés entre eux afin d'attirer un candidat ou de rejoindre ses attentes.

En ce qui concerne les facteurs «ouverte aux autres cultures, respecte les différences» et «montre une forte conscience environnementale» ces éléments tendent à être reliés entre eux avec une corrélation de 0,260.

Pour terminer avec les facteurs d'attrait et d'attente, il semblerait que les éléments «permet de travailler en équipe» et «est à la fine pointe de la technologie» soient perçus

comme étant relativement attirants en plus de répondre dans une moindre mesure à leurs attentes.

Quant au reste des résultats, bien que certains d'entre eux possèdent une corrélation relativement significative entre eux, ces corrélations ne sont pas assez fortes pour être considérés par la présente étude.

Abordons maintenant les facteurs motivationnels et déterminons lesquels d'entre eux sont corrélés.

Tableau 10- Corrélation entre les facteurs motivationnels

Je cherche une organisation: Pearson corrélation	Permet de travailler de manière autonome et individuelle	Est un modèle, a bonne réputation	Offre un climat de travail motivant et intéressant	Accorde promotions et augmentations selon anciennereté
Permet de travailler de manière autonome et individuelle	1,000	0,180**	0,165**	0,166**
Est un modèle, a bonne réputation	0,180**	1,000	0,273**	0,348**
Offre un climat de travail motivant et intéressant	0,165**	0,273**	1,000	0,264**
Accorde promotions et augmentations selon anciennereté	0,166**	0,348**	0,264**	1,000

Avec une très bonne corrélation de 0.348, les facteurs «est un modèle, a bonne réputation» et «accorde des promotions et augmentations selon l'ancienneté», représentent des facteurs motivationnels déterminants pour un candidat afin d'intégrer l'organisation.

En ce qui a trait aux éléments «offre un climat de travail motivant et intéressant» et «est un modèle, a bonne réputation», ces derniers dispose d'une bonne corrélation avec un

résultat de 0,273, ce qui démontre qu'ils représentent des éléments motivationnels à considérer lorsqu'un candidat postule pour une organisation.

Concernant la corrélation de 0,264 des facteurs «accorde des promotions et des augmentations selon l'ancienneté» et «offre un climat de travail motivant et intéressant», elle énonce que les candidats sont influencés dans le choix d'une organisation en considérant ces deux éléments motivationnels.

Examinons maintenant le choix d'une organisation par un jeune candidat lorsque l'implication au travail est considérée.

Tableau 11- Corrélation entre les différents éléments concernant l'implication au travail

Je cherche une organisation: Pearson corrélation	Responsable socialement et s'implique dans la société	Contribuer au développement de la société
Responsable socialement et s'implique dans la société	1,000	0,460**
Contribuer au développement de la société	0,460**	1,000

D'après le tableau 11, il existe une excellente corrélation de 0,460 entre les facteurs «contribuera au développement de la société» et «responsable socialement et s'implique dans la société». Cela traduit en fait que plus une organisation s'implique dans la société et qu'elle contribue à son développement, plus un candidat envisagera de postuler pour cette dernière.

Passons maintenant aux corrélations en lien avec le choix d'une organisation pour un candidat ainsi que le facteur satisfaction au travail.

Tableau 12- Corrélation entre les divers éléments portant sur la satisfaction au travail

	Authentique dans ses communications tant avec les employés qu'à l'externe	Collègues de travail compétents	Ouverte aux changements	Accorde les promotions et les augmentations salariales au mérite	Être respecté et écouté par mon supérieur
Je cherche une organisation: Pearson corrélation					
Authentique dans ses communications tant avec les employés qu'à l'externe	1,000	0,308**	0,364**	0,114**	0,401**
Collègues de travail compétents	0,308**	1,000	0,337**	0,280**	0,388**
Ouverte aux changements	0,364**	0,337**	1,000	0,211**	0,351**
Accorde les promotions et les augmentations salariales au mérite	0,114**	0,280**	0,211**	1,000	0,276**
Être respecté et écouté par mon supérieur	0,401**	0,388**	0,351**	0,276**	1,000

Avec une corrélation de 0.401, les facteurs «être respecté et écouté» ainsi que «être authentique dans ses communications tant avec les employés qu'à l'externe», constituent des éléments considérables quant au choix d'une organisation pour un jeune candidat afin d'en retirer de la satisfaction.

Les facteurs «être respecté et écouté par mon supérieur» et «avoir des collègues de travail compétents» ont une très bonne corrélation avec 0.388, ce qui démontre qu'un bon environnement de travail est garant de satisfaction, donc qu'une organisation augmente ses chances de satisfaire ses employés, donc d'être éventuellement choisie par la relève.

Poursuivons l'analyse avec les éléments «ouverture au changement» et «authentique dans ses communications tant avec les employés qu'à l'externe», la corrélation de 0.364 nous montre que ces facteurs sont inters reliés quant à la satisfaction que peuvent éprouver les candidats pour une organisation indéterminée.

Avec une forte corrélation de 0.351, les éléments «ouverte au changement» et «être respecté et écouté par mon supérieur» traduirait qu'une certaine fluidité dans le milieu de travail, accompagnée d'une bonne relation avec le supérieur contribuerait à choisir une organisation pour le candidat.

La corrélation existante entre facteurs «ouverte aux changements» et «collègues de travail compétents» fut relativement forte avec 0.337. En effet, il semblerait que la satisfaction soit engendrée par ces deux facteurs, en plus de constituer deux facteurs recherchés lorsqu'un candidat postule pour une organisation indéterminée.

La très bonne corrélation de 0.308 entre les éléments «collègues de travail compétents» et «authentiques dans ses communications tant avec les employés qu'à l'externe» paraît traduire que des pairs compétents, liés à la transparence de la part de l'organisation généreraient de la satisfaction.

Il existerait une bonne corrélation (0.280) entre les facteurs «accorde les promotions et les augmentations salariales au mérite» et «collègues de travail compétents». Ces deux facteurs engendreraient à eux seuls le choix probable d'une organisation.

Aucun tableau de corrélation portant sur l'engagement organisationnel ainsi que sur le facteur possibilité de mobilité n'a pu être réalisé puisqu'un seul énoncé de question abordait ces termes.

Vérification du modèle révisé de Garand (2004)

Maintenant que nous avons dégagé les principaux facteurs d'attrait et d'attente, de satisfaction, de motivation, d'implication à l'emploi, d'engagement à l'emploi ainsi qu'à la possibilité de mobilité influençant le choix des jeunes quant à la sélection d'une organisation pour laquelle ils postuleront, nous allons nous pencher sur la congruence du modèle révisé de Garand (2004). Afin d'y parvenir, nous allons inter relier ensembles certaines catégories de facteurs. Par exemple, nous allons mettre en relation les facteurs touchant l'attrait et l'attente ainsi que les facteurs motivationnels. Ensuite, nous allons utiliser les corrélations de chacun des deux éléments mis en relation et effectuer une moyenne des corrélations afin de déterminer s'il existe bel et bien un lien entre les deux variables étudiées. Voici un exemple afin de mieux saisir la procédure de l'analyse :

Tableau 13- Exemple afin de saisir le traitement des données afin d'en dégager de possibles corrélations

Je cherche une organisation: Pearson corrélation Sig.(2-tailed)	Authentique dans ses communications avec employés et externe	Collègues de travail compétents	Organisation ouverte aux changements	Accorde promotions et augmentations salariales au mérite	Écouté et respecté de mon supérieur	Large variété d'emplois	Contribution à l'amélioration de la société
1,000	0,308**	0,364**	0,114**	0,401**	0,106**	0,239**	
Collègues de travail compétents	0,308**	1,000	0,337**	0,280**	0,386**	0,126**	0,121**
Organisation ouverte aux changements	0,364**	0,337**	1,000	0,211**	0,351**	0,144**	0,236**
Accorde promotions et augmentations salariales au mérite	0,114**	0,280**	0,211**	1,000	0,276**	0,166**	-0,007
Écouté et respecté de mon supérieur	0,401**	0,388**	0,351**	0,276**	1,000	0,149**	0,145**
Large variété d'emplois	0,108**	0,128**	0,144**	0,156**	0,149**	1,000	0,136**
Contribution à l'amélioration de la société	0,239**	0,121**	0,235**	-0,065	0,145**	0,136**	1,000

En gris pâle se trouve des éléments se rapportant à l'engagement organisationnel, tandis qu'en blanc, les autres facteurs portent sur la satisfaction au travail. En gris foncé, il s'agit des corrélations entre ces deux éléments. Afin d'en dégager une moyenne corrélationnelle, nous reprenons les deux catégories en gris pâle portant sur l'engagement organisationnel et additionnons chacune des corrélations en gris foncé selon le facteur

analysé. Dans le premier cas, la moyenne de la somme des corrélations donne : 0,137.

Lorsque nous considérons l'autre facteur en gris pâle portant sur l'engagement organisationnel et que nous le mettons en lien avec d'autres facteurs portant sur la satisfaction, nous obtenons une moyenne de 0,135. La moyenne de ces deux moyennes corrélationnelles est donc de 0,136.

Poursuivons avec les résultats. Nous allons débuter par l'analyse portant sur les facteurs d'attrait et d'attente ainsi que les facteurs motivationnels.

Tableau 14- Facteurs d'attrait et d'attente en lien avec les facteurs motivationnels

Je cherche une organisation: Pearson corrélation Sig.(2-tailed)	Permet de travailler dans mon domaine d'études	Manifeste des comportements éthiques	Montre une forte conscience environn.	Est à la fine pointe de la tech.	Permet de travailler en équipe	Permet de travailler de manière auton. et individ.	A une bonne réputation	Structure organis. souple et flexible	Climat de travail motivant et int.	Promo. et aug. salariales au mérite	Favorise le mentorat à tous les niveaux
Permet de travailler dans mon domaine d'études	1,000	0,164** 0,210	0,018 0,210	0,089**	0,113**	0,122*	0,155**	0,139**	0,114** 0,098*	0,098*	0,124**
Manifeste des comportements éthiques	0,164**	1,000	0,421**	-0,053	0,052*	0,074*	0,121*	0,168*	0,239*	0,026 0,063	0,166**
Montre une forte conscience environnementale	0,018 0,210	0,421**	1,000	-0,011	0,009 0,498	0,003 0,841	0,013 0,361	0,111**	0,070*	-0,018	0,076**
Est à la fine pointe de la technologie	0,089	-0,053	-0,110	1,000	0,251**	0,167*	0,281**	0,175**	0,071*	0,307**	0,194**
Permet de travailler en équipe	0,113**	0,052** 0,498	0,009 0,251**	0,251**	1,000	0,113*	0,160**	0,156**	0,178*	0,107*	0,196**
Permet de travailler de manière auton. et individ.	0,122**	0,074** 0,841	0,003 0,187**	0,187** 0,113*	0,113*	1,000	0,180**	0,216**	0,165*	0,166**	0,141**
A une bonne réputation	0,155**	0,121** 0,013	0,013 0,281**	0,281** 0,160*	0,160*	0,180*	1,000	0,266**	0,273*	0,348**	0,278**
Structure organisationnelle flexible et souple	0,139**	0,168**	0,111*	0,175**	0,156*	0,216*	0,266**	1,000	0,371*	0,258*	0,310**
Climat de travail motivant et intéressant	0,314**	0,0239** 0,070**	0,070** 0,071**	0,071** 0,178*	0,178*	0,165*	0,273**	0,371**	1,000	0,310**	0,276**
Promo. et aug. salariales au mérite	0,098**	0,026	-0,016	0,307** 0,107*	0,107*	0,166*	0,348**	0,256**	0,264*	1,000	0,279**
Favorise le mentorat à tous les niveaux	,124**	,166**	,076**	0,194**	0,196**	0,141*	0,278**	0,310**	0,278*	0,279*	1,000

**** Corrélation significative à un niveau de 0.01 (2-tailed)**

Afin d'analyser adéquatement la relation existant entre les facteurs d'attrait et d'attente, ainsi que les facteurs motivationnels, nous les avons mis en lien par le biais d'analyses bi variables. Par la suite, nous avons retenu toutes les cases mettant en lien ces deux facteurs et fait la moyenne pour chacun des éléments afin de déterminer si ces éléments sont bel et bien reliés. Nous avons donc une moyenne corrélationnelle de 0.177 en ce qui a trait aux facteurs motivationnels par rapport aux facteurs d'attrait et d'attente. Bien que ce lien soit relativement faible, il indique que ces deux éléments sont tout de même reliés ce qui confirme l'hypothèse 1 (les facteurs d'attrait et d'attente ont une incidence sur les facteurs motivationnels). Poursuivons maintenant avec les facteurs d'attrait et d'attente, ainsi que la satisfaction au travail. Voici le tableau nous révélant s'il existe bel et bien un lien entre ces variables :

Tableau 15- Facteurs d'attrait et d'attente en lien avec la satisfaction au travail

Je cherche une organisation: Pearson corrélation Sig.(2-tailed)	Permet de travailler dans mon domaine d'études	Manifeste des compt. éthiques	Montre une forte cons. environ.	Est à la fine pointe de la tech.	Permet de travailler en équipe	Structure organis. souple et flexible	Favorise le mentorat à tous les niveaux	Comm. authen. avec employés et ext.	Collègues travail comp.	Ouverte au chang.	Aug. Salariales au mérite	Être respecté et écouté par sup.
Permet de travailler dans mon domaine d'études	1,000	0,164** 0,210	0,018 0,210	0,089**	0,113**	0,139**	0,124**	0,135**	0,254**	0,163**	0,098**	0,274**
Manifeste des comportements éthiques	0,164**	1,000	0,421**	-0,053	0,052**	0,163**	0,165**	0,381**	0,166***	0,264**	0,026	0,245**
Montre une forte conscience environnementale	0,018 0,210	0,421**	1,000	-0,011	0,009 0,498	0,111**	0,076*	0,0235**	0,059*	0,161**	-0,016	0,051*
Est à la fine pointe de la technologie	0,089	-0,053	-0,110	1,000	0,251**	0,175**	0,194**	0,104**	0,221**	0,163**	0,307**	0,075*
Permet de travailler en équipe	0,113**	0,052**	0,009 0,498	,251**	1,000	0,155**	0,196**	0,161**	0,204**	0,229**	0,107*	0,143**
Structure organis. souple et flexible	0,139**	0,168**	0,111*	0,175**	0,156**	1,000	0,310**	0,313**	0,277**	0,439**	0,258**	0,316**
Favorise le mentorat à tous les niveaux	0,124**	0,156**	0,076*	0,194**	0,195**	0,310**	1,000	0,282**	0,273**	0,291**	0,279**	0,381**
Comm. authen. avec employés et externe	0,135**	0,381**	0,235**	0,104*	0,161**	0,313**	0,282**	1,000	0,308**	0,364**	0,114*	0,401**
Collègues travail compétents	0,254**	0,153**	0,059*	0,221**	0,204**	0,277**	0,273	0,308**	1,000	0,337**	0,280**	0,358**
Ouverte au changement	0,168**	0,254**	0,181**	0,165**	0,229**	0,439**	0,291**	0,364**	0,337**	1,000	0,211**	0,351**
Augmentations salariales au mérite	0,098*	0,026	-0,016	0,307**	0,107*	0,268**	0,279**	0,114*	0,280*	0,211**	1,000	0,276**
Être respecté et écouté par supérieur	0,274**	0,248**	0,081*	0,075*	0,143**	0,318**	0,387**	0,401**	0,388**	0,351**	0,275**	1,000

** Corrélation significative à un niveau de 0.01 (2-tailed)

La moyenne corrélationnelle obtenue entre les éléments «facteurs d'attrait et d'attente» ainsi que «satisfaction au travail» est de 0.211, ce qui signifie que le lien entre ces deux éléments est bon, donc que l'hypothèse H2 qui était : les facteurs d'attrait et d'attente ont un impact sur la satisfaction au travail.

Tableau 16- Facteurs motivationnels en lien avec la satisfaction au travail

	Collègues de travail compétents	Organisation ouverte aux changements	Accorde les promotions et les augmentations salariales au mérite	Être respecté et écouté par mon supérieur	Authentique dans ses communications autant avec ses employés qu'avec l'externe	Permet de travailler de manière autonome et individuelle	Organisation est un bon modèle et a une réputation	Offre un climat de travail motivant et intéressant
Je cherche une organisation: Pearson corrélation Sig.(2-tailed)								
Permet de travailler dans mon domaine d'études	1,000	0,337**	0,280**	0,388**	0,308**	0,217**	0,402**	0,404**
Manifeste des comportements éthiques	0,337**	1,000	0,211**	0,351**	0,364**	0,172**	0,0291**	0,374**
Montre une forte conscience environnementale	0,280**	0,211**	1,000	0,276**	0,114**	0,166**	0,346**	0,264**
Est à la fine pointe de la technologie	0,388**	0,351**	0,276**	1,000	0,401**	0,166**	0,309**	0,576**
Permet de travailler en équipe	0,308**	0,364**	0,114**	0,401**	1,000	0,170**	0,230**	0,380**
Structure organis. souple et flexible	0,217**	0,172**	0,166**	0,166**	0,170**	1,000	0,180**	0,165**
Favorise le mentorat à tous les niveaux	0,402**	0,291**	0,348**	0,309**	0,230**	0,180**	1,000	0,273**
Commun. authen. avec employés et externe	0,404**	0,374**	0,264**	0,576**	0,380**	0,165**	0,273**	1,000

** Corrélation significative à un niveau de 0.01 (2-tailed)

D'après la moyenne corrélationnelle obtenue de 0.302, nous pouvons affirmer qu'il existe un très bon lien entre les facteurs motivationnels et la satisfaction au travail, ce qui confirme l'hypothèse 3 : les facteurs motivationnels moduleraient la satisfaction au travail.

Penchons-nous maintenant sur les facteurs motivationnels en lien avec l'implication au travail.

Tableau 17- Facteurs motivationnels en lien avec implication au travail

Je cherche une organisation: Pearson corrélation Sig.(2-tailed)	Permet de travailler de manière autonome et individuelle	Organisation est un modèle, a bonne réputation	Offre un climat de travail motivant et intéressant	Accorde les promotions et les augmentations salariales au mérite	Responsable socialement et s'implique dans la collectivité	Permet de contribuer au développement de la société
Permet de travailler de manière autonome et individuelle	1,000	0,460**	0,165**	0,166**	0,019 0,172	0,174**
Organisation est un modèle, a bonne réputation	0,180**	0,180**	0,273**	0,348**	0,056**	0,182**
Offre un climat de travail motivant et intéressant	0,165**	0,273**	1,000	0,264**	0,105**	0,226**
Accorde les promotions et les augmentations salariales au mérite	0,166**	0,348**	0,264**	1,000	-0,086	0,018 0,202
Responsable socialement et s'implique dans la collectivité	0,019 0,172	0,056**	0,105**	-0,086	1,000	0,460**
Permet de contribuer au développement de la société	0,174**	0,182**	0,226**	0,018 0,202	0,460**	1,000

**** Corrélation significative à un niveau de 0.01 (2-tailed)**

D'après la moyenne corrélationnelle de 0.109, nous pouvons affirmer qu'il existe un lien plutôt faible, mais tout de même présent en ce qui a trait aux facteurs motivationnels et l'implication au travail. Cela nous valide donc l'hypothèse 4 qui était; les facteurs motivationnels influencent l'implication au travail. En bref, cela indique que bien qu'un employé peut être motivé, il ne s'implique pas nécessairement dans son milieu de travail.

Examinons maintenant de plus près l'implication au travail en lien avec la satisfaction au travail.

Tableau 18- Implication au travail en lien satisfaction au travail

	Est responsable socialement et s'implique dans la collectivité	Me permet de contribuer au développement de la société	Authentique dans ses communications avec employés et externe	Collègues de travail compétents	Organisation ouverte aux changement	Être écouté et respecté de mon supérieur	Accorde promotions et augmentations salariales au mérite
Je cherche une organisation: Pearson corrélation Sig.(2-tailed)							
Est responsable socialement et s'implique dans la collectivité	1,000	0,460**	0,331**	0,068	0,230**	0,127**	-0,086
Me permet de contribuer au développement de la société	0,460**	1,000	0,292**	0,221**	0,299**	0,226**	0,018
Authentique dans ses communications avec employés et externe	0,331**	0,292**	1,000	0,308**	0,364**	0,401**	0,114**
Collègues de travail compétents	0,058**	0,221**	0,308**	1,000	0,337**	0,388**	0,280**
Organisation ouverte aux changement	0,230**	0,299**	0,364**	0,337**	1,000	0,351**	0,211**
Être écouté et respecté de mon supérieur	0,127**	0,226**	0,401**	0,388**	0,351**	1,000	0,276**
Accorde promotions et augmentations salariales au mérite	-0,086	0,018	0,114**	0,280**	0,211**	0,276**	1,000

**** Corrélation significative à un niveau de 0.01 (2-tailed)**

À la lumière de ces résultats, avec une moyenne corrélationnelle de 0.173, nous pouvons affirmer qu'il existe un lien entre la satisfaction au travail ainsi que l'implication au travail, bien que ce dernier soit plus ou moins fort. Cela confirme donc l'hypothèse 5 qui était : la satisfaction au travail possède une incidence sur l'implication au travail.

Vérifions maintenant les liens entre les éléments implication au travail et engagement organisationnel.

Tableau 19- Implication au travail en lien avec engagement organisationnel

Je cherche une organisation: Pearson corrélation Sig.(2-tailed)	Participation à la prise de décision	Consultation sur les aspects reliés à mon travail	Large variété d'emplois	Contribution à l'amélioration de la société
Participation à la prise de décision	1,000	0,507**	0,119**	0,176**
Consultation sur les aspects reliés à mon travail	0,507**	1,000	0,108**	0,191**
Large variété d'emplois	0,119**	0,108**	1,000	0,136**
Contribution à l'amélioration de la société	0,176**	0,191**	0,136**	1,000

**** Corrélation significative à un niveau de 0.01 (2-tailed)**

La moyenne corrélationnelle se situe à 0.149, ce qui indique un lien, quoiqu'un peu faible entre l'implication au travail ainsi que l'engagement organisationnel. Cela soutient donc l'hypothèse 6 qui était : l'implication au travail influence l'engagement organisationnel.

Examinons maintenant la satisfaction au travail ainsi que l'engagement organisationnel afin de déterminer si ces deux éléments sont reliés.

Tableau 20- Satisfaction au travail en lien avec engagement organisationnel

	Authentique dans ses communications avec employés et externe	Collègues de travail compétents	Organisation ouverte aux changements	Accorde promotions et augmentations salariales au mérite	Écouté et respecté de mon supérieur	Large variété d'emplois	Contribution à l'amélioration de la société
Je cherche une organisation: Pearson corrélation Sig.(2-tailed)							
Authentique dans ses communications avec employés et externe	1,000	0,308**	0,364**	0,114**	0,401**	0,106**	0,239**
Collègues de travail compétents	0,308**	1,000	0,337**	0,280**	0,386**	0,126**	0,121**
Organisation ouverte aux changements	0,364**	0,337**	1,000	0,211**	0,351**	0,144**	0,236**
Accorde promotions et augmentations salariales au mérite	0,114**	0,280**	0,211**	1,000	0,276**	0,166**	-0,007
Écouté et respecté de mon supérieur	0,401**	0,388**	0,351**	0,276**	1,000	0,149**	0,145**
Large variété d'emplois	0,108**	0,128**	0,144**	0,156**	0,149**	1,000	0,136**
Contribution à l'amélioration de la société	0,239**	0,121**	0,235**	-0,065	0,145**	0,136**	1,000

**** Corrélation significative à un niveau de 0.01 (2-tailed)**

Il semble que d'après la moyenne corrélationnelle de 0.136, un lien existe entre la satisfaction au travail ainsi que l'engagement organisationnel. Cette relation est bonne, quoiqu'un peu faible. Cela confirme donc l'hypothèse 7 qui était : la satisfaction au travail serait modulerait l'engagement au travail.

Penchons-nous maintenant sur les facteurs engagement organisationnel et possibilité de mobilité afin de déterminer s'il existe un lien entre ces deux éléments.

Tableau 21- Engagement organisationnel en lien avec la possibilité de mobilité

Je cherche une organisation: Pearson corrélation Sig.(2-tailed)	Sécurité d'emploi	Large variété d'emploi	Grande possibilités de mobilité professionnelle	Contribution à l'amélioration de la société
Sécurité d'emploi	1,000	0,130**	0,060*	0,128**
Large variété d'emploi	0,130**	1,000	0,498**	0,136**
Grande possibilités de mobilité professionnelle	0,060*	0,498**	1,000	0,170**
Contribution à l'amélioration de la société	0,128**	0,136**	0,170**	1,000

** Corrélation est significative à un niveau de 0.01 (2-tailed)

La moyenne corrélationnelle de 0.232 indique qu'il existe un lien relativement fort quant aux facteurs engagement organisationnel et possibilité de mobilité, ce qui confirme l'hypothèse 8 qui était : le degré d'engagement organisationnel influence les possibilités de mobilité.

À la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer sans l'ombre d'un doute que le modèle révisé de Garand (2004) se révèle comme étant crédible puisque toutes les hypothèses ont été confirmées et que les liens dégagés des différents facteurs mis en relation étaient significatifs à un seuil de signification de 0,01.

Discussion

Chapitre 4 : Discussion

Dans la présente section du travail, nous allons interpréter les résultats obtenus dans le chapitre 3. Nous allons discuter des impacts que pourraient avoir ces résultats quant aux organisations québécoises, plus spécifiquement, les PME. Par la suite, nous identifierons les limites de l'étude et nous terminerons en examinant d'éventuelles possibilités de recherches.

4.1 Interprétation des résultats

Lorsqu'il fut demandé aux répondants de classer des valeurs (amis, argent, plan de carrière, famille, loisirs, emploi actuel) selon leurs priorités, les trois choix furent dans l'ordre : la famille, les amis, les loisirs. Ces résultats traduisent, contrairement à ce que pourraient croire certains gestionnaires, que l'argent et la carrière passent bien loin derrière la famille, les amis et les loisirs. Nous pouvons donc constater que pour séduire la génération Y, une organisation doit faire preuve d'une grande flexibilité afin de concilier vie personnelle et travail, ce qui confirme les propos de certains auteurs (Chaminade, 2003; Spiro, 2006).

Lorsque la question d'incitatifs fut abordée auprès des jeunes afin de déterminer le choix d'une organisation, voici les quatre principaux éléments considérés parmi 20 d'entre eux:

1. Accorder les promotions et les augmentations salariales selon l'ancienneté (21.7%).
2. Être à la fine pointe de la technologie (10.8%);
3. Être ouvert au changement ainsi que de permettre de travailler de manière autonome (6.4% des répondants)
4. Profiter d'un climat de travail motivant et intéressant (11.3%).

Comme l'ont affirmé certains auteurs, l'aspect pécuniaire constitue un argument de taille afin d'attirer la main-d'œuvre, mais peu convaincant lorsqu'il s'agit de fidéliser (Morin 2007; Perrin Towers service RH 2004). En second lieu, tel que le stipulaient certains auteurs dont Morin (2007), la technologie représente un incitatif important lorsqu'un jeune considère déposer sa candidature auprès d'une organisation. Le troisième résultat s'explique par rapport à la grande flexibilité de la génération Y, en plus de sa soif pour l'autonomie (Garand, 2004; TECHNOCompétences, 2006; Towers Perrin 2004). Lorsque l'on examine le quatrième choix, il relève en fait d'un facteur de mobilisation amenant bien souvent jusqu'à la fidélisation de l'employé (Vézina, 2008).

En ce qui a trait aux corrélations en lien avec le choix d'une organisation pour la relève, nous avons pu constater que certains facteurs sont davantage inters reliés que d'autres quant au schéma révisé de Garand. Voici ce qui les principales portant facteurs d'attrait et d'attente :

Excellente corrélation :

- «montre une forte conscience environnementale» et «manifeste des comportements éthiques» (0.421)

Très bonne corrélation :

- «ouverture aux autres cultures» et «permet de contribuer au développement de la société» (0.334)
- «ouverture aux autres cultures et respecte les différences» et «manifeste des comportements éthiques» (0.323)
- «la structure organisationnelle souple» et «favorise le mentorat à tous les niveaux» (0.310)

Bref, la jeune relève semble conséquente et logique dans ses choix en ce qui a trait aux facteurs d'attrait et d'attente considérés par cette dernière lors du choix d'une organisation pour laquelle elle postulera.

En ce qui a trait aux facteurs motivationnels déterminant le choix d'une organisation, un lien très fort fut trouvé entre «est un modèle, a bonne réputation» et «accorde des promotions et augmentations selon l'ancienneté» (0,348). Cela se traduit par un attrait premier quant à la rémunération, soutenu par une certaine égalité par des promotions et des augmentations accordées selon l'ancienneté. Les avantages que procure l'ancienneté dans une organisation les poussent donc à considérer leur rôle à long terme dans une organisation.

Considérons maintenant les éléments traitant de l'implication au travail. En examinant les facteurs «contribuera au développement de la société» et «responsable socialement et s'implique dans la société», la corrélation de 0.460 traduit en fait que

les jeunes considèrent davantage une organisation lorsqu'elle s'implique à quelque niveau que ce soit envers la société.

Voici maintenant diverses corrélations déterminant le choix d'une organisation quant à la satisfaction des employés envers cette dernière :

Excellente corrélation

- «être respecté et écouté» ainsi que «être authentique dans ses communications tant avec les employés qu'à l'externe» (0,401).

Très bonne corrélation :

- «être respecté et écouté par mon supérieur» et «avoir des collègues de travail compétents» (0.388);
- «ouverture au changement» et «authentique dans ses communications tant avec les employés qu'à l'externe» (0.364);
- «ouverte au changement» et «être respecté et écouté par mon supérieur» (0.351);
- «ouverte au changement» et «collègues de travail compétents» (0.337);
- «collègues de travail compétents» et «authentiques dans ses communications tant avec les employés qu'à l'externe» (0,308).

Ces corrélations nous démontrent que le choix d'une organisation pour la jeune relève en lien avec la satisfaction repose sur des facteurs particuliers reflétant la transparence à

travers la communication, une bonne relation avec le supérieur, des collègues de travail à la hauteur, ainsi qu'une ouverture par rapport au changement.

En ce qui a trait au modèle révisé de Garand (2004), toutes les hypothèses portant sur le nouveau cadre conceptuel furent confirmées, reflétant ainsi une certaine solidité entre les concepts établis. Les pratiques d'attraction et de fidélisation de la main-d'œuvre au cœur des organisations prennent donc tout leur sens lorsque nous examinons la littérature en lien avec les résultats obtenus. Il s'agit donc pour les employeurs de mieux cerner leurs pratiques pouvant engendrer certaines lacunes afin de profiter pleinement d'une d'application optimale de la gestion stratégique.

4.2 Limites de l'étude

À prime abord, il s'avère essentiel de mentionner qu'il est alambiqué d'estimer la validité d'un modèle en restructurant un amalgame conceptuel préétabli, tel le modèle de Garand (2004). En effet, certains éléments du cadre conceptuel pourraient avoir passé outre l'analyse de données de la présente étude engendant ainsi une différence relativement significative quant au résultat final.

En second lieu, il pourrait y avoir eux certaines lacunes quant à l'échantillonnage. En effet, les données furent recueillies entre le mois de décembre 2007 et janvier 2008 par le biais du courriel universitaire pour les étudiants du baccalauréat. Nombre d'étudiants ne vérifient pas leur boîte courriels, spécialement dans un intervalle où les cours font relâche pour la période des fêtes. Ajoutons que seuls les étudiants du baccalauréat furent considérés dans l'échantillonnage en stipulant qu'ils intégraient prochainement le marché

du travail. Il n'en demeure pas moins que nombre d'entre eux entreprendront des études au 2^e cycle, sans toutefois accéder officiellement au marché du travail, ce qui aurait contribué à enrichir l'analyse de données actuelle.

En poursuivant dans la même veine, les répondants provenaient des différentes universités du Québec. Toutefois, certaines institutions ont été sous représentées par rapport aux autres, tel l'ÉTS avec 4 répondants sur 5100, l'UQAR-Campus de Rimouski avec 6 répondants, l'UQAR-Campus Lévis avec 11 répondants, etc. Le phénomène contraire s'est produit quant au secteur d'études : les sciences de l'administration (28.5%), les sciences humaines/sociales (25%) et les sciences pures et appliquées (16.5%). En effet, ces trois secteurs dictent la majorité des résultats en impliquant 70% des étudiants. Les arts, les sciences de la santé ainsi que les études plurisectorielles/multidisciplinaires demeurent les secteurs les plus négligés des répondants.

Ajoutons que le groupe d'âge considéré par la présente étude fut déterminé en fonction d'une étude préalablement effectuée par la fonction publique et qui considérait les jeunes de 20 à 35 ans. Tel qu'il fut mentionné dans la présente étude, la génération Y regroupe les jeunes des années 1977 à 2000, les individus âgés de plus de 31 ans devraient donc être exclus de l'échantillon. En effet, les résultats pourraient être biaisés par le simple fait que ces derniers possèdent en général une expérience de travail plus élaborée que la cohorte un peu plus jeune.

En troisième lieu, puisque l'instrument de mesure, le questionnaire, fut précédemment utilisé dans le cadre d'une étude portant sur un sujet similaire mais relié à la fonction publique, il fut essentiel de retrancher plusieurs questions afin d'obtenir les résultats correspondant au sujet de recherche.

Pour terminer, le simple fait d'avoir à spéculer à partir plusieurs écoles de pensées en lien avec les divers concepts du cadre conceptuel relativise trop souvent les résultats. En effet, lorsqu'un concept se trouve à être dénigré par un auteur et non par un autre, il devient beaucoup plus laborieux d'effectuer une analyse juste et précise à l'aide de données traduisant certains phénomènes parfois impossibles à défendre.

4.3 Suggestion de recherches futures

Ultérieurement, il pourrait être intéressant d'effectuer une étude se spécialisant d'avantage dans les facteurs de fidélisation de la jeune main d'œuvre dans les PME, et ce, à une échelle canadienne. Si nous poussons plus loin cette idée, pourquoi ne pas entreprendre une étude comparative quant aux facteurs de fidélisation de la relève francophone versus anglophone. Ainsi nous pourrions, entre autre, déterminer si leurs valeurs fondamentales (amis, travail, famille, loisirs, etc.) sont similaires ou tendent à démontrer une certaine différence de mentalité.

Conclusion

Conclusion

Pendant que le taux de natalité chute, que le vieillissement de la population s'accentue et que nombre de baby boomers prennent leur retraite, les impacts de ces phénomènes se font lentement sentir mais demeurent néanmoins incisifs. D'ailleurs, la lutte entre les employeurs afin d'attirer les jeunes talents se fait déjà sentir et les répercussions se font plus ou moins grandes selon la qualité des pratiques mises en place au sein des organisations, notamment dans les PME. Bien que les organisations se livrent un duel sans merci afin d'attirer la main-d'œuvre, il faudra tout de même accentuer les efforts afin de la fidéliser.

Dans cette perspective, l'objectif de recherche était d'abord de déterminer les facteurs d'attraction et de fidélisation de la jeune main-d'œuvre, en plus de vérifier le modèle révisé de Garand (2004). Au travers du contexte théorique, nous avons pu dégager quelques-uns de ces éléments donnant ainsi une vue d'ensemble clarifiée des différentes pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que de leur impact quant aux facteurs d'attraction et de fidélisation de la relève.

Par la suite, nous avons pu cerner la priorité des valeurs des jeunes répondants, en plus de classer des éléments incitatifs menant au choix d'une organisation, en passant par l'ordonnancement de critères selon leur priorité dans le choix d'une organisation, pour ensuite terminer avec les corrélations entre les différents éléments du schéma conceptuel modifié de Garand (2004) afin de tester la validité de ce dernier. Les résultats furent les

suivants : la famille, les amis ainsi que les loisirs constituent les valeurs les plus importantes pour la jeune relève. Dans l'ordre : accorder des promotions et des augmentations salariales selon l'ancienneté, organisation à la fine pointe de la technologie, ouverture aux changements ainsi que climat de travail motivant et intéressant, correspondraient aux principaux incitatifs menant à la sélection d'une organisation. En ce qui a trait à la question portant sur les critères possédant ou non un impact quant au choix d'une organisation, un travail stimulant serait le principal critère influençant la décision d'un candidat. En ce qui a trait au modèle de Garand (2004) révisé, les corrélations ont prouvé qu'il existait bel et bien des liens (de modérés à très forts) entre les différents concepts du schéma conceptuel.

Les résultats précédemment mentionnés ont pu générer des pistes intéressantes de réflexion pour les PME puisque ceux-ci laissent entrevoir les valeurs, les désirs, les éléments incitatifs pour un candidat dans la sélection de l'organisation pour laquelle il s'investira. Bien que les grandes entreprises soient davantage à l'affût de pratiques de gestion stratégique, il n'en demeure pas moins que les PME disposent du pouvoir de modifier leurs façons de faire afin de devenir davantage concurrentielles quant au processus de dotation. Cela implique bien entendu d'attirer et de fidéliser les candidats. Pour se faire, elles devront instaurer des pratiques innovatrices et viser les facteurs incitatifs dans le choix d'une organisation, tel un travail motivant, accorder des promotions selon l'ancienneté, répondre aux dernières tendances technologiques, travailler de manière autonome et individuelle, etc.

Bien que cette étude comporte certaines limites, elle aura permis de clarifier davantage les principaux facteurs déterminants sur l'attraction et la fidélisation de la jeune relève.

Références

Références

- A. Grenier, R. L. (2002). Le marché du travail au Québec, perspectives professionnelles 2001-2005. Emploi-Québec.
- Amherdt, C.-H. (1999). Le chaos de carrière dans les organisations: À la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent.
- Arcand, G. (2006). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratique de GRH et la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du nord, d'Europe et d'Asie. Sciences de la gestion, Université Paul-Verlaine. Doctorat: 305.
- Arcand, G. Chrétien., L. Tellier, G. (2008). Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise. Québec, Université Laval. en ligne
- Arnold, S. (2007). "Retiring baby boomers hard to replace." Retrieved 01 mai 2008, from <http://www.thespec.com/printArticle/186315>.
- Arthur, D. (2001). Why employees leave. New York.
- Audet, M. (2004). Antecedents and outcomes of career commitment. Journal of Vocational Behavior. **40**: 288-305.
- Audet, M. B., M.; Laflamme, R.; Larocque, A. (2002). La gestion des âges; face à face avec un nouveau profil de main-d'oeuvre. Ste-Foy, Les presses de l'Université Laval.
- Baldwin, J.-R. P., V. (2001). La formation comme stratégie en matière de RH: La réaction aux pénuries de personnel et au changement technologique. Ottawa, Statistiques Canada. **154**: 30 pages.
- Beach, L.-R. (1997). The psychology of decision making. People in organisation, Sage publications.
- Beaton, E. (2007) Your next big thing: Growth market-Generation Y. Canadian business online Volume, DOI:
http://www.canadianbusiness.com/entrepreneur/managing/article.jsp?content=20071201_198616_198616
- Beausoleil, J. (1998). Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'oeuvre vieillissante. U. INRS, culture et société. Montréal: 200 p.

Bernier, C. (2002). Les PME québécoises et la formation: de l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. Relations industrielles. **60**, n3: 540-565.

Bourdon, M.-C. (2006). "Emploi: fidéliser génération Y." L'UQAM XXXIII, no6(13 novembre 2006).

Chaminade, B. (2003). Identifiez et fidélisez vos salariés de talent. La Plaine.

Conroy Group, I. (2006) Prediction of an Aging Baby Boomer. **Volume**, DOI:

Conseil-des-Aînés (2001). La réalité des ainés québécois. Les publications du Québec: 199 pages.

CTV (2007) Baby boomers staying in workforce longer: study. **Volume**, DOI:

D'amours, M. (2002). Sortie anticipée ou maintien en emploi des 55 à 64 ans; vers le développement d'une perspective sectorielle. La gestion des âges; face à face avec un nouveau profil de main-d'oeuvre. U. INRS, culture et société. Montréal.

Dehne, S. (2007, 01 mai 2008). "Consulting: Perfect job for Baby Boomers?", from

http://www.careerbuilder.ca/CA/JobSeeker/CareerAdvice/ViewArticle.aspx?articleID=148&cbRecursionCnt=1&cbsid=ecae9952004fb6b563c0aa8aa19f02-263571354-JR-5&ns_siteid=ns_ca_g_Consulting%3A_Perfect_

Demers, S. (2002). Trop vieux ou trop jeunes: avis sur la situation des travailleuses et travailleurs vieillissants au Québec. Québec, Conseil des aînés du Québec: 51 pages.

Douglas, M. J. (2008). "Hiring and Hanging onto Generation Y." Retrieved 01 mai 2008, from http://solutions.monster.ca/12690_en-CA_p1.asp.

Dubois, P. (2005). Le sentiment d'appartenance du personnel. Outrement, Qc.

École-Grégoire-Ferrandi (2007) Les jeunes et le monde de l'entreprise. **Volume**, 8 DOI:

Ferrandi, É. G. (2005). "Les jeunes et le monde de l'entreprise: Qui sont-ils? Qu'attendent-ils du monde de l'entreprise?" Le journal du management.

Fradette, M. (2007). Le cœur a ses raisons. carriere.jobboom.com/magazine. **volume 8, no9**: 2 pages.

Gagné, J.-P. (2008). "Pour mieux mobiliser les troupes, les gestionnaires ont du pain sur la planche." Les Affaires Cahier les grands enjeux: A8.

Garand, D. J. (2004). "L'analyse des difficultés reliées à l'attraction, la mobilisation et la rétention du personnel hautement qualifié (PHQ) dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches." Retrieved janvier, 2008, from
http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles&documents/2Pr%C3%A9sentationpublique_PPT.pdf.

Grenier, A. (1999). Le marché du travail après 45 ans: un milieu en mutation. Les éditions Transcontinentales, 135 p.

Groupe-conseil, F. (2003). "Attraction et rétentions: les organisations doivent se démarquer! ." from
http://www.frpgroupeconseil.com/FRP/site/contenu/Marketing/CH14_releve_vieillissement.pdf

Gupta-Sunderji, M. (2004) Rétention et taux de roulement du personnel : Les motifs réels de la décision de partir ou de rester. **Volume**, DOI:

Hiltrop, J.-M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. European journal of management. **17(4)**: 422-430.

Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." Academy of Management Journal **38 (3)**: 635-672.

Institut-de-la-statistique-Québec. (2005). "Chronique d'un déclin annoncé...Bien moins de travailleurs au Québec: pourquoi?" Retrieved 20 février, 2008, from <http://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communiq/2005/juin/juin0501a.htm>.

J.E. Delery, D. H. D. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions." Academy of Management Journal **39(4)**: 802-835.

J.R. Hackmann, G. R. G. (1975). "Development of the job diagnostic survey." Journal of Applied psychology **79 (1)**: 159-170.

Jaffrey, M. (2007) Baby boomer ready to retire... **Volume**, DOI:
<http://career.jobboom.com/workplace/termination/2007/11/28/pf-4692037.html>

Johns, G. S., A. M. (2005). Motivation in practice. I. In Organizational behaviour: understanding and managing life at work. Toronto, Pearson Education Canada: 165-200.

Jones, L. H. A. (2003). Understanding the motivation of young workers. Great expectations. Royaume-Uni, Siemans, the work foundation: 27.

Laval, U. (Inconnu). "L'approche hypothético-déductive."

Lawrence, L. (1967). Organization and environment. Cambridge, MA, Havard University Press.

Les-Affaires (2007) Une solution québécoise aux enjeux actuels du marché du travail. **Volume**, DOI:

McMullen, A. (2008). Older workers a huge part of 2007 jobs boom. National Post, CanWest MediaWorks Publications.

Mercier, J.-P. (2002). La motivation des employés: le moteur de l'efficacité. Outremont, Québec.

Mick, C. A. H. (2007) Work force getting older, census shows: As baby boomers settle into retirement, the spectre of a labour shortage looms, analysts say. **Volume**, DOI: <http://www.uofaweb.ualberta.ca/CMS/printpage.cfm?ID=74734>

Mobley, W.-H. (1982). Employee turn-over: Causes consequences and control, Reading Addison Wesley.

Morin, D. (2007). Bilan des déterminants du roulement de personnel. O. d. g. s. d. r. humaines, ESG UQAM.

Morin, E. M. (1996). Psychologie au travail. Montréal.

Munchinsky, P. M. (1977). "Employee Absenteeism: A review of the Literature." Journal of Vocational Behavior 10: 316-340.

Nashville Business Journal. (2008). "Retaining Generation Y Workers begin with 'fun'." Retrieved 01 mai 2008, from <http://templewest.wordpress.com/2008/04/02/retaining-generation-y-workers-begins-with-fun>.

Neveu, J.-P.Thénevet, M. (2002). L'implication au travail,Paris.

Office-de-la-langue-française. (2001). from http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp.

Pépin, R. (1994). Motiver et mobiliser ses employés. Montréal, Les Éditions Transcontinentales, p. 31

Perrin, T. (2004). Rémunérer et fidéliser les meilleurs talents: êtes-vous prêt pour la reprise? Perspective, Towers & Perrin, Services RH: 8.

Pettersen, N. (2005). Notes de cours de la méthodologie de la recherche. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.

Pierre. Plamondon, D. L., Réjane Monette (2001). Un défi pour les régimes publics de pension. La gestion des âges, face à face avec un nouveau profil de main d'oeuvre. Québec, La Régie des rentes du Québec.

Porter, L. W. R. M. S. (1973). "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee turnover and absenteeism," Psychological Bulletin **80** (2): 151-176.

Price, J. L. (2001). "Reflections of the determinants of voluntary turn over." International Journal of manpower **22** (7): 600-623.

R.M Steers, R. T. M. (1981). "Employee turnover and post-decision accomodation process." Research in Organizational Behavior **3**: 235-281.

Regnault, G. (1993). Motiver le personnel dans les PME, approche pratique. Paris.

Vézina, R. Samet, G. Lemieux, S. (2007). "Centrer le choc démographique." Les affaires Les grands enjeux: 26 p.

Rivaleau, C. (2003). "Les théories de la motivation." Retrieved 6 février 2008, from <http://www.cadredesante.com/spip/IMG/pdf/doc-85.pdf>.

Samson, A. (2004). La perle rare, la trouver, la garder.

Schneider, L. (2007) Impact of the Aging Workforce on the technology industry. **Volume**, DOI:

Schuler S. R., I. C., MacMillan (1984). "Gaining Competitive advantage through Human Resource Management Practices." Human Resource Management **23, Number 3**: 241-255.

Secrétariat-du-conseil-du-Trésor (2004). Plan de gestion des ressources humaines, 2004-2007: prendre en main l'avenir de notre fonction publique, Gouvernement du Québec.

Smet, M. D. (2008). "Contrairement aux idées reçues, la génération Y ne demande qu'à vous suivre." Les Affaires Cahier spécial les grands enjeux: 11.

Spector, P. E., Ed. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences, Thousand Oaks: Sage publications.

Spiro, C. (2006). Generation Y in Workplace. Workplace Transformation, Defense AT&L.

- St-Onge, S. M. A., Victor Haines, André Petit (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines. Montréal, Qc.
- T. Hedberg, R. H., Susanne Petzold. (2002). "Motivation: Three perspectives on motivation." Retrieved 14 février 2008, from <http://home.hio.no/~araki/arabase/emne/ronnysusi.pdf>.
- T.W. Lee, T.-R. M. (1994). "An Alternative Approach: The Unfolding model of voluntary employee turn-over." Academy of Management Review 19.
- TECHNOCOMPÉTENCES, E.-Q. (2006). "Comment fidéliser vos employés clés." from <http://www.jpcharest.com/roulement.htm>.
- TELEJOURNAL (2007) *Génération Y*, Reportage diffusé le 2 avril 2007 au Téléjournal
- Thénevet, M. Neveu, J.-P. (2002). L'implication au travail. Éditions Vuibert, Collection Entreprendre, Paris, 230 p.
- The-Spec. (2008). "Baby boomers' retirements will transform workforce: survey." Retrieved 01 mai 2008, from <http://www.thespec.com/printArticle/308379>.
- Thompson, R. A. K. D. E. (1990). "An Integrative Model of Work Attitudes, Motivation, and Performance." 3(2): 63-85.
- Tremblay, M. (2008)."Recrutement et fidélisation de la génération Y" Retrieved 1/15/2008, from http://rh.monster.ca/12690_fr-CA_pf.asp.
- Vallée, G. (2007) La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'oeuvre au sein de la fonction publique québécoise. Innovations, travail et emploi Volume, 82 DOI:
- Vallerand, N. (2008). "La distance ne représente pas un obstacle à l'engagement." Les Affaires Cahier les grands enjeux: 18.
- Vézina, R. (2008). "Un pour tous, tous pour un." Les Affaires Cahier spécial les affaires: A5 à A18.
- Vroom, V. H., Ed. (1964). Work and motivation. New York, John, Wiley & Son.
- Weblog, M. s. (2008). "Welcome to generation Y."
- Wils, T. L., C.; Guérin, G.; Tremblay, G. (1998). "Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en gestion des ressources humaines." Gestion 23(no2): 30-39.

Wyatt, W. (2007/2008) Global Strategic Rewards: Playing to win in a global economy. **Volume**, 13 DOI: watsonwyatt.com

ANNEXES

ANNEXE A**Les pratiques de rétention du personnel (Morin, 2007)**

- Réaliser des entrevues rigoureuses de sélection
- Mener une entrevue réaliste de l'emploi avec le candidat
- Diriger un programme d'intégration des nouveaux employés
- Fournir une description juste et réaliste de l'emploi (mettre en évidence les compétences essentielles afin de mettre à terme le travail)
- Effectuer l'embauche à partir des références des salariés
- Fournir l'opportunité aux candidats d'observer un échantillon de l'emploi
- Cueillir des rétroactions auprès des nouveaux employés
- Fournir un salaire compétitif
- Donner des marques de reconnaissance
- Faire sentir aux employés qu'ils sont importants pour l'organisation
- Tenir les employés informés
- Inspirer confiance aux employés, établir une vision claire de l'organisation et établir les compétences nécessaires afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise
- Rendre nos paroles et nos actions conséquentes
- Savoir reconnaître nos erreurs ainsi que les bons coups
- Faire confiance aux travailleurs
- Être soi-même compétent
- Savoir faire preuve d'humilité dans l'exercice de nos fonctions
- Établir un climat de travail agréable
- Procurer les éléments nécessaires aux salariés
- Stimuler le plaisir au travail
- Encourager la conciliation travail/vie personnelle/ famille
- Stimuler le travail d'équipe afin de créer une cohésion entre les individus
- Favoriser la culture du bien-être des employés
- Gérer les conflits
- Offrir du coaching et des rétroactions sur une base régulière
- Gérer les talents
- Mentorat
- Enrichir les tâches
- Favoriser un partenariat superviseur/employé et ne pas adopter une attitude de contrôle ou de punition
- Déléguer des responsabilités et mandats afin que les employés puissent relever des défis d'envergure
- Congédier les employés lorsque le coaching n'améliore pas la situation