

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
NICOLAS FRAMERY

LES PRATIQUES EXEMPLAIRES D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA
MAIN-D'ŒUVRE EN CONTEXTE DE PME

AVRIL 2009

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.

AVRIL 2009
UNIVERSITÉ DE TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences de gestion

Les pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de main d'œuvre en
contexte de PME

Nicolas Framery

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean Lorrain

Directeur de recherche

Guy Arcand

Membre du jury

Michel Arcand

Membre du jury

SOMMAIRE

Le vieillissement de la population, l'inadéquation entre les formations offertes par le milieu de l'enseignement et les nouvelles exigences des entreprises, une politique d'emploi trop contraignante pour l'employeur sont autant d'explications avancées pour justifier la pénurie de main d'œuvre qui prend actuellement de plus en plus d'ampleur. La conséquence est une concurrence accrue entre les entreprises pour attirer et retenir une main-d'œuvre qui de plus, change de visage et voit apparaître une nouvelle génération, qui n'a pas forcément les mêmes attentes vis-à-vis de son emploi que ses prédecesseurs. La majorité des PME se retrouve alors aujourd'hui un peu dépassée par cette problématique et ne sait pas trop comment s'y prendre. Toutefois, certains cas réussissent et sont reconnus par leur milieu pour leurs pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de main-d'œuvre.

L'objectif de notre recherche est ici d'observer et de décrire ces pratiques exemplaires mises en place par ces PME, afin de donner des exemples concrets de réussite. En effet, très peu d'informations ont pu être collectées à ce sujet. Pour cela, nous avons procédé à une étude de cas au sein d'un échantillon composé de quatre entreprises issues de secteurs d'activité divers. Les critères de sélection étaient les suivants : PME reconnues pour leurs pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de main d'œuvre dans des secteurs connaissant des difficultés à pourvoir certains postes. Afin de constituer notre échantillon, nous nous sommes basés sur la méthode réputationnelle consistant à choisir les cas en fonction de leur réputation sur le sujet concerné. À cet effet, nous avons approché des acteurs économiques divers et recoupé leurs réponses. Pour des raisons de moyens, nous avons choisi délibérément de limiter notre étude à une région géographique donnée. Une fois l'échantillon constitué (quatre cas d'entreprises sélectionnés) et l'accord des participants obtenu, nous avons interrogé dans chacune d'elle un dirigeant et par la suite un des employés afin de recueillir leurs avis et opinions sur l'exemplarité des pratiques d'attraction et de rétention présentes au sein de l'organisation.

Les résultats obtenus au travers de notre étude nous ont permis d'observer différentes pratiques présentent dans l'ensemble de notre échantillon. Par exemple, en matière d'attraction, trois cas sur quatre s'appuient sur leurs employés pour le recrutement de leur personnel, affichent systématiquement leurs postes à combler sur Internet ou dans les journaux, et offrent systématiquement un salaire supérieur au minimum légal ou, à la concurrence si possible. Pour ce qui est de la rétention, les directions de l'ensemble de notre échantillon essaient d'être les plus transparentes possible avec leurs employés, les réunions faisant l'état de situation sont fréquentes. Les employés sont reconnus pour leur implication, leur ancienneté mais aussi lors de fêtes organisées. Des systèmes d'évaluation sont également présents dans trois entreprises sur quatre. Pour ce qui est des pratiques jouant autant sur l'attraction que la rétention, on retrouve la formalisation des pratiques ou encore le recours à une personne interne ou externe possédant des compétences en gestion des ressources humaines, un environnement de travail

stimulant ou la mise en place d'un système de rémunération incluant une gamme d'avantages sociaux.

Au final, nos observations nous amènent à conclure que bien que nous retrouvons certaines pratiques similaires dans chacune des entreprises visitées, elles ne peuvent être considérées comme des pratiques exemplaires sans la présence de certains éléments. En effet, l'implication et la philosophie de gestion des dirigeants sont des éléments qui contribuent grandement par exemple, à l'exemplarité de ces pratiques, de même que les valeurs de l'entreprise. Il doit exister une certaine cohérence entre la mise en place des pratiques et les différents éléments cités pour expliquer leur exemplarité. Ce n'est pas parce qu'une entreprise lambda décidera d'instaurer ces pratiques, qu'elle connaîtra, le même succès. Enfin, cette exemplarité n'est pas éternelle puisque les entreprises évoluant au fil du temps, nous nous sommes aperçus que les pratiques mises en place devaient également s'adapter au fur et à mesure de cette croissance, au risque sinon, de voir la confiance de leurs employés s'étioler.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES FIGURES	viii
REMERCIEMENTS	ix
PROBLEMATIQUE MANAGERIALE.....	11
1 LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION, CAUSE MEDIATISEE D'UNE PENURIE DE MAIN D'ŒUVRE ANNONCEE	13
2 VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION, CAUSE PRINCIPALE DE CE PHENOMENE RECURRENT ?	18
3 EVOLUTION DE LA MAIN D'ŒUVRE ET DE SES ATTENTES.....	19
4 DEFIS ET ENJEUX POUR LES ENTREPRISES A RELEVER.....	24
PREMIER CHAPITRE : CONTEXTE THEORIQUE	28
1. EVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	30
1.1 Définition et historique de la fonction des ressources humaines	30
1.2 GRH et performance de l'entreprise	32
1.3 Vers une gestion stratégique des ressources humaines	35
1.3.1 Les différentes approches.....	36
1.3.2 Portées des résultats validant ces approches	37
2. LA GRH ET LES PME.....	38
2.1 Influence de la taille de l'entreprise sur la formalisation des pratiques	42
2.2 Importance du propriétaire dirigeant.....	46
2.2.1 Profil général des propriétaires	46
2.2.2 Les propriétaires-dirigeants et la GRH	48
2.3 Pratiques de GRH présentes dans les PME.....	52
2.3.1 Gestion de l'emploi	52
2.3.2 Gestion de la formation.....	53
2.3.3 Gestion de la rémunération et évaluation du rendement.....	54
2.3.4 La satisfaction au travail et la politique de participation	55
2.4 Problèmes rencontrés en ce qui concerne la GRH	56
3. LA GESTION DE L'ATTRACTION ET DE LA RETENTION (GAR) AU SEIN DES PME	60
3.1 Définitions et généralités de l'attraction et de la rétention	61
3.1.1 L'attraction	62

3.1.2	La rétention	64
3.2	Les différentes pratiques de GAR	67
3.2.1	Les stratégies d'attraction	67
3.2.2	Les stratégies de rétention	70
3.3	Niveau d'efficacité ou exemplarité des pratiques	73
3.4	Les pratiques de GAR en contexte de PME	76
4	OBJECTIFS DE RECHERCHE ET QUESTIONS	78
	DEUXIEME CHAPITRE : CADRE OPERATOIRE	83
1.	METHODE DE RECHERCHE EMPLOYEE	84
1.1	Champ épistémologique de la recherche.....	84
1.1.1	Positions existantes	84
1.1.2	Position adoptée pour cette recherche.....	86
1.2	Approche et méthodologie employée.....	87
1.2.1	Stratégie de la recherche	87
1.2.2	Méthodologie employée : l'étude de cas multiples.....	88
1.2.3	Crédibilité et robustesse de l'étude de cas	89
2.	ECHANTILLON CHOISI.....	92
2.1	Critères de sélection	92
2.1.1	PME	92
2.1.2	Gestion de l'attraction et de la rétention exemplaire	93
2.1.3	Pénurie de main d'œuvre dans les secteurs respectifs des entreprises composant l'échantillon	94
2.2	Méthode et procédure d'échantillonnage	95
2.2.1	Méthode réputationnelle et « boule de neige »	95
2.2.2	Procédure d'échantillonnage.....	97
2.3	Présentation de notre échantillon	99
2.3.1	Portrait de la région des entreprises visitées et de ses perspectives d'emploi	99
2.3.2	Notre échantillon.....	100
3.	INSTRUMENTS DE MESURE ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES.....	103
3.1	Entrevue semi-dirigée	103
3.2	Déroulement de la collecte des données	105
3.2.1	Présentation générale	105
3.2.2	Les guides d'entrevue	106
3.2.3	Déroulement des entrevues	107
3.3	Analyse et traitement des données	108
	TROISIEME CHAPITRE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION	110
1.	PRESENTATION DES ENTREPRISES PARTICIPANTES	111
1.1	Entreprise 1 : Restauration Poulet Rôti.....	111

1.2	Entreprise 2 : Portes et Fenêtres Plus	114
1.3	Entreprise 3 : Les produits pétroliers inc.	117
1.4	Entreprise 4 : Amusement Xtrem.....	119
2	PRESENTATION DES PRATIQUES EXISTANTES D'ATTRACTION ET DE RETENTION DE MAIN D'ŒUVRE AU SEIN DE SES PME	121
2.1	Entreprise 1	122
2.1.1	Les pratiques d'attraction.....	123
2.1.2	Les pratiques de rétention	126
2.1.3	Les pratiques mixtes.....	128
2.2	Entreprise 2	131
2.2.1	Les pratiques d'attraction.....	133
2.2.2	Les pratiques de rétention	134
2.2.3	Les pratiques mixtes.....	138
2.3	Entreprise 3	141
2.3.1	Les pratiques d'attraction.....	143
2.3.2	Les pratiques de rétention	144
2.3.3	Les pratiques mixtes.....	147
2.4	Entreprise 4	149
2.4.1	Les pratiques d'attraction.....	151
2.4.2	Les pratiques de rétention	153
2.4.3	Les pratiques mixtes.....	154
3	SYNTHESE DES RESULTATS DES QUATRE CAS ETUDES	157
3.1	Synthèse des pratiques de GAR employées au sein de notre échantillon.....	158
3.1.1	Les pratiques d'attraction.....	159
3.1.2	Les pratiques de rétention	161
3.1.3	Les pratiques mixtes.....	163
3.2	Les variables exogènes ayant conditionné les pratiques de GAR au sein de notre échantillon.....	166
3.2.1	Le propriétaire-dirigeant	166
3.2.2	La taille et les ressources financières de l'entreprise	167
3.2.3	L'environnement externe de l'organisation	169
3.3	Proposition d'un modèle de GAR exemplaire	171
4	DISCUSSION DES RESULTATS	176
4.1	Structure de la PME	178
4.2	L'importance du propriétaire-dirigeant.....	180
4.3	L'environnement	183
4.4	Les limites de la recherche.....	184
	CONCLUSION.....	186
	BIBLIOGRAPHIE.....	190

Appendice A.....	197
Appendice B.....	201
Appendice C.....	208
Appendice D.....	213
Appendice E.....	220
Appendice F	225
Appendice G	232
Appendice H	235
Appendice I.....	238
Appendice J	243
Appendice K	247
Appendice L.....	252

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les attentes différentes des générations	23
Tableau 2 : Les différents stades d'évolution des pratiques de GRH au sein des PME	44
Tableau 3 : Répartition du temps en pourcentage accordé par le P-D de PME aux différentes fonctions de gestion de l'entreprise	47
Tableau 4 : Ventilation des questionnements relatifs à la GRH pour l'année 2005 (n = 1943)	58
Tableau 5 : Qu'est-ce qui donne sa valeur au travail ?	71
Tableau 6 : Description des entreprises de l'échantillon	102
Tableau 7 : Pratiques présentes dans l'entreprise 1	123
Tableau 8 : Pratiques présentes dans l'entreprise 2	132
Tableau 9 : Pratiques présentes dans l'entreprise 3	142
Tableau 10 : Pratiques présentes dans l'entreprise 4	150
Tableau 11 : Synthèse des pratiques de GAR présentes au sein de notre échantillon	158

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1.</i> Population du Québec, 2001 et 2051, scénario A de référence.....	14
<i>Figure 2.</i> Evolution du phénomène de pénurie de main-d'œuvre dans la PME en relation avec le taux de chômage	17
<i>Figure 3.</i> Modèle contingentiel de la GRH en PME.....	41
<i>Figure 4.</i> Processus conditionnant la réussite et l'efficacité des pratiques d'attraction et de rétention de main d'œuvre en contexte de PME	82
<i>Figure 5.</i> Modélisation des pratiques de GAR exemplaires en contexte de PME	175

REMERCIEMENTS

Voilà maintenant plus de deux ans que j'ai commencé ce mémoire. Celui-ci vient clôturer un cycle d'étude durant lequel ma vie a beaucoup évolué. A mes yeux, ce travail a été une très belle transition entre ma vie étudiante et ma vie professionnelle. Je souhaitais plus que toute chose que le choix de mon sujet, et que l'ensemble de mon travail, puissent servir concrètement des entrepreneurs dans leur vie quotidienne. C'est d'ailleurs l'un d'entre eux qui m'a soufflé son vif intérêt pour le sujet de l'attraction et de la rétention. Toutefois la réalisation de ce travail n'aurait pas été possible sans le soutien de mon entourage privé mais aussi professionnel.

Je tiens tout d'abord à remercier monsieur Jean Lorrain, mon directeur de recherche, qui m'a permis tout au long de mon travail de savoir garder un fil conducteur par ses conseils, ses commentaires éclairés et qui pendant deux ans, a su m'écouter et m'épauler dans sa réalisation. J'aimerai également dire merci à tous les entrepreneurs, dirigeants et employés qui ont accepté de participer à mes recherches et qui m'ont tous si cordialement accueilli. Sans eux, je n'aurai pu mener à bien ce projet et observer ce phénomène. J'espère que mes travaux pourront les aider dans leur cheminement et qu'il contribuera à maintenir au sein de leurs organisations l'excellence de leurs pratiques de gestion de l'attraction et de la rétention de leur main d'œuvre. Un immense merci à mes parents, Didier et Lucette, sans qui tout cela n'aurait pas été possible. Merci de m'avoir permis de réaliser tout mon cursus

scolaire et de me donner la possibilité de m'y consacrer sans avoir eu à me soucier de l'aspect financier. Merci également de m'avoir donné le goût d'apprendre et de m'avoir permis de découvrir mille choses durant ma jeunesse. J'aimerai aussi exprimer ma gratitude à mes deux frères ainsi qu'à toute ma belle-famille qui m'ont tout simplement entouré et transmis leur joie de vivre.

Enfin, je remercie de tout mon cœur, Caro-Line, qui a accepté de vivre pendant deux ans avec les contraintes de la réalisation de ce travail. Elle a fait preuve d'une extrême patience, d'une grande compréhension, et d'un immense amour. Sans elle, je ne serai certainement pas parvenu au bout de cette aventure, dans laquelle il est parfois si facile de se décourager. Je la remercie de m'avoir donné l'énergie et le courage nécessaires qui m'ont permis de mener à bien ce projet.

PROBLEMATIQUE MANAGERIALE

Actuellement et ce depuis quelques années, une population croissante de propriétaires-dirigeants de petites ou grandes entreprises semble être confrontée à des difficultés pour combler rapidement les postes vacants au sein de leurs organisations. En ce qui concerne les PME, une étude de la Fédération Canadienne des Entreprises Indépendantes (FCEI) menée en avril 2006 auprès de 10000 entreprises, révèle que 27% des chefs d'entreprises en 2005 possédaient au moins un poste vacant à long terme au sein de leur organisation contre 23% en 2004. Fabi, Lacoursière et Boyer (2004) relevaient la préoccupation des propriétaires dirigeants d'entreprises face à la raréfaction de la main d'œuvre au travers de différents sondages réalisés par la Banque du Canada (2003), la FCEI (2002) et l'Institut de la Statistique du Québec (2004). Même si pour le moment, la pénurie de main d'œuvre semble concerner plus particulièrement l'industrie de la construction, de l'agroalimentaire, de l'hôtellerie ou du commerce de détail, on constate que ce problème va en s'amplifiant et qu'il commence à se propager à d'autres secteurs d'activité de l'économie. Pour une partie des chercheurs, l'inadéquation entre la formation donnée dans les institutions d'enseignement et les besoins des entreprises, et une législation parfois trop rigide en matière d'emploi expliquent en partie ce problème. Mais la cause la plus médiatisée aujourd'hui est sans contexte les profonds bouleversements démographiques que sont sur le point de connaître la majorité des pays industrialisés.

1. LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION, CAUSE MEDIATISEE D'UNE PENURIE DE MAIN D'ŒUVRE ANNONCÉE

Ce début de 21^e siècle sera en effet marqué dans l'ensemble de ces pays, par un vieillissement de la population (OCDE, 2006). Tous les instituts de statistiques sont unanimes sur ce point. Une faible natalité (1,2 en ce qui concerne le Canada) associée à une espérance de vie qui s'allonge (82 ans pour les femmes et 79 ans pour les hommes) conduisent nos sociétés à vieillir. Nous pouvons constater les conséquences de ces changements démographiques sur le graphique ci-dessous, qui nous donne un aperçu de l'évolution possible de la pyramide des âges de la population québécoise dans les cinquante prochaines années. On observe alors que d'une population où la grande majorité des individus est constituée par les moins de 44 ans, on se dirige vers une société où le nombre des plus de 50 ans connaîtra une croissance sans précédent, et où ils constitueront le gros de la population.

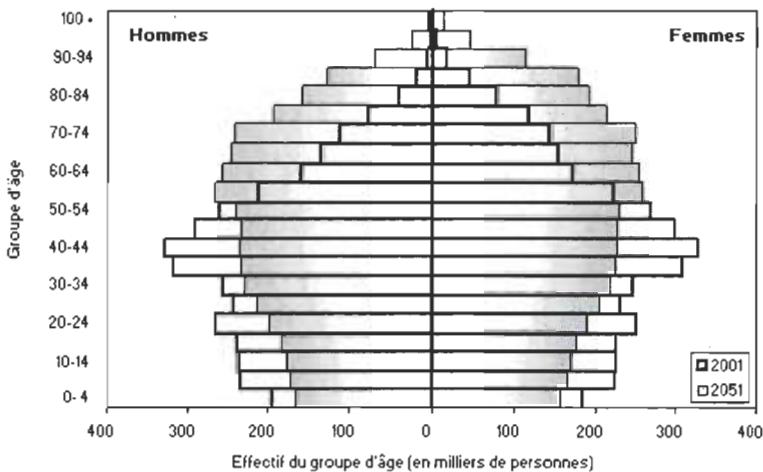


Figure 1. Population du Québec, 2001 et 2051, scénario A de référence¹.

En ce qui concerne le monde du travail, les conséquences du vieillissement de nos populations ne sont pas à sous-estimer. Cela se traduira d'ici quelques années, par le départ à la retraite de la majorité de la cohorte des baby-boomers et le problème lié à leur remplacement. Nés entre 1947 et 1966, les baby-boomers représentent certainement la plus vaste cohorte dans les pays industrialisés actuellement. Au Canada en 1998, ils représentaient 32,4% de la population soit 9,9 millions de personnes (Foot et Stoffman, 2000); et un peu moins de 40% de la main d'œuvre. Nous pouvons donc imaginer sans peine les difficultés que connaîtront la majorité des entreprises pour pallier les départs en retraite des individus de cette génération lorsque l'on sait, que les individus composant la population des générations X et Y qui lui succèdent, ne sont pas assez nombreux pour les remplacer. Shiffman (2006) explique que cela créera un manque massif

¹ Institut de la statistique du Québec. *Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*, édition 2003.

au niveau de la main d'œuvre, d'expérience, d'expertise et de bras, que les jeunes générations ne seront pas comblé. Montmarquette et Thomas (2005) se sont intéressées au cas de l'effectif des infirmiers et infirmières, où la moyenne d'âge du secteur était de 43 ans en 2001 au Québec, c'est à dire constitué essentiellement d'individus appartenant à la cohorte des baby-boomers. Si les infirmières autorisées prenaient leur retraite à 55 ans, se serait alors un départ quasi-simultané de 28% de l'effectif. On imagine très bien par conséquent le vide que les infirmières issues du baby-boom vont laisser lorsqu'elles prendront leur retraite, surtout dans une société vieillissante nécessitant plus de soins, et donc plus de personnel soignant ! Cet exemple de pénurie prévisible touchant les infirmières n'est pas un cas isolé. Des secteurs entiers explique Lesemann (2003), appartenant au service public comme l'éducation, la santé, les services sociaux ou les services gouvernementaux, se sont formés massivement entre les années 65 et 75 par des personnes qui avaient alors entre 25 et 30 ans. Par conséquent, un grand nombre de postes seront à combler d'ici peu et créeront dans ces cas précis un risque de pénurie. Toutefois des secteurs tels que ceux des communications, des services aux entreprises ou des finances, ayant une main d'œuvre plus jeune, ne sont pas concernés dans l'immédiat par ce problème.

Il faut savoir que dans les années 70, il y avait un rapport de 2,29 entrants potentiels sur le marché de l'emploi âgés de 20-29 ans pour 1 sortant potentiel âgé de 55-64 ans selon les données de l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ)². En 2001 ce rapport était de 1,28 entrant pour 1 sortant. Il devrait être égal à 1 en 2007, soit un entrant potentiel pour un sortant potentiel c'est à dire

² Institut de la Statistique du Québec. *Évolution des 20-64 ans et de l'indice de remplacement de la main-d'œuvre aux cinq ans*, Les tableaux synthèses de l'évolution au Québec de 1971 à 2031.

qu'actuellement, pour une personne qui part à la retraite, il y a une personne pour la remplacer. De ce fait, dans un contexte actuel où l'économie est croissante et où les entreprises ont besoin de main d'œuvre supplémentaire pour faire face à la demande de plus en plus importante des marchés, la pénurie de main d'œuvre est déjà une réalité pour bon nombre d'entre elles. A l'horizon de 2015, ce rapport sera devenu négatif, il y aura alors 0,8 entrant potentiel pour 1 sortant potentiel. Tous les scénarios démographiques faits par différents experts ou organismes convergent vers ce point. Seule la vitesse et l'ampleur du phénomène varie.

Cependant, ce phénomène de pénurie de main d'œuvre n'est pas nouveau. Dans les années 90, au regard des résultats d'études et des sondages publiés à l'époque, on s'aperçoit rapidement que les PME étaient, dans certains secteurs, déjà confrontées à ce problème. Selon les données de la FCEI³, au début des années 90 « alors que le taux de chômage tournait autour de 12 % au Québec (10,4% selon l'Institut de la Statistique du Québec), un dirigeant de petite entreprise sur quatre affirmait être aux prises avec un problème de pénurie de main d'œuvre qualifiée » (p. 2) comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous.

³ FCEI. *Stratégies d'adaptation des PME à l'égard du vieillissement de la population, Résultats d'enquêtes auprès de la PME*, Mai 2002.

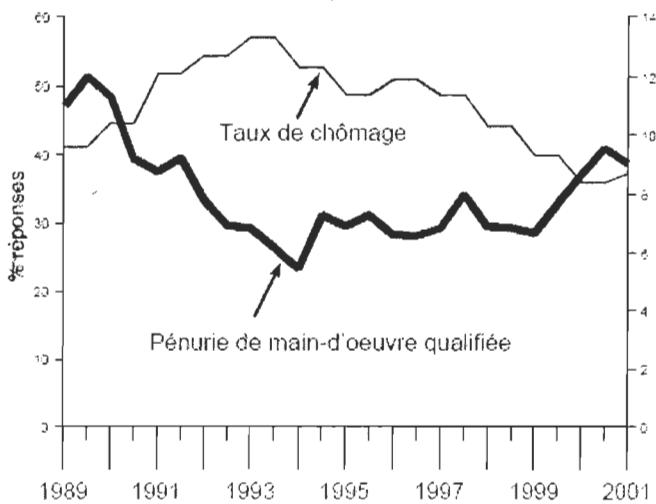


Figure 2. Evolution du phénomène de pénurie de main-d'œuvre dans la PME en relation avec le taux de chômage⁴.

En 1991, Szabo relevait dans une étude américaine que près de 75% des 1000 employeurs interrogés déclaraient avoir de la difficulté à trouver de la main d'œuvre qualifiée. A l'époque, il avançait déjà comme cause de cette pénurie, une augmentation trop faible de la main d'œuvre disponible par rapport aux besoins croissants des entreprises, un système éducatif défaillant et un déséquilibre grandissant entre les compétences recherchées par les employeurs et celles possédées par les travailleurs. Par conséquent, nous pouvons donc nous demander si le retrait massif des baby boomers du marché du travail est bien la cause directe de la pénurie de main d'œuvre à laquelle sont ou seront confrontés bon nombre de propriétaires dirigeants.

⁴ FCEI. *Stratégies d'adaptation des PME à l'égard du vieillissement de la population. Résultats d'enquêtes auprès de la PME*. Mai 2002.

2. VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION, CAUSE PRINCIPALE DE CE PHENOMENE RECURRENT ?

Comme nous venons de le constater la pénurie de main d'œuvre est un phénomène qui existait déjà dans les années 90 dans certains secteurs de l'économie et dans bon nombre de PME. Les changements démographiques ne sont donc pas l'unique origine de ce phénomène. Comme nous l'avons fait remarquer dans l'introduction de notre problématique, nos systèmes éducatifs et les lois parfois trop rigides en matière d'emploi sont aussi mis en cause. Cependant, les changements démographiques qui sont en train de s'amorcer seront-ils la cause d'une pénurie de main d'œuvre généralisée, comme sont amenés à le croire de nombreux individus ? Il est difficile de répondre, sans tenir compte de plusieurs éléments pouvant contribuer à cette problématique. Si l'on en croit des auteurs comme Lesemann (2003) qui se base sur une étude du CETECH (centre d'étude sur l'emploi et la technologie, 2003), la pénurie de main d'œuvre ne doit pas être considérée comme un phénomène chronique, généralisé à l'ensemble de l'économie, mais plutôt comme un phénomène ponctuel amené à toucher certains secteurs à des moments différents. Le fait que nous soyons dans une période de conjoncture économique favorable et soutenue en cette année 2007, explique en partie ce problème de pénurie de main d'œuvre. Sur un marché de l'emploi tendu, où la demande de main d'œuvre est plus forte que l'offre, les entreprises ont du mal à trouver les effectifs nécessaires pour assurer leur croissance. Dychtwald, Erickson et Morison (2006) expliquent quant à eux qu'il existe un ensemble complexe de variables qui peuvent influencer la nature, le « timing », ou encore l'étendue de cette pénurie : récessions possibles, gain de

productivité lié aux évolutions technologiques, délocalisations, politiques d'immigrations, éducation et formation. La main d'œuvre actuelle elle-même peut avoir des répercussions sur l'offre et la demande du marché du travail.

Cependant des secteurs d'activité comme la construction ou l'hôtellerie, connaissant une crise de main d'œuvre depuis maintenant une quinzaine d'années, ne sont pas uniquement victimes de leur croissance et de la hausse d'activité de leur secteur. D'autres éléments sont à prendre en compte et nous poussent à nous interroger plus profondément sur ce sujet. En effet, ne peut-il pas exister des éléments, internes aux organisations, expliquant eux aussi une partie du problème ? Le vieillissement de la main d'œuvre et le nombre insuffisant de jeunes pour la remplacer lors de son départ risquent certes de provoquer une crise importante sur le marché de l'emploi. Mais n'est-il pas un élément qui montrera plutôt les limites et l'obsolescence d'un système d'une philosophie de gestion qui n'est plus adaptée au contexte actuel ?

3. EVOLUTION DE LA MAIN D'ŒUVRE ET DE SES ATTENTES

Comme nous l'avons fait remarquer plus haut, les baby-boomers représentent actuellement 40% environ de la main d'œuvre actuelle, proportion plus élevée dans les grandes entreprises que dans les PME qui ont généralement une moyenne d'âge chez leurs salariés assez jeune. Foot et Stoffman (2000) expliquent que les premiers baby-boomers n'ont pas eu trop de difficultés pour travailler et ont su profiter des opportunités économiques offertes par leur grand nombre (augmentation de la taille des marchés après la seconde guerre mondiale,

nouveaux produits et services, etc.) après guerre et jusque dans les années 70. Les entreprises n'avaient qu'à se « baisser » pour trouver de nouveaux employés. L'offre d'emploi étant inférieure à la demande des individus voulant travailler, les entreprises étaient en position de force et pouvaient dicter leurs conditions. Depuis quelques années la situation s'est inversée. Avec une qualification plus importante des postes proposés dû entre autres aux avancées technologiques, des temps de formations plus longs mais aussi une baisse de la natalité, il devient plus difficile pour l'entreprise de trouver le personnel compétent répondant aux besoins souvent croissants de son activité. Le départ à la retraite de la grande cohorte des baby-boomers, possédant souvent le « savoir » de l'entreprise, ne fera qu'aggraver cette situation.

A cela s'ajoute des employés moins loyaux envers leurs organisations qu'autrefois, et des entreprises qui ne se gênent plus pour venir débaucher les éléments dont elles ont besoin chez leurs concurrents. Mais comme l'explique Samson (2004) c'est que la situation et les mœurs ont changé. Les transformations de notre environnement et de nos sociétés ont eu des répercussions irréversibles sur le comportement des individus et de leurs attentes, ce que relève également Foot et Stoffman (2000). La génération des baby-boomers était dans l'ensemble très fidèle, et dévouée à son entreprise. Elle ne comptait pas ses heures, était prête à faire des sacrifices pour l'organisation, acceptait généralement les ordres sans trop se poser de questions, laissait ses problèmes familiaux à la maison et s'accommodait d'un système d'avancement basé avant tout sur l'ancienneté. Elle avait foi en son avenir et la stabilité de son emploi lui convenait. La caricature par excellence du baby-boomer est l'homme qui travaille durement et est souvent

absent, pendant que sa femme s'occupe de la maison et des enfants. Dans ce contexte, les entreprises avaient peu de problèmes avec leurs employés et pouvaient se permettre une gestion des ressources humaines peu rigoureuse, menée au jour le jour.

Mais pendant ce temps, comme le décrit Samson (2004), les générations montantes vivaient des mutations. Marquées souvent par l'absence d'un parent dévoué à son entreprise, mais aussi parfois par le renvoi de ce dernier figurant alors parmi les vagues de licenciements massives dans les années 80-90 après une longue carrière sans heurts, les « jeunes » ne sont plus près à se « sacrifier » pour une entreprise, et vivre au rythme du « métro, boulot, dodo ». Contrairement à leurs parents issus de la génération des baby-boomers, le travail n'est pas leur préoccupation centrale. Ils refusent de travailler durant les fêtes et les fins de semaine (sauf en emploi étudiant) et veulent des congés pour décompresser, car la santé mentale et physique s'avère leur priorité. Ayant eu une instruction plus poussée que leurs parents, les individus des nouvelles générations souhaitent prendre part aux décisions et être respectés plus pour leurs compétences que pour leurs années d'ancienneté. Elevés dans une société chaotique, assez instable et en perpétuelle évolution, s'étant ouverte à la mondialisation et aux nouvelles technologies, ils ont vite compris à ne compter que sur eux-mêmes et à profiter des opportunités qui s'offrent à eux. De ce fait, ils n'hésiteront pas à quitter leur entreprise (contrairement à leurs parents) pour un autre emploi, s'ils y voient l'opportunité de s'y épanouir. Plus ouverts à ce qui les entoure et ayant une plus grande propension aux changements que ceux qui les précèdent, on constate

également chez ces derniers un retour à des valeurs plus socialistes et humanistes avec l'apparition et la croissance de mouvements alter-mondialiste ou encore le développement du commerce équitable. La dimension sociale de l'entreprise dans laquelle ils travaillent prend alors de plus en plus d'importance à leurs yeux.

Si l'on reprend les propos de Lesemann (2003) que nous avons évoqués plus haut, nous pouvons donc penser que l'organisation du travail dans la majorité des entreprises n'est plus adaptée à une main d'œuvre dont les besoins et les attentes vis à vis de leur travail, ont beaucoup évolué par rapport à la génération précédente des baby-boomers. C'est ce que nous pouvons aisément constater sur le tableau présent à la page suivante. Cette inadéquation entre l'organisation actuelle du travail et les attentes de la main d'œuvre d'aujourd'hui ne cessera de s'amplifier, du fait de l'hétérogénéité croissante de cette dernière. Les femmes, les jeunes, les immigrés ou encore les seniors sont en effet de plus en plus nombreux à intégrer le monde du travail et contribuent ainsi, à diversifier la main d'œuvre et ses besoins.

Tableau 1
Les attentes différentes des générations

	Génération Y	Génération X	« Baby boomers »
Âge*	<ul style="list-style-type: none"> • ~18-29 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • ~30-39 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • ~40-59 ans
# de postes dans une carrière	<ul style="list-style-type: none"> • 7-10 	<ul style="list-style-type: none"> • 7-10 	<ul style="list-style-type: none"> • 3-5
Vision du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Agent libre 	<ul style="list-style-type: none"> • Série de projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle dans l'organisation
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Communautés 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipes 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiérarchique
Priorité travail / vie personnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Équilibre 	<ul style="list-style-type: none"> • Équilibre 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail
Ambition actuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention de nouveaux défis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indépendance financière. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité financière à la retraite.
Stratégie d'attraction	<ul style="list-style-type: none"> • Preuves tangibles de la responsabilité sociale de l'organisation. • Honnêteté quant à la culture organisationnelle. • Opportunités de développement. • Savoir-faire technologique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité de l'organisation. • Culture organisationnelle détendue. • Opportunités de développement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité de l'organisation. • Avantages sociaux offerts par l'organisation (ex. : régime de retraite, assurance-santé, programme de santé et mieux-être).
Stratégie de rétention	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunités de développement et de rétroaction. • Reconnaissance (publique et informelle). • Progression de carrière. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunités de développement et de rétroaction. • Reconnaissance (publique et informelle). • Conciliation travail / vie personnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication dans la prise des décisions. • Reconnaissance publique.

Source : « La gestion des talents en réponse aux enjeux de rareté de la main d'œuvre », Présentation Deloitte (2006).

A cela s'ajoute le fait qu'en présence d'un marché de l'emploi tendu où les compétences sont aujourd'hui difficiles à trouver, la compétition entre les entreprises pour s'attacher les services des individus les plus compétents devient de plus en plus vive dans le contexte économique actuel. En effet, la raréfaction de la main d'œuvre disponible amène incontestablement à une très forte concurrence de la part des employeurs pour disposer des meilleurs collaborateurs. Si ces derniers ne sont pas disponibles, rares sont alors les entreprises, petites ou grandes, à qui on n'essaie pas de débaucher ses meilleurs éléments. Le recours à de telles pratiques par les entreprises est d'ailleurs en augmentation ces dernières années. A ce petit jeu, on peut être amené à penser que les PME sont plus

démunies face aux stratégies et aux moyens déployés par les grandes entreprises pour arriver à leurs fins.

4. DEFIS ET ENJEUX POUR LES ENTREPRISES A RELEVER

Il est donc très important de comprendre que le marché de la main d'œuvre est devenu très compétitif et stratégique. A cela s'ajoute une main d'œuvre de plus en plus hétérogène que l'entreprise doit savoir-faire travailler ensemble ce qui n'est pas toujours facile. En considérant que la main d'œuvre est la ressource première d'une majorité d'une entreprise, nous pouvons donc affirmer que leur croissance mais aussi leur survie, dépendront de la manière dont elles arriveront à relever ces défis liés à la raréfaction des ressources humaines, et aux évolutions de cette main d'œuvre. Quelles sont alors les moyens efficaces qui s'offrent à elles pour y faire face ? C'est là tout l'intérêt de notre recherche. Selon les experts interrogés par Moore (2005), cela peut se résumer par les trois « R » : Recrutement, Rétention et Récompense. A l'heure actuelle, un certain nombre de grandes entreprises et de PME ont déjà pris le « taureau par les cornes » comme on peut le constater au travers de la littérature (Vandenbergh, 2004 ; Scouarnec et Véniard, 2005 ; Checket-Hanks, 2006). Que ce soit en prévision des départs en retraite d'une partie importante de leur main d'œuvre, pour répondre aux besoins actuels de développement de leurs organisations ou, par leur conception du management, elles ont déjà réfléchi sérieusement à cette problématique de pénurie de main d'œuvre. De par leurs pratiques d'attraction et de rétention exemplaires,

ces dernières ont su attirer les individus nécessaires à la bonne marche de leurs organisations et su retenir leurs meilleurs éléments.

Toutefois, la majorité des travaux réalisés à ce sujet concerne la grande entreprise comme celui de Vanderberghe en 2004 qui s'appuie sur l'étude de cas de trois grandes entreprises. Il souligne alors que l'attachement et la fidélisation des employés les plus productifs passent par :

Une gestion plus personnalisée, globale et fluide des attentes des employés (...). Ce travail exigera une réforme en profondeur de la façon de concevoir la fidélité à l'entreprise, car désormais celle-ci sera en perpétuelle construction, et pourra donc sans cesse être remise en question. (p. 71)

La main d'œuvre ne doit plus être considérée comme un simple rouage interchangeable de la chaîne comme le prônait d'une certaine façon l'organisation scientifique du travail de Taylor, et qui fut souvent le cas dans les années 70-90. Au contraire elle doit être reconnue comme une ressource importante au développement et à la survie de l'entreprise, qu'il faut savoir développer et valoriser.

La conception traditionnelle du personnel, perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser, est remplacée par la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir. (Peretti, 2000, p. 30-31)

A la lumière de ce qui précède, notre problématique de recherche sera de comprendre les différentes étapes qui ont amené des PME, différentes les unes des autres, à mettre en place ces dites pratiques avec succès et répondre ainsi, à cette problématique de pénurie de main d'œuvre. Pourquoi les PME ? Tout simplement

parce qu'elles représentent environ 98% des entreprises québécoises selon l'ISQ et que 60% de la main d'œuvre travaille dans des entreprises de moins de 500 salariés. Le sujet ayant été peu traité jusqu'à ce jour en ce qui concerne ce type d'organisation, il semble intéressant d'en fournir un meilleur éclairage.

Une personne travaillant dans une chambre de commerce me disait que nombreux sont les propriétaires-dirigeants de PME qui s'attendent à ce qu'on leur donne deux ou trois pratiques simples et efficaces qu'ils seront capables de mettre en place rapidement. Manque de temps, de moyens ou de considérations les poussent à négliger les enjeux liés à cette problématique. Je pense que la compréhension de ce processus amenant à la réussite de ces pratiques est très important, et qu'il serait trop simple de le réduire à une simple mise en place de quelques pratiques.

Beaucoup sont ceux qui croient en effet que l'introduction dans leur organisation d'une pratique ayant réussi chez l'un va fonctionner chez eux sans qu'il y ait eu une réflexion au préalable. C'est l'ensemble du processus, cohérent et logique, ayant conduit à des pratiques efficaces de gestion de l'attraction et de la rétention que nous allons étudier dans des PME, qui ont déjà relevé ce défi avec succès.

Notre problématique nous permettra de répondre à la question suivante :

Quelles sont les pratiques exemplaires amenant à une gestion de l'attraction et de la rétention efficace en contexte de PME ?

Pour cela, nous passerons en revue dans un premier chapitre la littérature scientifique, afin de synthétiser les informations existantes pertinentes, en lien avec notre problématique. Par la suite, et grâce à ce que nous aurons fait

précédemment, nous présenterons dans un deuxième chapitre notre cadre opératoire. Celui-ci s'articulera autour de la description de notre méthode de recherche (justification de l'échantillon choisi et présentation des différents outils de collecte des données). Enfin, dans un troisième chapitre, nous présenterons les résultats de notre recherche et nous en discuterons, avant de terminer par nos recommandations.

PREMIER CHAPITRE : CONTEXTE THEORIQUE

La gestion de l'attraction et de la rétention de la main d'œuvre fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Tout d'abord considérée comme une simple fonction secondaire, la GRH a depuis une vingtaine d'années pris une importance croissante dans les organisations. Son incidence sur la performance de celles-ci n'est d'ailleurs plus à démontrer. Toutefois, faute de moyens ou tout simplement de considération, les propriétaires-dirigeants de PME n'accordent encore bien souvent qu'une importance secondaire à la GRH ainsi qu'à leurs ressources humaines. La raréfaction de la main d'œuvre actuelle et la compétition accrue qui y est liée pour en disposer, nécessitera certainement un changement d'attitude de leur part. Plusieurs PME ont aujourd'hui relevé ce défi avec succès, réussissant à la fois à répondre à leurs objectifs mais aussi, à combler les besoins et les attentes de leurs employés.

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter une recension la plus complète qui soit, de la littérature disponible et en lien avec notre problématique. Nous cherchons à permettre au lecteur d'avoir une vision claire sur le sujet, en partant d'un cadre d'analyse assez général, qui va se préciser par la suite. Nous débuterons ici tout d'abord par présenter l'évolution de la GRH, avant de nous pencher plus spécifiquement sur la place et l'importance qui y est accordée au sein des PME. Une fois que cela aura été effectué, nous nous intéresserons aux pratiques de gestion de l'attraction et de rétention existantes employées par ce type d'organisations. Nous aurons alors A la fin de ce chapitre, un portrait fidèle de l'information existante et pertinente sur le sujet ce qui nous permettra de poser un regard critique sur l'état actuel des connaissances.

1. EVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1.1 Définition et historique de la fonction des ressources humaines

La fonction des ressources humaines a beaucoup évolué au fil du siècle dernier, parallèlement à l'importance accordée à l'homme par son entreprise. Si l'on en croit Fombonne (2002) dont s'inspire Peretti (2004), il faut attendre le milieu du XIXe siècle pour observer les prémisses de cette fonction. Le premier quart du XXe siècle voit l'émergence d'une fonction des ressources humaines qui devient peu à peu autonome dans les entreprises, alors qu'elle faisait jusque là partie des attributions du propriétaire-dirigeant et du conseil d'administration. La fonction est toutefois cantonnée à une gestion quantitative des hommes et aux tâches administratives qui s'y rattachent (règlement intérieur, brochures d'accueil, paye, etc.) Au fur et à mesure que nous avançons dans le XXe siècle, la fonction des ressources humaines prend de l'ampleur et s'affirme de plus en plus. On peut alors observer une spécialisation plus grande des personnes qui travaillent dans cette discipline.

Dans les années 70-80, alors que le modèle de l'organisation scientifique du travail s'essouffle face à l'arrivée des concurrents asiatiques et à un environnement devenu instable qui évolue de plus en plus vite (développement sans précédent par exemple des technologies de communication et d'information), une mutation de la fonction des ressources humaines s'amorce. Le terme de direction des ressources humaines remplace alors de plus en plus souvent celui de direction du personnel. Comme le souligne Peretti (2004), on assiste à un

changement de perspective. D'une conception traditionnelle où l'employé est considéré comme une source de coûts qu'il faut minimiser, on passe à une conception où le personnel est considéré comme une ressource qu'il faut savoir développer, valoriser et mobiliser afin que leur rendement soit optimal. De ce fait, d'une gestion jusque là quantitative qui se caractérise dans les années 80-90 par des politiques de réduction des effectifs et de la maîtrise de la masse salariale, on glisse tout doucement vers une gestion plus qualitative des ressources humaines se traduisant notamment par des pratiques de GRH plus personnalisées. Le modèle taylorien présent dans la majorité des entreprises décline alors, au profit d'organisations qui fonctionnent de façon croissante en réseau. Les années 2000 marquent quant à elle, un autre tournant avec une affirmation du caractère stratégique de la gestion des ressources humaines dans la littérature, dans la prolongation d'une orientation systémique des recherches ; on parle alors de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Van Doesburg (2002) qui s'appuie sur les écrits de (Becker & Gerhart, 1996 ; Lado & Wilson, 1994 ; Petit, Bélanger, Benabou, Foucher & Bergeron, 1993 ; Pfeffer, 1994 ; Wright, Dyer, Boudreau & Milkovich, 1999 ; Wright & McMahan, 1992 ; Hitt, Bierman, Shimizu et Kochhar, 2001) explique que les ressources humaines de l'entreprise sont les actifs primordiaux qui lui permettront d'être compétitive dans l'économie actuelle. Si l'on poursuit notre raisonnement, il faut aller au delà et comprendre comme le souligne Peretti (2000) que « parler de ressources humaines ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources. Ainsi, la mission du directeur des ressources humaines consiste-t-elle à développer et à mobiliser ces ressources. » (p. 31).

Nous retiendrons comme définition de la gestion des ressources humaines celle donnée par Le Gall (2002) qui résume et exprime très bien ce que nous venons de voir :

Il s'agit d'une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient. (p.186)

On voit ici toute l'importance prise par la fonction des ressources humaines au sein des organisations au fil du temps. Il en est de même pour les recherches effectuées à son sujet. Parmi les travaux effectués, de nombreux chercheurs se sont intéressés à l'étude du lien qui pouvait exister entre cette fonction et la performance de l'entreprise, ce à quoi nous allons maintenant nous intéresser dans le paragraphe suivant.

1.2 GRH et performance de l'entreprise

Il n'est plus à démontrer aujourd'hui que de saines pratiques de gestion des ressources humaines, même si elles sont sommaires, ont des répercussions positives sur les performances de l'entreprise (Barette et Bérard, 2000 ; Fabi et Garand, 2004 ; Hornsby et Kuratko, 2003 ; Huselid, 1995 ; Huselid et al., 1997). Ces chercheurs se sont penchés et ont démontré le lien entre les pratiques de GRH d'une entreprise et la performance de celle-ci qu'elle soit financière ou organisationnelle.

Cependant comme l'expliquent Barette et Bérard (2000), les ressources humaines doivent être logiques et cohérentes pour ainsi supporter les objectifs stratégiques poursuivis par la firme. Le système doit être cohérent et les stratégies complémentaires. De ce fait, il serait toutefois malvenu de la part d'une organisation de croire qu'il existe une série de mesures ou de pratiques miracles pouvant être appliquées, de façon identique, à chaque organisation et conduisant au succès. Il faut comprendre que l'adoption de mesures de GRH ainsi que l'évaluation de leurs conséquences possibles doivent être mûrement réfléchies et, qu'elles doivent être cohérentes et complémentaires avec la culture, les valeurs et les autres pratiques de l'entreprise. Par exemple, un employé trouvera incohérent son entreprise si celle-ci l'incite à faire preuve d'initiatives et d'innover, et qu'elle ne met aucune mesure de reconnaissance en ce sens. Quel serait alors l'intérêt pour ce dernier d'innover ou de faire preuve d'initiatives ?

On voit ici que plusieurs recherches ont donc démontré l'existence d'un lien entre la performance de l'entreprise et la présence d'un système de GRH efficace. On peut cependant se demander si certaines pratiques de GRH ne sont pas plus efficaces que d'autres, et si elles peuvent avoir un effet positif sur la performance de façon individuelle. Faems et al. (2005) se sont penchés sur la question. Si l'on en croit les résultats de leur étude menée auprès de PME, il est par exemple intéressant de constater que la formation, le management de carrière ou encore la rémunération ont un impact vérifié sur la productivité des employés alors que pour les pratiques de sélection, ce n'est pas le cas. Ils concluent toutefois en insistant sur le fait que, bien qu'il ait été démontré que chaque pratique de GRH a un impact différent sur la performance organisationnelle ou financière, il

ne faut pas écarter les effets des interactions entre ces différentes pratiques. En effet, le fait que telle et telle pratique soit combinée avec une autre, peut également expliquer l'impact important de l'une ou l'autre sur la performance de l'organisation. Ils ajoutent de plus, que les futures recherches devront tenir compte, pour une meilleure compréhension, des effets d'interactions entre les différents domaines de la GRH mais aussi, du contexte et de l'environnement dans lequel l'organisation se trouve.

Toutefois, malgré toutes les études menées à ce sujet et bien que les effets bénéfiques de la mise en place de pratiques de GRH soient aujourd'hui admis, on constate assez facilement que la GRH n'est pas devenue pour autant une préoccupation majeure des chefs d'entreprises, surtout pour ceux des PME. En ce qui concerne ces dernières, plusieurs auteurs et chercheurs tels Hess (1987), Garand et Fabi (1992), soulignent depuis maintenant une vingtaine d'années le manque de considérations ou le manque de moyens de ces entreprises pour la mise en place de pratiques de GRH efficaces. Bien que l'on puisse observer un intérêt croissant des propriétaires dirigeants pour les questions liées aux ressources humaines, selon plusieurs sondages réalisés auprès d'eux, il semblerait donc que la réalité soit tout autre. Une des raisons possibles pour expliquer cette différence entre les faits réels et ce qui est déclaré dans les sondages, est qu'une partie des répondants (propriétaires dirigeants) souhaitent bien paraître lorsqu'on leur demande si la GRH est un domaine qui les préoccupe. De ce fait, même si en réalité elle est reléguée au second plan dans leur organisation, le propriétaire-dirigeant sera comptabilisé dans la grande majorité pour qui la GRH est une

préoccupation importante. Selon Fabi et al. (2004) « les gestes des dirigeants ne reflètent pas toujours le discours qu'ils tiennent » (p. 18), à propos des pratiques de GRH.

Mais bien qu'une partie des propriétaires-dirigeants relègue au second plan l'importance reconnue au sein des entreprises de la mise en place de pratiques de GRH, cela ne doit pas masquer que cette fonction devient dans le contexte actuel, un enjeu de plus en plus stratégique.

1.3 Vers une gestion stratégique des ressources humaines

Depuis maintenant quelques années, on entend parler de façon croissante de l'importance stratégique de la fonction RH ou d'une gestion stratégique des ressources humaines ou GSRH. Pourquoi ? Comprendons que dans un contexte de mondialisation croissant et d'évolution constante de notre environnement économique et technologique, les entreprises se spécialisent de plus en plus. De ce fait, les compétences liés aux postes proposés ne peuvent plus s'apprendre sur le tas comme auparavant. C'est un des exemples qui expliquent l'importance stratégique prise par les hommes et la GRH dans les entreprises et ce d'autant plus, dans un contexte actuel où le gros de la main d'œuvre, possédant souvent les compétences clefs de l'entreprise, sont sur le point de se retirer du monde du travail. Il me semble donc important d'aborder la GSRH et les différentes approches qui s'y rattachent.

1.3.1 Les différentes approches

- L'approche universaliste

Selon cette approche, qui est la plus simpliste, « il existe des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaires, peuvent aider les entreprises à accroître leur niveau de performance. » (Van Doesburg, 2002, p.20).

- L'approche contingentielle

Choisir cette perspective revient à penser qu'il n'existe pas de modèle basé sur des « meilleures pratiques ». En effet, les entreprises présentant des caractéristiques et des besoins tous différents, comment penser qu'il existerait une série de « meilleures pratiques » pouvant s'appliquer à tous ? L'approche contingentielle affirme que des variables (ex. stratégie, environnement, culture de l'entreprise, etc.) peuvent très bien modifier le choix des pratiques de GRH à employer afin de parvenir à la performance organisationnelle comme l'explique Van Doesburg (2002).

- L'approche configurationnelle

Cette dernière approche est selon Von Doesburg (2002) la plus complexe :

Elle implique que la GRH n'a de réelle capacité stratégique (possibilité de performer) que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation. (p. 22)

1.3.2 Portées des résultats validant ces approches

Dans son étude, Von Doesburg (2002) cherchait à valider, dans le contexte des PME, les trois approches que nous venons de présenter, et qui sont les plus souvent citées dans la littérature, afin de répondre à la question suivante : les pratiques de GRH ont-elles de réels effets sur la performance organisationnelle ?

Les résultats obtenus permirent à ce dernier de conclure que les trois approches s'avéraient se confirmer dans sa recherche. En ce qui concerne l'approche universaliste, il s'aperçut que le fait d'augmenter les investissements dans certaines pratiques de GRH améliorer de manière significative les performances organisationnelles et financières de l'entreprise dans les PME étudiées. Il en arriva à la même conclusion pour l'approche configurationnelle. Le choix cohérent de différentes pratiques, ayant des interactions bénéfiques, influe également sur la performance de l'entreprise. Pour ce qui est de l'approche contingentielle, ses résultats ne lui permettent pas de conclure que les pratiques de GRH influent positivement sur la performance de l'entreprise. Cependant, cette dernière conclusion doit être à considérer avec prudence dans la mesure où il n'a tenu compte comme facteur de contingence, que de la stratégie d'affaires de l'entreprise. Cela, du fait de sa présence redondante comme facteur principal de contingence dans la majorité des études. On peut émettre l'hypothèse que s'il avait choisi un autre facteur de contingence existant, et tout aussi important que celui qui a été choisi, ses derniers résultats auraient pu être différents.

Dans le cadre de notre problématique, cette recherche effectuée et les résultats qui en découlent sont très intéressants. Même s'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour espérer cerner parfaitement l'importance des liens entre les pratiques de GRH et la performance dans son ensemble, l'existence de ces liens est réellement prouvée et confirme la nécessité de considérer la GRH comme un élément stratégique au sein des entreprises. Les PME doivent comprendre le besoin d'existence d'une GRH logique et cohérente au sein de leur organisation si elles veulent, au delà d'atteindre leurs objectifs stratégiques, survivre et se développer de façon optimale, dans un contexte actuel de raréfaction de la main d'œuvre. Voyons maintenant justement ce qu'il en est des pratiques de GRH au sein de ce type d'organisation.

2 LA GRH ET LES PME

Les PME sont des entités très différentes les unes des autres. Leurs seuls points communs, sont qu'elles regroupent des entreprises comportant un faible nombre d'employés. Cependant, toute forme de généralisation est à proscrire comme le soulignent Garand et Fabi (1992) en ce qui concerne les pratiques de GRH. Comme nous pouvons le constater sur le modèle qui suit, schématisant les pratiques de GRH en contexte de PME, nous constatons que plusieurs facteurs influent sur le degré de présence des pratiques de GRH. Cela rejoint ce que nous venons de voir dans le paragraphe précédent au travers des approches contingentes et configurationnelles. Pour ce qui est de ce modèle, deux grands groupes de facteurs influent sur la GRH de l'entreprise, qui sont les facteurs

externes (sur lesquels l'organisation n'a aucun pouvoir ou contrôle) et les facteurs internes (propres à chaque organisation). Dans le premier groupe, on retrouve par exemple les facteurs commerciaux qui comprennent le marché, la technologie ou encore l'économie. On y trouve également les facteurs sociétaux comme les éléments politique, socio-culturel ou environnemental. Il faut comprendre que tous ces facteurs peuvent avoir une influence directe ou indirecte sur les pratiques de GRH menées dans l'organisation. Par exemple, si l'on prend la loi sur les compétences (élément politique), toute entreprise dont la masse salariale annuelle est supérieure à un millions de dollars doit consacrer l'équivalent d'au moins 1% de ce montant dans l'année civile à la réalisation d'activités de formation qui visent le développement de la main d'œuvre. La GRH de l'entreprise est alors ici directement influencée par cet élément tout à fait externe à l'organisation. Un autre exemple est l'évolution démographique (facteur socio-culturel) qui comme nous l'avons évoqué plus tôt amène deux, voire trois générations d'individus à travailler ensemble, ce qui influencer là encore grandement les décisions prises en matière de GRH. À propos maintenant des facteurs internes à l'entreprise, on note la présence des facteurs humains (ex : profil et caractéristiques des individus de l'organisation) et des facteurs organisationnels (ex : taille de l'entreprise, secteur d'activité, etc.). Gardons à l'esprit que tous ces facteurs, qu'ils soient internes ou externes vont influencer la présence des pratiques de GRH au sein de l'organisation. Tous ces facteurs contribuent de plus à faire de chaque organisation une entité unique possédant ses propres particularités. Pour ce qui est de la suite de cette partie, nous allons plus particulièrement nous pencher sur l'influence de la taille de l'organisation et celle du propriétaire-dirigeant qui sont

les deux éléments influençant le plus la présence d'un système de GRH dans les PME.

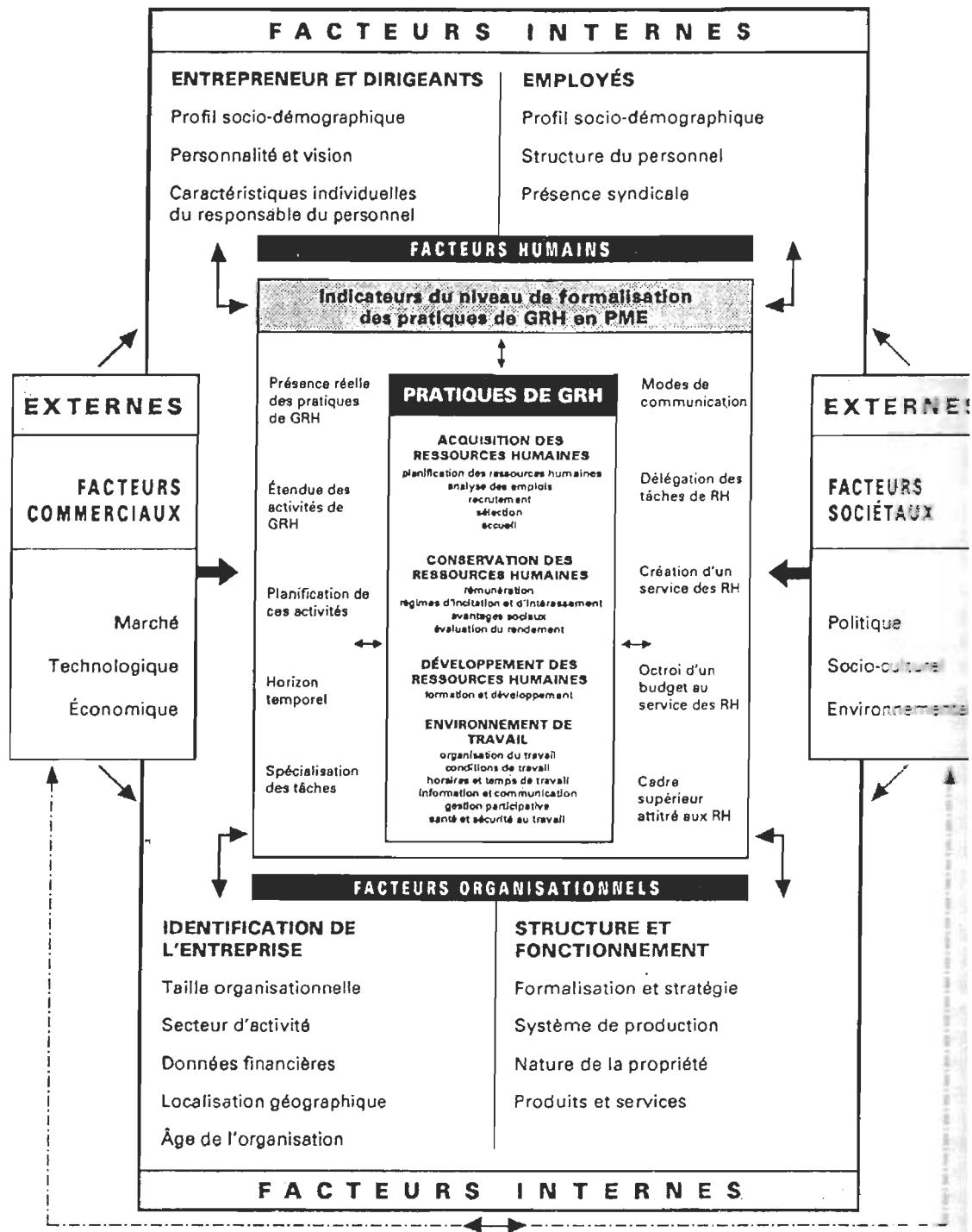


Figure 3. Modèle contingentiel de la GRH en PME¹

¹ Garand et Fabi (1992). *Les pratiques de GRH en PME*.

2.1 Influence de la taille de l'entreprise sur la formalisation des pratiques

Dès les années 90, des auteurs tels que Garand et Fabi (1992) constatent :

Qu'il existe réellement des pratiques de GRH appliquées en PME. Bien qu'elles demeurent généralement peu formalisées, ces pratiques existent à des degrés fort variables, démontrant sans équivoque le caractère fortement hétérogène des entreprises de petites et moyennes dimensions, interdisant dès lors toute autre forme de généralisation en ce qui a trait aux pratiques de GRH. (p. 91)

Ils ajoutent que le degré de formalisation des pratiques GRH s'accroît avec la taille de l'organisation. Cet aspect est également relevé par Défélix et Retour (2002)² dans les écrits de Kalika (1988) et Mahé de Boislandelle (1998) qui ont observé que le seuil de 150 à 200 salariés est pour beaucoup d'entreprises le tournant dans les pratiques de GRH. Celles-ci se formalisent et sont alors prises en charge par un responsable du personnel et un service plus ou moins riche, qui leur sont dédiés. Benoit et Rousseau (1993) ajoutent qu'outre la taille de l'entreprise, d'autres caractéristiques comme la nature de l'activité économique de l'entreprise, la présence d'une association d'employés ou d'un conseil d'administration, influent sur la formalisation de la GRH.

Mais pour les 95% d'entreprises canadiennes qui ont un effectif inférieur à 50 salariés, la personne ressource en matière de GRH reste souvent le directeur, contremaître ou chef. Pour ce qui est des TPE (0 à 19 employés), Garand et Fabi

² Défélix, C., & Retour, D. (2002). *La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas Microtek*. Présenté au 6^e Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal.

(1992) expliquent que la fonction GRH est complètement incorporée à la production dans la majorité des cas (93%) selon une étude menée il y a cinquante ans par Baker. Ils ajoutent que les pratiques de GRH sont en grande partie informelles sauf pour la sélection, l'accueil, la rémunération et la formation.

Benoit et Rousseau (1993) ont observé dans le cadre de leur étude que les entreprises élaborent le plus de politiques écrites sur des composantes telles les conditions de travail (horaires et temps de travail, 66,5% de leur échantillon, mode de rémunération et avantages sociaux, 59,3%, santé et sécurité du travail, 54,4%, définition et organisation du travail, 47%, discipline, 42,3% et licenciements et congédiements, 43,5%). Ils remarquent qu'à l'inverse, en ce qui concerne l'accueil et la formation, 44,8% de leur échantillon n'a pas de politique expressément écrite mais plutôt non écrite. Pour l'évaluation du rendement ou encore le recrutement et la sélection, c'est environ 39% qui ont une politique non écrite. En revanche, les deux auteurs ressortent aussi qu'il y a des éléments pour lesquels il est fréquent de ne trouver aucune politique officielle. Ce sont la retraite, les promotions, les mutations, les rétrogradations ou encore les communications et la participation. Ils expliquent que pour la formation et le perfectionnement des employés, les proportions sont quasiment identiques entre les entreprises qui ont des politiques écrites, non écrites, ou celles qui ont aucune politique officielle. Une tendance se dégage toutefois pour des politiques non écrites et non officielles.

La formalisation des pratiques vient donc en partie avec la croissance de la

taille de l'entreprise comme nous avons pu le voir. Elle peut se résumer en trois stades que nous décrivons dans le tableau suivant ; le stade 1 étant le moins formalisé et celui présent le plus souvent dans les petites structures.

Tableau 2
Les différents stades d'évolution des pratiques de GRH au sein des PME

Stade 1	<ul style="list-style-type: none"> • Décisions et responsabilités prises par le P-D • Pratiques artisanales, minimales et informelles
Stade 2	<ul style="list-style-type: none"> • Décisions par le P-D • Partage des responsabilités • Formalisation des pratiques
Stade 3	<ul style="list-style-type: none"> • Décisions consultatives • Départementalisation • Présence d'un DRH • Professionnalisation et intensification des pratiques

Source : Adapté de Lorrain (2004). *La gestion des RH dans les PME. Cours de Psychosociologie des PME*

Une question semble alors intéressante d'être soulevée ; est-ce que la non formalisation des pratiques, lorsque l'on connaît les impacts positifs de pratiques GRH sur la performance, est si grave que ça lorsque l'on sait que 95% des PME canadiennes ont moins de 50 salariés (80% en ont moins de 5), et que la formalisation des pratiques n'est pas leur point fort ?

Nous pouvons être amenés à penser que non. Il serait plus alarmant si les dirigeants n'avaient aucun questionnement en lien avec la GRH. Auquel cas, soit ils seraient tous spécialistes en la matière, ce qui est loin d'être le cas (selon un

sondage français de l'Observatoire des PME), 80% des dirigeants de PME n'ont jamais suivi de formation spécifique en GRH, il ressort également d'une publication de Fabi et Lacoursière (2006) que beaucoup de PME ne disposent pas d'expertises internes en gestion des ressources humaines ; ou, soit ils n'y porteraient aucune importance (ce qui serait beaucoup plus alarmant). Même si :

Une formalisation minimale demeure nécessaire à la mise en place et au maintien de saines pratiques de gestion, que l'on soit en PME ou GE, (...) ce besoin n'apparaît pas des plus urgents et qu'en ce sens les interventions peuvent être reportées » (Garand et D'Amboise, 1995, p. 35).

Ils ajoutent cependant que la formalisation des GRH est insuffisante en PME. Le manque de ressources financières semble en être le principal responsable.

Cette faible formalisation des pratiques de GRH est donc une « caractéristique » des PME. Le peu de ressources à y consacrer, la faible nécessité de formalisation lorsque l'effectif est très petit, expliquent entre autres cette situation. Cependant, il faut être également conscient que la formalisation n'est pas obligatoirement synonyme d'efficacité. En effet, ce n'est pas parce que les politiques GRH de l'entreprise sont écrites noir sur blanc qu'elles sont efficaces ! La professionnalisation des pratiques est alors l'élément important. Quelles soient formelles ou non, l'efficacité des pratiques découle de leur degré de professionnalisation, c'est à dire du niveau des compétences liées aux GRH auxquelles on a eu recours pour les mettre en œuvre. Un propriétaire dirigeant aura par exemple eu recours à un consultant GRH pour mettre en place au sein de sa PME un système de GRH. Qu'il soit simple ou complexe, formalisé ou non, ce

système aura un degré de professionnalisation élevé puisqu'on s'est référé pour son élaboration à un professionnel. Notons que ce degré de professionnalisation ne dépend pas directement de la taille de l'entreprise bien qu'il y est souvent associé. On trouvera en effet plus souvent des professionnelles des RH dans les grandes entreprises que dans les PME. De même, là encore pour une question de ressources financières, les PME auront peut-être moins la possibilité d'avoir recours à un professionnel que les entreprises de taille plus importante.

Nous allons maintenant étudier une autre caractéristique de ce type d'organisation qui est le rôle pivot joué par le propriétaire-dirigeant. Au passage, la professionnalisation des pratiques résultera en grande partie des compétences du propriétaires-dirigeants.

2.2 Importance du propriétaire dirigeant

2.2.1 Profil général des propriétaires

Tout comme la GRH, il est tout d'abord intéressant de noter que bien souvent, la présence de dirigeants détenant un diplôme universitaire s'accroît avec la taille de l'entreprise. Lors de l'étude de Benoit et Rousseau (1993), un peu plus du tiers à l'époque détenait un diplôme universitaire, 26% un diplôme de niveau collégial ou d'école technique, 27% de niveau secondaire ou d'école de métier, et 10% des études primaires complétées ou non. A noter que les dirigeants les plus

âgés étaient moins scolarisés que les plus jeunes ; les formations effectuées étant assez générales et touchant souvent à l'administration. Les deux chercheurs relèvent également que le dirigeant a un âge moyen de 44,5 ans et que neuf fois sur dix, il s'agit d'un homme.

En ce qui concerne l'étude du temps consacré par ces derniers aux diverses fonctions de l'entreprise, nous pouvons les résumer dans le tableau qui suit, où la part du temps consacrée par le dirigeant à ces dernières est exprimée en pourcentage.

Tableau 3

Répartition du temps en pourcentage accordé par le P-D de PME aux différentes fonctions de gestion de l'entreprise

Fonctions de gestion	Part du temps consacré
Achats	9,5 %
Ventes et marketing	25,0 %
Administration générale, comptabilité et finance	30,2 %
Production	16,0 %
Personnel	12,8 %
Recherche et développement	6,2 %
Autres	0,3 %
Total	100,0 %

Source : adapté de Benoit et Rousseau (1993) La GRH dans les PME au Québec

On constate assez facilement, qu'à cette époque, les fonctions qui occupaient le plus les dirigeants étaient celles liées à l'administration, comptabilité et finance suivi par les ventes et marketing puis par celle de production. La fonction de la GRH n'occupait alors qu'un peu plus de 10% de leur temps. Et si l'on en croit Hornsby et Kuratko (2003), ses statistiques devraient être sensiblement les mêmes aujourd'hui puisque selon leur étude, les pratiques de GRH ont stagné voir même régressé dans les PME depuis les années 90.

Par ailleurs lorsque l'on s'attarde sur les résultats de Benoit et Rousseau (1993), 72,5% des dirigeants interrogés n'avaient jamais participé à des activités de formation ou d'information en gestion du personnel. 63% n'avaient même jamais suivi de cours formels sur ce sujet. En 2004, c'est à dire 10 ans après, les résultats d'une enquête française menée par l'Observatoire des PME allait dans le même sens puisque 82% des dirigeants de PME interrogés, révélaient qu'ils n'avaient jamais suivi de formations spécifiques pour la gestion du personnel. Cela peut paraître inquiétant lorsque l'on sait que ce sont eux qui pour la plupart gèrent cette fonction dans leur entreprise. Voyons maintenant quels sont leurs rapports avec la GRH.

2.2.2 Les propriétaires-dirigeants et la GRH

- Quelle que soit la PME, il n'est pas rare que le propriétaire-dirigeant en soit la pierre angulaire. Tout passe par lui, et rien ne se fait généralement sans son accord. Garand et d'Amboise (1995) souligne la forte centralisation des pratiques

et des décisions autour du propriétaire-dirigeant, que ce soit pour la GRH ou les autres fonctions. Le profil du propriétaire-dirigeant est alors primordial dans la mise en place de bonnes pratiques car comme nous le verrons dans notre recherche, il incarne le pilier central de toute PME (Garand et d'Amboise, 1995 ; Duberley et Walley, 1995). De son ouverture et de ses capacités dépendront souvent la mise en place de saines pratiques de GRH et cela, même si les moyens de l'entreprise ne permettent que l'implantation de pratiques sommaires. Appelbaum et Hakam (2000), et Hornsby et Kuratko (2003) soulignent que chaque année, une grande majorité des faillites de PME peuvent être mises sur le compte d'une incompétence managériale. Plus spécifiquement, c'est la prise en charge des problèmes concernant les employés qui est la plus souvent citée dans le cadre de cette dernière. Cela inclut un recrutement de personnel inefficace, une mauvaise sélection, une formation inexistante ou très pauvre, aucun système de reconnaissance ou de mesures incitatives financières (bonus, primes, etc.) et une absence de système d'évaluation de la performance.

De ce fait, la bonne marche de l'entreprise dépendra grandement du ou des dirigeants, c'est à dire de ses aptitudes et de ses compétences conceptuelles, interpersonnelles et techniques. Garand et d'Amboise (1995) relèvent d'ailleurs que cela peut présenter certaines faiblesses. Les propriétaires-dirigeants se trouvent en effet souvent déstabilisés par exemple, face aux conflits de travail qui peuvent survenir ou encore lors de l'arrivée de syndicats. De plus, nombreux sont ceux qui ont un mode de gérance très autocratique. De ce fait, il est fréquent qu'ils ne soient pas très ouverts à une certaine transparence et à une participation de leurs employés à la prise de décision. On retrouve ici un modèle assez paternaliste

des entreprises qui a peu évolué au cours des dernières décennies et qui correspond de moins en moins à une main d'œuvre qui évolue. Il faut aussi tenir compte que la « vision entrepreneuriale conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH dans les PME. » (Garand et Fabi, 1992, p. 65). Ces deux auteurs différencient alors deux types de dirigeants :

- L'entrepreneur « à vision élevée » qui favorisera la mise en valeur de ses ressources humaines avec pour objectif d'améliorer le climat de travail, la rentabilité ou encore la productivité de son entreprise. Dans cette organisation, on aura tendance à trouver des pratiques de GRH diversifiées et adaptées au contexte dans lequel elle évolue. L'entrepreneur sera ici un initiateur et un catalyseur qui favorisera la pleine participation de ses employés à ce processus.
- L'entrepreneur « à vision faible » considère quant à lui son personnel de la même façon que ses équipements et fournitures. Sa vision de la GRH se limite alors aux activités d'administration du personnel : recrutement, rémunération, documents administratifs et congédiement.

Mais la situation semble se diriger dans le bon sens si l'on en croit les dires des dirigeants. Une enquête française réalisée par l'Observatoire des PME (2004) révèle qu'une majorité des dirigeants est intéressée par la gestion de leur personnel (plus de 86% d'entre eux), même si l'on a pu constater que 82% des répondants de cette étude n'a jamais suivi de formation en gestion des ressources humaines. Très intéressés par l'aspect humain (relationnel et psychologie), les dirigeants le sont beaucoup moins pour les aspects plus concrets comme la

formation, l'organisation du travail, la performance du personnel ou encore leur motivation. On voit là un discours qui semble toutefois à deux vitesses. Les études ressortent de plus en plus l'intérêt grandissant des dirigeants pour la GRH et leur prise de conscience quant à son importance stratégique, et c'est très encourageant. Cependant, dans la pratique, cela semble beaucoup moins évident. Le besoin de bien paraître lors de ces enquêtes favorise t'il alors des réponses qui contribuent à donner une bonne image de son entreprise et de sa gestion comme nous l'avons déjà mentionné ? La question peut se poser.

Toujours est-il qu'il faut comprendre toute l'importance quant au rôle joué par les dirigeants dans la mise en place de saines pratiques de GRH au sein de leurs organisations. Des cas concrets de réussite en sont des exemples indiscutables. Scouarnec et Véniard (2005) ont étudié le cas d'une entreprise du secteur de la construction. En un peu plus de 15 ans, cette dernière a multiplié son chiffre d'affaires par 6 et est passé de 7 à 22 employés pour des ratios de rentabilité qui sont quatre fois supérieurs à ceux du secteur. Les deux auteurs concluent leur article en mentionnant que :

La leçon de l'observation de cette entreprise, c'est que le dirigeant sait créer de la valeur avec ses ressources humaines, en tout cas plus que ses concurrents. Son facteur-clé de succès dans ce domaine, c'est la conscience qu'il a du management : «Ma priorité, c'est le management. La croissance de l'entreprise s'est faite par le management. Si je place le management en 5ème position dans l'ordre de mes priorités, je fais une erreur. La gestion, c'est facile. Je loupe les résultats si je loupe le management. On gagne au niveau de la production, car on a beaucoup investi au niveau des RH (p. 119)

2.3 Pratiques de GRH présentes dans les PME

Pour décrire les pratiques de GRH fréquemment mises en place dans les PME, nous nous servirons pour les regrouper des quatre blocs thématiques, définis par Benoit et Rousseau (1993) qui nous permettront de décrire la situation dans son ensemble.

2.3.1 *Gestion de l'emploi*

Commençons tout d'abord par la planification des besoins de main d'œuvre. De l'étude de Benoit et Rousseau (1993), il ressort que cela se fait la plupart du temps de façon très intuitive et très sommaire. Lesemann (2003) soulignait que les dirigeants de PME sont souvent préoccupés par l'avenir à court terme de l'entreprise, ce qui expliquerait à mon sens, cette faible planification des besoins de main d'œuvre et sa faible formalisation. En ce qui concerne maintenant le recrutement, une PME sur deux prépare un profil détaillé du poste à pouvoir et une série de critères de sélection (Benoit et Rousseau, 1993). Cette pratique diminue pour des postes de cadres. On notera que plus l'entreprise est de taille importante, plus elle aura recours à des pratiques formalisées, ce qui rejoint ce que nous avons vu plus haut. Pour ce qui est des sources de recrutement, il y en a quatre qui se démarquent quel que soit le poste à combler. Ce sont, les journaux, les contacts personnels du dirigeant, ceux des employés et les candidatures spontanées. Les autres sources de recrutement telles les associations de professionnelles, anciens diplômés, publications d'affaires, associations

d'employeurs ou encore les agences privées de placement. Là encore, on remarquera une augmentation de l'utilisation de différentes sources de recrutement en fonction de la taille de l'entreprise. En ce qui a trait à la sélection, celle-ci se fait le plus souvent par une entrevue en personne durant laquelle on analysera le curriculum vitae et les références présentées.

2.3.2 Gestion de la formation

En ce qui concerne ce domaine, il faut savoir que non seulement la taille de l'organisation mais aussi le secteur d'activité et les différentes strates d'employés jouent un rôle sur le degré de formation proposée. Notons que la perception de l'employeur quant à sa responsabilité de former son personnel y est également intimement liée. Comme le souligne Benoit et Rousseau (1993), l'absence de formation est associée le plus souvent à des entreprises de moins de 20 employés. La formation « en cours » de travail fait son apparition dans les entreprises de plus de 20 employés, tandis que celle qui est organisée (pendant ou en dehors des heures de travail) n'apparaît souvent qu'à partir d'un seuil de 50 salariés. Nous pouvons y voir là, une des manifestations de la logique « court terme ». Pour des petites organisations, qui fonctionnent beaucoup au jour le jour et où le temps est souvent une denrée rare, l'absence d'un employé pour une journée ou deux de formation, peut représenter un manque à gagner pour l'entreprise. Si l'on s'attarde à présent sur le taux d'accès à la formation au sein de ces entreprises, il ressort de l'étude de Benoit et Rousseau (1993) qu'un peu moins de 30% des salariés ont eu accès à une formation en cours de travail, et

qu'un peu moins de 15% à de la formation organisée (26% des entreprises de leur échantillon n'avaient aucune activité de formation). En ce qui concerne, les dépenses qui s'y rattachent, un peu plus de 40% de leur échantillon ont déclaré des dépenses pour ce type de formation, variant de 1 à 125000 dollars. Les ressources utilisées pour la formation étaient alors surtout l'entreprise elle-même (93% des cas), le fournisseur d'équipement ou de matériel (42,2%), les établissements publics d'enseignement (24,7%), les consultants privés (21,6%) et enfin les organismes gouvernementaux (19,6%).

2.3.3 Gestion de la rémunération et évaluation du rendement

Là encore, la majorité des entreprises interrogées n'ont pas de systèmes formalisés en ce qui a trait à la rémunération. Les salaires sont d'ailleurs souvent gardés confidentiels. Ces derniers sont généralement révisés annuellement en considération de la capacité financière de l'entreprise, des qualifications et exigences du poste, ainsi que de l'expérience et de l'ancienneté de l'employé. Les politiques de bonus et d'intérressement apparaissent dans les entreprises de taille moyenne et s'adressent le plus souvent aux cadres, professionnels, techniciens et employés de vente. Comme le souligne Benoit et Rousseau (1993), l'actionnariat et le partage des gains de productivité sont pour ainsi dire inexistant. Pour ce qui est des avantages tels que les avantages sociaux de types assurance-vie, assurance maladie-maladie complémentaire, assurance-salaire, vacances et congés supplémentaires, se sont souvent les entreprises de taille moyenne qui offrent le plus. Dans leur étude, c'est un peu plus de la moitié des entreprises qui offrent de

tels avantages.

L'évaluation du rendement est quant à elle assez informelle et basée sur l'observation directe. Dans les entreprises de taille moyenne, on rencontre l'apparition de grilles d'évaluation précises contrairement aux entreprises de petites tailles où cela reste très marginal. Les critères utilisés lors de l'évaluation sont le plus souvent la qualité du travail, la collaboration, le comportement général mais aussi l'assiduité.

2.3.4 La satisfaction au travail et la politique de participation

D'après l'étude de Benoit et Rousseau (1993) qui est basée sur les déclarations des dirigeants, la motivation est plus élevée chez les cadres, professionnels et techniciens que chez les employés de production. Les facteurs qui d'après eux expliqueraient une baisse de motivation sont les conditions de travail pour les cadres, et le contenu du travail pour les autres. Les deux auteurs constatent également un fossé entre la perception de dirigeants d'une motivation au travail élevé chez leurs salariés, et les nombreuses récriminations qu'ils observent.

Pour ce qui est de la communication, les petites entreprises ont beaucoup recours à de la communication de type informel. Plus la personne est importante au sein de l'organigramme, plus l'information qui lui est transmise est complète et « stratégique » ; les employés de base ne recevant généralement que des informations concernant leur poste. On a ainsi assez souvent des employés qui ne sont généralement pas très informé de la santé financière de leur entreprise ou des

grandes lignes stratégiques de cette dernière.

Les moyens de communications et de participation que l'on trouve alors dans les PME sont soit informels (machine à café, conversation dans les couloirs, etc.), soit formels (réunions, activités sociales, recueil des suggestions des employés, comités d'entreprise, groupes de travail, boîtes de suggestions, etc.).

De façon générale, Garand et D'Amboise relevaient donc en 1995 que :

La GRH s'avère insuffisamment formalisée en PME, bien que la formalisation ne soit pas toujours essentielle, ni bénéfique ; les contraintes financières ne permettent pas les investissements adéquats dans cette ressource vitale ; le propriétaire-dirigeant joue un rôle pivot central en PME et conditionne toutes les pratiques en GRH. (...). (p. 43)

Ils insistaient également sur « la difficulté pour beaucoup de PME, de trouver du personnel qualifié et la réticence de nombreux dirigeants à faire de leurs plus fidèles collaborateurs de véritables partenaires » (p. 43). Qu'en est-il aujourd'hui ?

2.4 Problèmes rencontrés en ce qui concerne la GRH

Selon des auteurs tels Garand et d'Amboise (1995), Hornsby et Kuratko (2003), ou encore Fabi, Lacoursière et Boyer (2004) les principaux problèmes rencontrés par les PME sont notamment que la GRH est insuffisamment formalisée dans les PME (ils rappellent cependant que la formalisation n'est cependant pas toujours essentielle ni bénéfique), l'insuffisance de ressources financières qui ne permet pas les investissements adéquats en la matière, le rôle pivot joué par le propriétaire-dirigeant qui conditionne la présence de pratiques de

GRH, la difficulté pour bon nombre de PME de trouver du personnel qualifié mais aussi la difficulté des propriétaires dirigeants à considérer leurs plus fidèles éléments comme de véritables collaborateurs. Ces problèmes semblent être les mêmes aujourd’hui que ceux rencontrés au début des années 90, montrant ainsi qu’il y a eu peu d’évolution en matière de GRH au sein de ce type d’organisation.

Si l’on s’attache maintenant aux questionnements des propriétaires dirigeants en matière de GRH, ceux-ci sont synthétisés dans le tableau suivant, et correspondent là encore, à ceux relevés dans des études antérieures.

Tableau 4**Ventilation des questionnements relatifs à la GRH pour l'année 2005 (n = 1943)**

Objets des demandes	Exemples de demandes	%
Rémunération et avantages sociaux	Échelles de rémunération, enquêtes salariales, augmentations salariales, bonification, primes au rendement, rémunération variable, allocations, remboursements de dépenses, assurances collectives, fond de retraite.	31 %
Recrutement et sélection	Agences de recrutement, CV pour embauche de personnel cadre, modèles de contrat de travail, entrevues, descriptions de tâches	27 %
Communication et climat de travail	Climat de travail, clubs sociaux, comités de relations de travail/comité de ressources humaines, communications (ex : journal interne), politiques.	11 %
Santé et sécurité au travail	Mutuelles de prévention, plans de prévention / plan d'urgence, contre-expertises médicales, accidents / décès, équipements de sécurité, problèmes d'abus de congé.	7 %
Formation	Planification et organisation des activités de formation.	5 %
Gérer les équipes de travail	Équipes de travail semi autonomes ou autonomes, gestion des équipes de vente, quarts de travail, plans de reconnaissance, motivation, fidélisation.	5 %
Fin d'emploi	Congédiements difficiles, mises à pied temporaire, travail partagé.	4 %
Évaluation du personnel	Évaluation du rendement, évaluation de la performance.	3 %
Lois du travail	Normes minimales du travail, équité salariale, formation, harcèlement.	3 %
Questions disciplinaires	Troubles de comportement d'un employé, absentéisme, toxicomanie, vol, vandalisme, pédophilie, jeu.	3 %
Syndicalisation	Accréditations / désaccréditations syndicales, grèves / lock out, arbitrage / médiation, conventions collectives.	2 %

Source : Fabi et Lacoursière (2006). Attraction et fidélisation d'employés qualifiés : les PME sont-elles dans la course ? paru dans LaRePe

Ce tableau nous montre donc les principaux sujets de questionnement en matière de GRH qui se retrouvent facilement dans d'autres études dont une, qui émane de la FCEI (2003). En matière de recrutement, la FCEI (2003) relève

qu'environ 4 entreprises sur 5 auraient connu de la difficulté pour leur recrutement. Cette situation semble de plus en plus se détériorer avec le temps. Les difficultés citées à ce sujet par les employeurs sont le manque de compétences et d'expérience des candidats, ainsi que le manque de ressources pour payer des rémunérations et des avantages sociaux plus élevés (ce qui est normal dans un contexte où l'offre d'emploi des entreprises est plus élevée que la demande des travailleurs).

Pour ce qui est du reste, Fabi et Lacoursière (2006) soulignent que différentes études ont mis en avant les faibles ressources des PME de façon générale face aux grandes entreprises en ce qui a trait à la rémunération, aux avantages sociaux, à la formation ainsi qu'aux possibilités de cheminement de carrière à long terme au sein de l'organisation. Ils ajoutent que du fait de leur faible expertise dans ce domaine, elles doivent souvent recourir à des organismes extérieurs pour obtenir l'aide nécessaire ce qui à l'inconvénient dans certains cas, de disposer d'un suivi garantissant l'efficacité à long terme et l'adaptation des pratiques de GRH mises en place dans l'organisation. Chose que beaucoup de propriétaires-dirigeants sont réticents à fournir de peur que l'organisme ne viennent interférer dans leur gestion. Et le problème résulte peut-être aussi de ce comportement. Les propriétaires-dirigeants semblent par moment eux-mêmes se couper l'herbe sous le pied en refusant, l'aide à laquelle ils ont droit et que l'on met à leur disposition. Rappelons les propos de Lesemann (2003) soulignant la vision trop « court-termiste » d'une majorité de propriétaires-dirigeants de PME. Dans certains cas, cela peut leur être plus préjudiciables qu'ils ne le pensent. Il y a quelques temps, une formation sur la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

proposée, à un prix très abordable, par un organisme public québécois aux propriétaires-dirigeants de PME, dû être annulée faute de participants. Parmi les causes pouvant expliquer l'absence de participation, le responsable de l'organisation mentionnait la difficulté d'intéresser les propriétaires-dirigeants à assister à de telles formations. Pourquoi ? Manque de temps, manque d'intérêt, mais aussi une absence de prise de conscience des changements de leur environnement en général. Nous pouvons qualifier un tel comportement d'état passif face à l'émergence de problèmes, comme la raréfaction de la main d'œuvre, qui risquent de les toucher au final plus qu'ils ne le pensent, faute de préparation.

Cependant, les PME sont loin de n'être qu'une « source » de problème en matière de GRH, elles présentent aussi de nombreux avantages liés aux caractéristiques de ce type d'organisation. On pense alors à l'ambiance conviviale et familiale qui en est un des clichés, la plus grande flexibilité dans le travail mais aussi, la plus grande polyvalence des tâches qui y sont proposés. Ces éléments ainsi que plusieurs autres encore leur seront très précieux pour lutter contre la pénurie de main d'œuvre, et mettre en place des pratiques d'attraction et de rétention (GAR) efficaces. Ce pari, plusieurs PME de secteurs et de tailles différentes l'ont déjà réussi. Comment ? C'est ce que nous allons maintenant étudier.

3 LA GESTION DE L'ATTRACTION ET DE LA RETENTION (GAR) AU SEIN DES PME

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement complexe et incertain. Cependant, elles ne sont pas toutefois totalement désarmées. Bien

entendu, les entreprises ne peuvent pas influer sur des phénomènes comme le vieillissement de la population ou difficilement intervenir à leur niveau, sur l'inadéquation entre le système éducatif et leurs besoins ou, sur une législation contraignante en matière d'emploi. Cependant, il existe des « leviers internes » sur lesquels elles ont directement le contrôle, et qui peuvent leur permettre de mieux affronter leur environnement et en ce qui nous concerne, cette raréfaction de la main d'œuvre. Parmi ces leviers, nous pouvons trouver une gestion de l'attraction et de la rétention efficace.

3.1 Définitions et généralités de l'attraction et de la rétention

La gestion de l'attraction et de la rétention doit se voir comme un ensemble. En effet, une entreprise ne peut concevoir de mettre en place une gestion de l'attraction efficace, sans s'être penchée également sur la question de la rétention. A quoi bon développer des outils pour recruter du personnel, si elle n'est pas capable de retenir son personnel ? A quoi bon également mettre en place des outils de rétention, si le personnel que l'on a recruté ne correspond pas aux attentes et aux valeurs de l'organisation ? D'ailleurs, nous aurons l'occasion de nous apercevoir que de nombreux outils ont des répercussions tant sur l'attraction que la rétention de l'entreprise. Commençons tout d'abord par donner une définition claire de ces deux termes.

3.1.1 L'attraction

L'attraction se définit dans plusieurs dictionnaires comme « une force qui fait qu'un objet, une personne séduit, attire par certains de ses aspects. » Pour le monde de l'entreprise, cela peut donc être perçu comme les aspects et les facteurs d'une organisation qui vont lui permettre d'attirer ou de séduire des salariés potentiels. Mais pour cela, il faut qu'elle adopte un comportement pro-actif, qui la rendra attrayante aux yeux du plus grand nombre. Samson (2004) parle même de « conquête » du fait d'un marché du travail tendu, où ce sont aujourd'hui les salariés qui sont en position de force. Il faut en effet aller conquérir les travailleurs, les considérer selon ce même auteur comme des clients que l'on chercherait à attirer. D'autres plus modérés parlent d'acquisition et estiment que l'attraction est une composante de la fonction ressources humaines faisant référence à la planification des ressources humaines et à la dotation (recrutement, sélection et accueil).

On voit ici dans ces définitions que la signification d'attraction est large et qu'elles englobent à la fois une notion très concrète que sont les pratiques mais aussi selon nous, une notion plus abstraite passant entre autres par les facteurs. Pour ce qui est de notre étude, et suite à nos recherches littéraires, nous retiendrons comme définition de la gestion de l'attraction l'explication suivante :

La gestion de l'attraction est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par l'organisation, dans le but d'attirer les employés potentiels nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Dans sa recension d'écrits sur l'attraction et la rétention, D'Amboise (2001) cite les travaux de Poulin (2000) qui a recensé les facteurs d'attraction pour une main d'œuvre hautement qualifié au sein des entreprises et qui sont :

- Facteurs monétaires (salaires au-dessus de la moyenne du marché, incitatifs de groupe, bonus de signature),
- Qualité de vie (horaires de travail flexibles, équilibre travail/vie personnelle, qualité de vie au travail, localisation géographique),
- Développement (formation, possibilité de croître dans l'entreprise et de s'y développer, possibilité de liberté de projet).

D'après D'Amboise, les facteurs monétaires sont un puissant facteur d'attraction selon les divers sondages réalisés auprès des employeurs et directions des Ressources Humaines. Celles réalisées auprès des employés soulignent d'avantage l'importance de bonnes pratiques de RH et les possibilités de formation au sein des entreprises.

Pour sa part, Kickul (2001) identifie cinq facteurs issus du contrat psychologique passé entre l'entreprise et l'employé autrement dit, des promesses faites par l'organisation pour attirer les candidats. Ces facteurs sont assez proches de ceux énumérés plus haut. Ils sont par ordre d'importance :

- Autonomie et croissance (tâches stimulantes, liberté de créativité, développement de nouvelles habiletés, stratégie de carrière, etc.)
- Avantages sociaux (santé, vacances, retraite)
- Récompenses et « opportunités » (opportunités de promotions,

d'avancement, de croissance personnelle, rémunération basée sur la performance, etc.)

- Sécurité d'emploi et responsabilité (charge de travail raisonnable, tâches de travail bien définies, sécurité d'emploi)
- Outils de travail (équipement adéquat pour performer, ressources suffisantes pour effectuer le travail)

Voyons maintenant ce qu'il en est pour la notion de rétention.

3.1.2 La rétention

Ce terme fait référence comme son nom l'indique à l'action de retenir, de conserver. Dans le cadre d'une entreprise, la gestion de la rétention est très importante, et ce au même niveau que la gestion de l'attraction. En effet, à quoi sert-il de dépenser beaucoup de temps et d'énergie dans le recrutement d'employés, si l'entreprise n'est pas capable de les retenir. La notion de rétention fait référence pour certains aux relations de travail, à la rémunération ainsi qu'à la santé et à la sécurité du travail. Si l'on reprend maintenant la métaphore de Samson (2004) qui considèrent l'employé comme un client, il parle de fidélisation et fait référence à cinq éléments ou facteurs nécessaires à cela :

- Offrir davantage au salarié que ce à quoi il est contractuellement en droit d'attendre
- Récompenser l'ancienneté,

- Offrir des avantages particuliers,
- Devenir un patron pour qui, il aura envie de se surpasser,
- Favoriser l'esprit d'équipe.

Pour Kickul (2001), la rétention de l'individu au sein de l'organisation est conditionnelle au respect du contrat psychologique passé entre les deux par cette dernière. Cela est d'autant plus difficile qu'il y a dans la perception de ce contrat, une grande part de subjectivité. Par exemple, la notion de croissance personnelle ou encore de « sécurité d'emploi » est bien souvent propre à chacun.

Cependant, là encore, aucune définition claire de la gestion de la rétention n'a été trouvée. Bien que l'on trouve de nombreux éléments permettant de définir précisément les facteurs de rétention (D'Amboise, 2001), la définition de la gestion de la rétention n'est pas spécifiée explicitement. Nos recherches littéraires et les éléments trouvés nous permettent toutefois d'en élaborer une qui est :

La gestion de la rétention est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par l'organisation dans le but de retenir les meilleurs employés de son organisation, nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Plus haut, nous soulignions l'importance de la gestion de la rétention en entreprise. Pour cela, il faut comprendre que le coût total d'un départ peut varier de 95% à 200% du coût salarial annuel de l'employé suivant ses compétences et responsabilités, d'après les résultats d'une recherche de Cascio (2000) citée dans un article par Vandenberghe (2004). Samson (2004) montre que ce coût doit

inclure le coût direct du départ de l'employé (indemnité, coût éventuel lié à une entrevue, fête, mise à jour des système informatique, baisse de productivité éventuelle des autres employés liée au départ de leur collègue, etc.), le coût lié à la recherche d'un remplaçant, le coût de mise à niveau du remplaçant et les pertes engendrées par le départ et l'importance de l'employé perdu (retards, départs de clients, dégradation du climat de travail, pertes d'avantages concurrentiels, erreurs, départs d'autres employés).

Selon Vandenberghe (2004), il faut aussi s'assurer que l'entreprise ne cherche à fidéliser et retenir que ses salariés les plus productifs, c'est à dire ceux qui contribuent le plus à la création de valeur au sein de l'organisation. De plus, Samson (2004) explique que si l'entreprise ne peut pas s'appuyer sur une base d'employés fidèles, elle devra rester continuellement à la recherche de nouveaux employés, ce qui lui demandera énormément de temps et d'argent. Qu'est-ce qui peut motiver un salarié à quitter l'entreprise autre le fait qu'il parte en retraite, qu'il se blesse ou que se soit directement l'entreprise qui le congédie ? Il faut savoir que les départs volontaires ne sont pas marginaux puisque selon les données de la firme Hewitt & Associés (2005)³, le taux de roulement volontaire moyen des employés à temps plein est de 11% pour les entreprises participantes à son étude annuelle des *Employeurs de choix au Canada* (8% pour les meilleures entreprises).

³ Hewitt & Associés (2005). Hewitt & Associés présente le palmarès des 50 Employeurs de choix au Canada. Nouvelles et information.

3.2 Les différentes pratiques de GAR

3.2.1 *Les stratégies d'attraction*

Comme nous avons pu le constater précédemment, les facteurs déterminants dans l'attraction de la main d'œuvre sont les facteurs monétaires, la qualité de vie et le développement de l'individu. Nous avons vu qu'il y avait aussi les besoins de se reconnaître dans les valeurs de l'entreprise, la qualité de vie qu'elle peut offrir, etc. Les stratégies d'attraction seront donc fortement liées à ces différents facteurs ainsi qu'aux caractéristiques propres de la main d'œuvre de l'entreprise, c'est à dire ses besoins. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, un employé potentiel d'une vingtaine d'années n'aura pas forcément les mêmes besoins qu'un employé potentiel d'une cinquantaine d'années. Les facteurs environnementaux pourront également pousser l'entreprise à opter pour telle ou telle stratégie d'attraction. Nous pouvons toutefois citer pêle-mêle plusieurs stratégies employées par les entreprises qu'elles soient grandes ou plus petites (groupe FRP, 2003 ; Heneman et Berkley, 1999) :

- Développement de l'image de l'entreprise par le biais de l'affichage, la publicité ou la participation à des foires qui vont mettre en avant les valeurs et les politiques de l'entreprise. On cherche ici à attirer l'individu en jouant sur ses envies de développement, de défis, d'identification, etc. Des auteurs comme Goddard (2006) et Samson (2004) expliquent qu'il est en effet nécessaire d'améliorer la rumeur entourant l'organisation afin de créer, s'il n'existe pas déjà,

un sentiment positif chez les employés potentiels à l'égard de la compagnie. Cependant, si votre réputation n'est pas très bonne, ne croyez pas qu'il existe des moyens rapides et efficaces d'inverser la tendance. Commencer plutôt par vous interroger et travailler sur les causes de cette mauvaise réputation.

- Embauche d'employés expérimentés par la consultation des retraités de l'organisation et des bassins de candidats potentiels avec de l'expérience. On pourra jouer ici sur leur besoin de se sentir utile ainsi que sur leur envie d'utiliser leur expérience et de la mettre à profit.
- Maillage avec le milieu au moyen de visites scolaires, de partenariats avec des écoles, stages, présence sur les campus, présentations dans les écoles de métier ou bourses. Là encore, on va jouer beaucoup sur l'image de l'entreprise, sur la présentation de son métier, sa mission ainsi que ses valeurs. Samson (2004) parle d'associer l'organisation à une cause caritative en n'hésitant pas à impliquer les employés de l'entreprise. Non seulement, ils pourront être habillés aux couleurs de l'entreprise mais aussi, ils seront fiers de travailler pour une entreprise généreuse et n'hésiteront pas à le faire savoir.
- Processus d'embauche adapté à l'organisation par le biais de bonis de signature, référencement, mises en situation, entrevues qui observent les attitudes et les comportements, système d'accueil et d'intégration structuré. Cela montrera notamment aux futurs employés les pratiques organisationnelles de l'entreprise ainsi que la possibilité pour ses derniers de travailler avec des personnes intéressantes et compétentes. Samson (2004) y fait référence à sa manière en parlant de « faire les présentations ». Présenter les employés offrant le même profil que celui que l'entreprise cherche afin de montrer à l'employé potentiel

qu'il pourrait très bien travailler ici. Montrer que les employés sont importants aux yeux de l'entreprise en mettant en valeur leur succès. Cela influencera un employé potentiel se sentant peu apprécié, etc.

D'autres stratégies existent et permettent à la fois l'attraction et la rétention des employés. Celles-ci sont :

- Environnement de travail stimulant grâce à des moyens tels que la tenue vestimentaire, cafétéria, vendredi sociaux, garderie, table de billard, abonnement à un club de santé, massage, etc. permettant à la fois d'offrir un cadre de travail stimulant, un moyen de reconnaissance des contributions ou encore la possibilité d'avoir du plaisir dans son lieu de travail.
- Plan de carrière par l'intermédiaire d'un système de promotion connu, des défis constants, des responsabilités à valeur ajoutée ou encore des cheminements de type passerelle. L'entreprise jouera alors sur des facteurs tels que le développement de l'individu dans son travail (utilisation de ses compétences, opportunités d'avancement et de défis, réalisation de ses objectifs de carrière, feed back).
- Rémunération compétitive par des moyens tels qu'une rémunération calculée en partie sur le rendement, des avantages sociaux à la carte, régime de retraite, bonus circonstanciels, assurance, prime de fidélité. On cherchera ici à donner à l'individu des conditions de travail satisfaisantes ou une reconnaissance à sa contribution.
- Télétravail grâce au travail à domicile, le travail nomade ou encore les bureaux satellites. L'entreprise offrira ainsi à ses salariés une certaine autonomie,

de la flexibilité dans leur travail, la satisfaction de leurs besoins personnels et leur permettra de concilier leur vie travail-famille.

3.2.2 Les stratégies de rétention

Il est tout d'abord important pour chaque entreprise de déterminer les facteurs de rétention les plus efficaces, comme elles doivent le faire également pour les facteurs d'attraction, qui dans son cas lui permettront de diminuer au maximum les départs de son organisation. Si l'on reprend la synthèse des écrits réalisée par D'Amboise (2001), les facteurs de rétention sont classés selon trois catégories d'importance différente. La première, qui est déterminante, regroupe les facteurs suivants : rémunération équitable et compétitive avec les avantages sociaux, disponibilité d'équipements à la fine pointe de la technologie, programme de formation à point et régulier. La deuxième catégorie regroupe des facteurs jugés importants qui sont : qualité de vie au travail, qualité du travail à effectuer et défis stimulants, gestion de carrière et possibilité réaliser ses objectifs personnels. Enfin, il souligne l'influence de la troisième catégorie sur la planification et la mise en œuvre des facteurs précédents qui est la communication bidirectionnelle, « employés-gestionnaires » et « gestionnaires-employés ».

Dans une enquête du CSA menée en mars 2005 auprès de salariés pour le périodique français « Enjeux Les Echos », une question se rapportait à la valeur accordée au travail où nous retrouvons approximativement les mêmes facteurs de rétention. Nous pouvons voir les réponses à cette question dans le tableau qui suit :

Tableau 5
Qu'est-ce qui donne sa valeur au travail ?

Qu'est-ce qui donne sa valeur au travail ? (Ensemble des actifs / plusieurs réponses possibles)	%
Sa rémunération	46 %
La considération que les clients ou les usagers lui portent	34 %
Son utilité pour la société dans son ensemble	32 %
L'ambiance qui l'entoure	29 %
La considération que l'entreprise lui porte	21 %
L'exercice des responsabilités qui l'impliquent	20 %
La qualité de la formation qu'il requiert	20 %
Le temps que l'on y consacre	15 %
Ce qu'il apporte à l'entreprise sur le plan financier	13 %
Ne se prononce pas	2 %

Source : CSA

On peut notamment constater que la rémunération est un facteur d'attraction mais aussi de rétention de premier ordre. Cependant, il l'est cependant moins que par le passé et d'autres facteurs sont à prendre en compte tel que le développement de la personne ou encore l'équilibre entre le temps accordé au travail et celui accordé à la vie personnelle.

Plusieurs possibilités de pratiques s'offrent alors à nous. L'imagination est la seule limite quant à son nombre et à sa diversité possible.

Assurer une rémunération équitable. Samson (2004) souligne cependant le fait que cela ne doit pas nécessairement dire une rémunération supérieure à ses

concurrents. Celle-ci doit plutôt refléter les valeurs importantes de l'entreprise. Elle peut se composer d'un salaire de base, du paiement des heures supplémentaires, d'une prime de rareté (liée aux compétences plus ou moins rares détenues par le personnel), une prime au rendement, une prime de fidélité ou d'ancienneté, une prime de rétention (offerte à des personnes qui ont mené à bien un projet par exemple), une prime d'équipe, etc. Fait intéressant, il ajoute que bien que la rémunération ne peut à elle seule mobiliser un employé, elle peut au contraire facilement le démobiliser s'il se sent traité injustement.

Transfert des connaissances et formation par le biais de centre de formation, de colloques, séminaires, e-learning, compagnonnage, mentorat ou encore coaching. On essaie ici à la fois de faire participer les salariés les plus âgés qui ont pour la plupart un besoin de transférer leurs connaissances et les plus jeunes qui eux au contraire, cherchent à développer leurs compétences.

Organisation du travail flexible par le biais de la semaine de 4 jours, des plages de travail souple, des retraites progressives cela dans le but de répondre aux besoins d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, de satisfaire les besoins personnels, ou assurer une transition vers la cessation d'activité en douceur.

Plans de relève comme des plans de développement pour les candidats à haut potentiel, plans d'orientation de carrière, etc.

Programmes de reconnaissance tels que des cérémonies pour les années de service, cartes de bons coups, certificats d'excellence, semaine de la reconnaissance, remerciement informel, transmission de la satisfaction de la clientèle, congés supplémentaire. Ces pratiques ont pour effet de répondre aux

besoins de feed-back et de reconnaissance de chaque employé.

3.3 Niveau d'efficacité ou exemplarité des pratiques

Comment mesurer le niveau d'efficacité de ce type de pratiques au sein des entreprises ? Plusieurs indicateurs existent (Heneman et Berkley, 1999) ou peuvent nous venir à l'esprit comme :

- Le ratio entre le nombre d'applications par rapport aux postes vacants,
- La durée moyenne de la vacance d'un poste à combler,
- Le taux d'acceptation des candidats pour une offre,
- Le taux de rétention au bout de six mois pour les nouvelles recrues,
- Le taux de roulement des employés de l'entreprise (en ce qui nous concerne ceux travaillant à des postes clefs),
- Le taux de satisfaction des salariés face à ses pratiques mais aussi de façon plus générale, face à leurs conditions de travail,
- Le rapport entre les frais engagés dans ces pratiques d'attraction et de rétention et l'évolution des résultats financiers générés qui y sont directement imputables.

En ce qui concerne les quatre premiers indicateurs mentionnés, ils serviront plus à juger l'efficacité des pratiques d'attraction mises en place par l'entreprise tandis que les deux suivants seront quant à eux, employés pour les pratiques de rétention.

Enfin, l'indicateur basé sur le rapport frais engagés / résultats générés permettra

de tirer des conclusions plus globales. A noter que pour certains postes ne demandant pas de compétences spécifiques, le taux de roulement peut être très élevé sans pour autant générer une pénurie de main d'œuvre. Nous pouvons prendre pour exemple les postes offerts aux étudiants comme commis ou vendeurs.

Il va sans dire que la réussite des pratiques d'attraction et de rétention mises en place dans l'organisation variera grandement d'une entreprise à une autre. Et il est loin d'être vrai que l'ensemble des pratiques convient à toutes les entreprises. Afin d'être efficace, chaque pratique doit être le résultat d'une réflexion approfondie de la part des dirigeants de l'entreprise, prenant non seulement en compte le contexte organisationnel, c'est à dire les besoins et les capacités de l'entreprise à mettre en place de telles pratiques, mais aussi le profil et les attentes de ses salariés. Cela est d'autant plus vrai pour les PME que les employés représentent la plupart du temps, rappelons le, la ressource la plus importante de l'entreprise. Cette nécessité de poser un diagnostic avant de vouloir mettre en place telle ou telle pratique, est très bien expliquée par Foucher et Gosselin (2004) parmi les différentes conditions sine qua non au succès de la gestion de la relève auxquelles, la gestion de l'attraction et la rétention sont intimement liées.

Le point de départ d'une gestion de la relève devrait être un diagnostic visant à déterminer les besoins en ressources humaines que l'organisation doit combler pour assurer sa position concurrentielle et sa pérennité. De ce diagnostic dépendent les actions à effectuer pour disposer du personnel requis (...). (Foucher et Gosselin, 2004, p. 40)

Même s'ils illustrent leurs dires par l'exemple de trois grandes entreprises québécoises, nous pouvons être amenés à penser que le diagnostic est un passage obligé avant toute décision, quelle que soit la taille de l'organisation, si l'on veut que les pratiques qui seront mises en place soient efficaces.

En ce qui concerne maintenant le cas précis de la PME, il semble également primordial si l'on veut que les stratégies soient un succès, de prendre en considération les caractéristiques et les attentes des employés par une bonne communication. Cette notion d'attentes est qui plus est très difficile à cerner. Comme le démontre Kickul (2001) au travers de sa recherche, lorsqu'une personne est engagée, un contrat psychologique est passé avec l'employeur (oral ou écrit) déterminant les attentes de l'employé vis-à-vis de ce dernier et inversement, celles de l'entreprise vis-à-vis de sa recrue. Ces attentes si elles ne sont pas clairement exprimées des deux côtés, peuvent laisser place à une interprétation différente du contrat. De plus, si l'employé a l'impression que le contrat a été rompu par son employeur pour telle ou telle raison, le lien de confiance est brisé. Nous sommes ici dans une dimension très subjectives des attentes de chacun d'où l'importance que l'organisation s'assure un minimum des caractéristiques et des attentes de sa main d'œuvre. Rappelons-nous juste que ces derniers sont la ressource première de l'entreprise et qu'à ce titre, il semble tout naturel que leurs avis soient pris en compte lors du processus de décision.

3.4 Les pratiques de GAR en contexte de PME

Comme nous l'avons vu précédemment, les PME connaissent certaines difficultés avec les pratiques de GRH. Ces difficultés étaient déjà relevées par de nombreux auteurs comme Garand et d'Amboise dans le milieu des années 90 et ne semblent pas avoir été résolues depuis. Ils mettent l'accent sur les faiblesses que sont la rémunération, le développement de carrière, la formation ou encore le manque d'expertise des ressources humaines, qui sont également soulignées par Fabi, Lacoursière et Boyer (2004), Fabi et Lacoursière (2006) ou encore Hornsby et Kuratko (2003).

Cependant, cela ne signifie pas que les PME n'ont pas déjà commencé à réfléchir à la problématique de la pénurie de main d'œuvre. Quelles sont les pratiques retenues par ces entreprises pour y faire face ? Un sondage de la FCEI (2006) fait état que 71,6% des dirigeants, pensant subir un impact important ou très important, ont mis en place un processus de transfert de connaissances entre leurs employés les plus compétents et leurs employés les plus jeunes. 36,7% de ces mêmes dirigeants déclarent investir dans la technologie afin de faire face à la rareté anticipée de la main d'œuvre. 26,4% d'entre eux pensent également conserver leurs employés au-delà de l'âge de 65 ans afin de pallier le manque de jeunes. Le sondage fait aussi mention du recours à la main d'œuvre étrangère ainsi qu'au ciblage des jeunes.

Au cours de notre développement, nous avons pu voir également plusieurs pistes de solutions existantes pour répondre à la rareté de main d'œuvre, sans toutefois avoir une liste exhaustive des stratégies qui peuvent être employées.

NOMBREUSES SONT LES SOLUTIONS QUI EXISTENT, ET NOMBREUSES SONT LES RECHERCHES OU ARTICLES QUI Y FONT RÉFÉRENCE. IL FAUT BIEN COMPRENDRE QUE SEUL LE DÉFAUT D'IMAGINATION PEUT LIMITER LA PRODUCTION DE CES SOLUTIONS.

De plus, il ne faut pas écarter les nombreux avantages que représentent les PME pour beaucoup d'employés ou futurs employés (Lecointre, 2006). L'environnement de travail y est souvent bien plus agréable et les tâches confiées moins répétitives qu'en grandes entreprises ; les rapports y sont aussi souvent beaucoup plus directs et amicaux. Fabi et Lacoursière (2006) soulignent également en tant que forces de la PME, ses contacts humains personnalisés, la proximité du propriétaire et des dirigeants, la possibilité pour le salarié de faire sa marque plus rapidement, sa plus grande flexibilité des emplois, sa plus grande autonomie dans l'exécution du travail, une meilleure conciliation travail-vie professionnelle ou encore une meilleure écoute et support de la part de l'employeur. Quant à Applebaum et Kamal (2000), leurs travaux leur permettent de conclure qu'un travail enrichissant, une reconnaissance des employés, un système de paie interne équitable et de bonnes compétences managériales influent positivement sur l'attraction et la rétention des employés. Insistons sur le fait que ces mesures sont dans la majorité non-monétaires et qu'elles permettent ainsi aux PME de faire face aux avantages financiers offerts par les grandes entreprises, souvent plus avantageux, pour attirer et retenir la main d'œuvre. Ils ajoutent aussi que ces différents facteurs ne seront vraiment efficaces que s'ils correspondent aux caractéristiques démographiques et à la situation de l'entreprise.

Au final, ce sera donc à chaque propriétaire-dirigeant de trouver la bonne alchimie entre les objectifs de croissance de son organisation, les pratiques choisies, les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les aspirations des salariés. Mais pour cela, il devra d'abord peut-être revoir sa conception du management et la considération qu'il porte à la GRH, ainsi que l'image qu'il se fait de ses employés. Comme nous l'avons souligné précédemment, bien qu'il ne soit plus à démontrer que de saines pratiques de GRH jouent un rôle positif sur la performance organisationnelle, il semble toutefois qu'il y est encore beaucoup de chemin à parcourir au sein des entreprises pour y souscrire.

Si l'on reprend ce que nous avons déjà cité des résultats de recherche de Scouarnec et Véniard (2005) sur cette entreprise du secteur de la construction :

La leçon de l'observation de cette entreprise, c'est que le dirigeant sait créer de la valeur avec ses ressources humaines, en tout cas plus que ses concurrents. Son facteur-clé de succès dans ce domaine, c'est la conscience qu'il a du management : «Ma priorité, c'est le management. La croissance de l'entreprise s'est faite par le management. Si je place le management en 5ème position dans l'ordre de mes priorités, je fais une erreur. La gestion, c'est facile. Je loupe les résultats si je loupe le management. On gagne au niveau de la production, car on a beaucoup investi au niveau des RH. (p. 119)

4 OBJECTIFS DE RECHERCHE ET QUESTIONS

Comme nous avons pu le constater au cours de ce chapitre, la pénurie de main d'œuvre qui inquiète bon nombre de propriétaires dirigeants de PME, est une problématique existante depuis déjà plus d'une dizaine d'années (Szabo, 1991 ; FCEI, 2002). Cependant, même si c'est un problème récurrent, il semble que ce

phénomène s'intensifie depuis quelque temps (Fabi, Lacoursière et Boyer, 2004 ; FCEI, 2006). Bien que l'avis des chercheurs diverge quant à l'ampleur de ce phénomène et sur sa durée, les difficultés actuelles rencontrées par les dirigeants d'entreprises nécessitent que l'on s'y intéresse sérieusement. Les causes avancées pour expliquer cette situation de pénurie de main d'œuvre sont notamment le départ à la retraite de la cohorte des baby boomers, l'inadéquation entre les formations proposées par les systèmes éducatifs et les besoins réels en entreprise ou encore, les législations parfois trop rigides en matière d'emploi. De ces trois causes, la première est certainement aujourd'hui, celle qui focalise le plus l'attention de l'ensemble de la population. Cependant, certains auteurs tel que Lesemann (2003), considère le retrait des baby-boomers comme un facteur aggravant et non comme une cause directe de la pénurie de main d'œuvre. Pour eux, ce facteur met à jour les limites d'une forme plutôt inefficace et archaïque de l'organisation du travail dans les entreprises, qui n'a pas su s'adapter aux changements de notre époque.

Il semble alors de plus en plus vraisemblable que seules les organisations dotées, entre autres, d'une gestion efficace de l'attraction et de la rétention de la main d'œuvre, sauront éviter les problèmes causés par cette pénurie. La majorité des grandes entreprises ont déjà entrepris des mesures en ce sens afin d'être plus efficaces dans leur recrutement et la rétention de leurs éléments clefs. Pour ce qui est des PME, très peu d'informations sont disponibles sur celles qui ont déjà relevé ce défi avec succès. Les travaux traitant de l'attraction et de la rétention en contexte de PME, se situent plus dans le cadre de la recherche fondamentale. La

littérature qui en découle, est assez complète en ce qui concerne les facteurs ou les stratégies favorisant l'attraction et la rétention (Heneman et Berkley, 1999 ; D'Amboise, 2001 ; FRP, 2003 ; Samson, 2004 ; etc.). Il semble que la seule limite quant à leur nombre et leur nature soit l'imagination des gestionnaires. Mais « laquelle choisir ? », « Pourquoi elle plutôt qu'une autre ? » ou encore, « Comment la mettre en œuvre ? » Ce sont autant de questions qui semblent être laissées à la discrétion des dirigeants. Dans l'état actuel des choses, on observe donc pour ce champ de recherche que sont les pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de main d'œuvre, une rareté de données empiriques. Très peu d'exemples concrets de PME ayant des pratiques exemplaires sont aujourd'hui disponibles dans la littérature, contrairement aux cas des grandes entreprises. Ce manque d'informations justifie donc notre démarche de recherche « appliquée ».

Partant de ce constat, notre problématique est donc de décrire des cas de PME qui sont reconnues aujourd'hui pour leurs pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de main d'œuvre. Nous tenterons par cette étude de dégager si parmi les pratiques employées, certaines le sont plus que d'autres, mais nous essaierons également d'observer le cheminement interne qui les a conduits à mettre en place ces pratiques. Notre objectif est ici d'apporter un éclairage nouveau sur le sujet, par l'étude de cas concrets, et ainsi de donner des pistes de réflexion et de solutions concrètes aux propriétaires-dirigeants, principales personnes intéressées. Par conséquent nos questions de recherche seront les suivantes : Quelles sont les meilleures pratiques d'attraction et de rétention de main d'œuvre au sein de notre échantillon constitué de PME ? Quel est le cheminement qui a conduit les

entreprises de notre échantillon à mettre en place ces pratiques ?

Pour terminer, le schéma qui suit, inspiré de ce que nous avons vu au cours de ce premier chapitre, illustre et résume le processus analytique qui semble conduire à des pratiques exemplaires de GAR. Ce processus débute par un diagnostic interne et externe de l'entreprise à la suite duquel les stratégies de développement de cette dernière doivent être clairement identifiées et formulées. Une fois que les enjeux humains qui en découlent sont connus, des stratégies de GAR peuvent alors être mises en place. Bien entendu, ce processus est idéalement continu et en perpétuelle adaptation pour faire face à l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Nous tenterons de le vérifier lors de nos études de cas. Mais avant cela, nous allons maintenant présenter les différents éléments, dans le chapitre suivant, qui vont nous permettre de réaliser notre collecte des données.

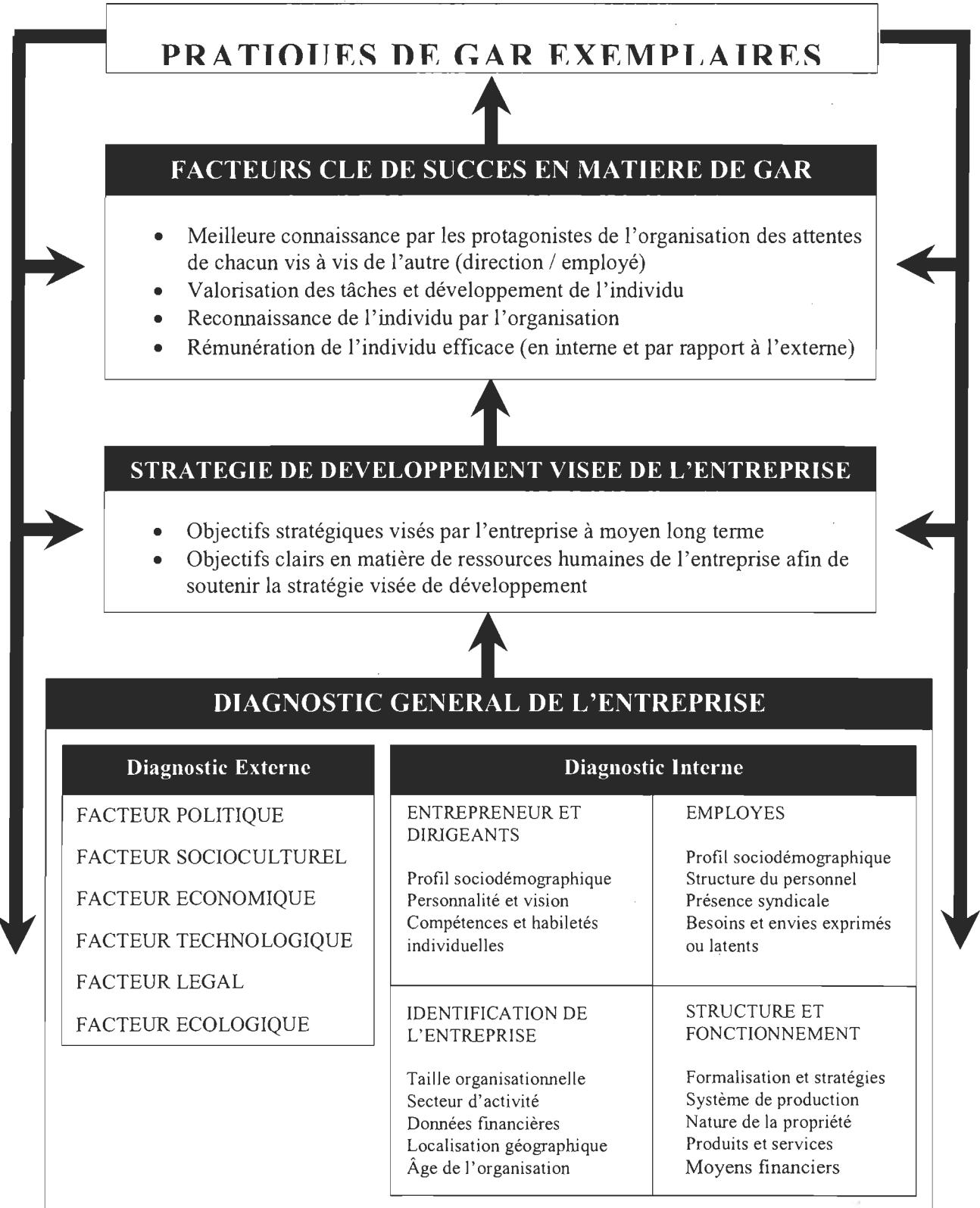


Figure 4. Processus conditionnant la réussite et l'efficacité des pratiques d'attraction et de rétention de main d'œuvre en contexte de PME

DEUXIEME CHAPITRE : CADRE OPERATOIRE

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différents éléments qui nous serviront à mener à bien notre collecte de données. Nous devons ici justifier et démontrer la rigueur et la pertinence de notre démarche, de notre échantillon ou encore, des outils employés pour la collecte et le traitement des données que nous recueillerons.

1 METHODE DE RECHERCHE EMPLOYEE

1.1 Champ épistémologique de la recherche

1.1.1 *Positions existantes*

Deux positions épistémologiques sont traditionnellement opposées qui sont le positivisme et le constructivisme. De manière simplifiée, ces deux positions traduisent l'angle choisi par l'auteur pour mener sa recherche. Selon la première position, « il est possible d'identifier et de communiquer une connaissance objective tirée de l'observation directe et qui, de ce fait, peut être transmise de façon explicite »¹ (p. 517). Dans ce cas, la position de l'auteur est considérée comme neutre, celui-ci observe alors une réalité possédant une existence propre. La deuxième approche rejette ce concept d'objectivité et conçoit le principe de l'interaction sujet-

¹ (2003). *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte des données* (4e éd.): Presses de l'Université du Québec.

objet. Selon cette approche, la connaissance est plus souple et résulte de l'expérience de chacun. De ce fait, elle est subjective.

Aujourd'hui cependant, l'opposition entre ces deux concepts ne fait plus l'unanimité, et la réalité de la recherche comprend aujourd'hui beaucoup de compromis. On voit émerger depuis une dizaine d'années des épistémologies alternatives dont le postpositivisme ou l'interprétativisme font partie. Pour l'interprétativisme, on considère qu'il y a une égalité entre le chercheur et les individus qu'il observe. Le chercheur se distingue alors de ces derniers uniquement par les connaissances abstraites qu'il possède, auxquelles il pourra rattacher ce qu'il observe. Il se situe alors au même niveau qu'eux et non pas au-dessus d'eux. D'après les travaux de Burrell et Morgan (1982), le paradigme interprétatif « tend vers des explications ancrées dans la subjectivité et la prise de conscience individuelle à partir du cadre de référence d'un participant dans l'action plutôt que de celui d'un observateur détaché de l'action. » (p. 519)². Le courant postpositiviste considère quant à lui, que la réalité existe comme vérité mais qu'elle ne peut être appréhendée qu'imparfaitement. Cette évolution du positivism se veut moins radicale et tout comme l'interprétativisme, offre un compromis aux deux positions traditionnelles.

² (2003). *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte des données* (4e éd., pp. 519): Presses de l'Université du Québec.

1.1.2 Position adoptée pour cette recherche

Dans notre cas, nous réalisons une recherche appliquée qui se veut exploratoire et descriptive. Nous souhaitons en effet, décrire des situations où l'entreprise a su mettre en place des pratiques exemplaires. Nous cherchons ainsi à répondre à notre problématique, et compléter le peu d'informations que nous avons trouvées sur le sujet. Pour cela, nous adoptons une démarche de recherche « alternative » aux deux positions traditionnelles qui est le post-positivisme. Au travers de cette vision, la méthode consiste à réaliser tout d'abord une recension de la littérature disponible afin d'identifier les manques et les faiblesses par rapport à la problématique étudiée. De là, un protocole est conçu, qui permettra au chercheur de collecter les informations manquantes, et ainsi de compléter les connaissances.

Le fait d'adopter une position post-positivisme nous offre plus de compromis, tant dans la position que nous adoptons en tant que chercheur, que dans le choix des méthodes de collectes des données que nous utiliserons. Dans notre cas, il s'agit de la description de cas multiples, ou autrement dit de l'étude de plusieurs cas.

1.2 Approche et méthodologie employée

1.2.1 Stratégie de la recherche

Pour chaque type d'approche adoptée par le chercheur, il existe une structure de preuve à privilégier. Dans le cas d'une approche descriptive et exploratoire comme la nôtre, nous nous situons dans le cheminement de la preuve (logique inductive). Comment justifier une approche de type inductive pour notre problématique ? D'après la littérature disponible en méthodologie de la recherche, nous savons que nous devons avoir recours à une approche inductive lorsque la situation où le problème étudié est peu connu, ambigu ou complexe ou, que le problème pour lequel l'information et les théories sont absentes ou insuffisantes (Pettersen, N. (2004))³, ce qui est notre cas. Comme nous l'avons mentionné, très peu de données empiriques sont disponibles sur notre problématique. Notre objectif est de clarifier et documenter une situation jusque là peu étudiée. L'approche qui est alors à privilégier dans ce type de situation, est l'étude de cas multiples, avec comme outil principal de collecte de données, les entrevues semi-dirigées.

³ Pettersen N. (2004). Note de cours GAE 6002

1.2.2 Méthodologie employée : l'étude de cas multiples

Pour la réalisation de cette présente recherche, nous allons avoir recours à une méthode qualitative : l'étude de cas. Dans la 4^e édition de « Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données » la définition donnée s'inspire de Stoecker (1991) et est la suivante : « (...) on peut définir l'étude de cas comme une approche méthodologique qui consiste à étudier une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle » (p. 160), sélectionnée de façon non aléatoire. L'étude de cas semble alors parfaitement définie pour l'exploration de phénomènes nouveaux ou négligés, la compréhension du contexte et de l'histoire entourant un cas, pour combler les lacunes des études à échantillon, pour apporter des connaissances pré-théoriques. Elle est également très intéressante du fait qu'elle soit complémentaire aux études par échantillon.

Pettersen (2004)⁴ ajoute que l'étude de cas tolère une situation où les frontières entre le contexte et le phénomène ne sont pas clairement définies, et qu'une de ses forces et de pouvoir étudier des faits et des contextes complexes et changeants. L'étude de cas est bien adaptée aux recherches inductives à l'aide de techniques qualitatives qui sont plus ouvertes. Pedneault (2000) qui s'appuie sur les travaux de Rispal (1993) ajoute que l'aspect qualitatif permet de décrire et saisir les spécificités de la situation étudiée en notant que le chercheur, essaie de comprendre le point de vue des acteurs étudiés, de saisir leur perception et leur interprétations des faits. Et

⁴ Pettersen, N. (2004). Notes de cours GAE 6002

c'est là, une des possibilités de biais de la recherche.

Selon Tremblay (1968), nous avons la possibilité d'avoir recours à trois types d'études de cas : l'approche monographique, l'étude de cas suggestifs et l'étude de sujets individuels. Celle que nous utiliserons est l'étude de cas suggestifs. Elle consiste à décrire de façon exhaustive un problème ou une situation, qui ressort par son caractère atypique. Des cas exemplaires sont alors sélectionnés pour étudier un phénomène peu répandu. Les critères de sélection choisis pour notre étude de cas constituent donc ceux de la population que l'on souhaite observer. Dans le cadre de notre recherche, il s'agit de PME ayant mis en place des pratiques exemplaires de d'attraction et de rétention de main d'œuvre, et évoluant dans un secteur où cette dernière se raréfie.

1.2.3 Crédibilité et robustesse de l'étude de cas

Nous l'aurons compris, l'étude de cas est une méthode qualitative quasi-parfaite pour l'exploration de phénomènes peu renseignés. Cependant, l'analyse qui en découle peut être « qualitative, évocatrice, lumineuse, magistrale... et totalement fausse. » (Huberman et Miles, 1991, p. 415). En effet, comme ils le soulignent, le chercheur qualitatif travaille souvent seul sur le terrain. C'est lui qui définit la problématique, établit l'échantillon, conçoit les outils de collecte des données, recueille l'information, la traite, l'analyse, l'interprète et présente les résultats. De plus, outre ce monopôle, il n'existe pas pour les méthodes qualitatives de règles

permettant d'indiquer si les conclusions sont valables ou non. Les deux auteurs s'appuient sur les écrits de Meehl (1954, 1965), Goldberg (1970), Dawes (1971) pour expliquer que « le jugement humain est systématiquement moins juste que le jugement statistique » (pp 415). Par conséquent, nous devons faire particulièrement aux biais analytiques pouvant affaiblir ou invalider nos conclusions. Trois types de biais peuvent être rencontrés qui sont : l'illusion holiste (accorder aux faits plus d'importance qu'ils n'en ont en réalité), le biais d'élite (ex : porter plus d'importance à l'information provenant d'un dirigeant que celle collectée auprès d'un employé) et la sur-assimilation (perdre son regard objectif, et se laisser convaincre par les informateurs locaux). Comme le soulignent Huberman et Miles (1991), ces trois types de biais correspondent respectivement aux critères de validité à risque de la recherche, définis par les chercheurs, que sont la représentativité, la proximité et la pondération.

Comment peut-on alors contrôler la représentativité d'une recherche, et ainsi assurer une crédibilité aux résultats qui en découlent ? Bien souvent, la taille de l'échantillon étudié va assurer cette représentativité et ainsi, éviter au chercheur de trop vite généraliser ses observations à l'ensemble de la population. Le danger est que le chercheur soit trop confiant et qu'il généralise ses conclusions, après deux observations similaires. Dans le cadre de notre recherche, il faudrait alors mener nos investigations tant que l'on découvre de l'information nouvelle, et ne s'arrêter qu'une fois que les données collectées se répètent, et que plus aucun élément nouveau n'apparaît. Le seuil de quatre entreprises où les données recueillies sont récurrentes est considéré généralement comme représentatif. La principale difficulté rencontrée

habituellement est que l'échantillon étant bâti sur la base du volontariat, il est souvent fastidieux d'en constituer un représentatif de la population étudiée. Dans notre cas, nous pouvons nous estimer très chanceux puisque les quatre premières entreprises contactées ont d'emblée accepté de participer à notre recherche. Nous expliquons ce « succès » du fait que le sujet de notre recherche est l'étude d'entreprises reconnues pour leurs pratiques exemplaires, mais aussi par le fait que nos personnes ressources nous ayant aidé à bâtir notre pré-échantillon sont des acteurs incontournables et connus de la vie économique locale.

Pour ce qui est de chaque cas étudié, afin que l'information collectée soit représentative de la réalité, nous allons avoir recours à plusieurs sources d'information. La première sera les médias (Internet, revues de presse, articles), la deuxième sera l'entrevue réalisée avec le dirigeant et la troisième celle réalisée avec l'employé. Nous tenterons ainsi de décrire de façon très réaliste le cas étudié.

Enfin, il faut faire attention à ne pas se laisser influencer par les conclusions souhaitées. Roy dans Recherche sociale (2003) explique en effet que les chercheurs peuvent négliger certaines informations ou en favoriser d'autres selon l'appui qu'elles peuvent apporter à leur thèse. Notre cadre conceptuel est là, rappelons le, pour limiter la présence de ce premier biais et donner une trame la plus objective qui soit à notre recherche.

Par conséquent, se questionner sur la crédibilité et la robustesse de notre recherche est un point fondamental pour la recevabilité de nos résultats. Nous nous assurerons donc de prendre les mesures qui s'imposent dans les étapes

d'échantillonnage, de collecte des données, de traitement et d'analyse des résultats afin de garantir à notre recherche, la crédibilité et la robustesse qu'il se doit. Ces mesures seront décrites dans les paragraphes suivants.

2 ECHANTILLON CHOISI

2.1 Critères de sélection

Pour résumer, nous avons donc trois critères de sélection que sont les caractéristiques définissant la PME, la présence de pratiques exemplaires d'attraction et de rétention, et l'importance de la pénurie de main d'œuvre dans les secteurs respectifs des PME choisies.

2.1.1 PME

Pour ce qui est du concept des PME, les définitions sont nombreuses, et ne se basent pas obligatoirement sur les mêmes critères. Si l'on prend l'association des banquiers canadiens par exemple, une entreprise sera considérée comme petite si elle peut obtenir une autorisation de prêt inférieure à 250000 dollars. Pour Exportation et développement Canada, ce sera les ventes à l'exportation qui devront être inférieures à 1 million de dollars, etc. De ce fait, bien que les définitions divergent et que les

limites ne soient pas clairement définies, nous retiendrons comme caractéristiques d'une PME les éléments suivants provenant d'Industrie Canada :

- Entreprise exerçant une activité économique régulière,
- Entreprise indépendante, dont le ou les propriétaire(s)-dirigeant(s) possède(nt) la majorité du capital,
- Entreprise dont l'effectif est inférieur à 500 salariés,
- Entreprise dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions de dollars.

Ces caractéristiques sont celles qui sont les plus fréquemment retenues pour définir ce type d'organisations. Nous essaierons toutefois de les adapter en fonction du secteur dans lesquelles les entreprises de notre échantillon sont présentes.

2.1.2 Gestion de l'attraction et de la rétention exemplaire

En ce qui a trait maintenant aux critères relatifs à la présence de pratiques exemplaires d'attraction et de rétention, voici ce qu'il en est. Nous retiendrons comme définition opérationnelle des pratiques d'attraction et de rétention, celles que nous avons citées dans le chapitre précédent :

La gestion de l'attraction est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par l'organisation, après une réflexion approfondie, dans le but d'attirer les employés potentiels nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques.

La gestion de la rétention est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par l'organisation dans le but de retenir les meilleurs employés de son organisation, nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Pour ce qui est de l'exemplarité de ces pratiques, il est assez difficile de définir des critères de sélection précis. Cela provient notamment du fait qu'il existe peu d'informations formelles sur les PME. Du fait de notre méthode d'échantillonnage, nous nous baserons donc sur la réputation de ces dernières auprès d'organismes concernés et choisis, du fait de leurs compétences pour ce qui est des entreprises et de la main d'œuvre.

2.1.3 Pénurie de main d'œuvre dans les secteurs respectifs des entreprises composant l'échantillon

Notre problématique s'intéresse rappelons le, aux pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de main d'œuvre en contexte de PME, dans un environnement où la main d'œuvre se raréfie. Bien que cette raréfaction de main d'œuvre touche l'ensemble de l'économie, il y a des secteurs plus concernés que d'autres, mais aussi des postes plus à risques pour ce qui est de la pénurie. De ce fait, nous devrons nous assurer que les entreprises qui constitueront notre échantillon seront présentes sur un secteur où la pénurie de main d'œuvre est une problématique majeure pour la grande majorité des entreprises qui y sont présentes.

Afin de pouvoir déterminer ce qu'il en est réellement pour chaque secteur

concerné, nous nous appuierons sur des données que nous collecterons auprès de différents organismes (associations, ministères, centre local d'emplois, etc.)

2.2 Méthode et procédure d'échantillonnage

2.2.1 Méthode réputationnelle et « boule de neige »

Pour choisir nos sujets d'étude, nous nous basons donc sur la réputation de celles-ci auprès d'organismes compétents et concernés qui sont :

- Le Centre Local de Développement (CLD), qui a pour mission d'assurer le leadership du développement local sur le territoire qui lui est attribué. Il offre des services technique et financier au démarrage et à l'expansion d'entreprises.
- La Chambre de commerce, qui offre la possibilité aux gens d'affaires de se regrouper et de bénéficier d'un réseau de contact important.
- La Société d'aides au développement (SADC), oeuvrant principalement au développement économique et social des régions.
- Emploi Québec, qui offre pour ce qui est des entreprises, de l'aide conseil et un soutien financier pour mieux gérer leurs ressources humaines et développer leurs compétences à ce niveau.
- Le Carrefour Jeunesse Emploi, qui offre à une clientèle âgée de 16 à 35 ans un

service d'aide et d'accompagnement destiné à favoriser leur intégration sur le marché de l'emploi par le biais de l'emploi, de l'entrepreneurship ou par un retour aux études.

La méthode d'échantillonnage utilisée pour bâtir notre échantillon est donc la méthode réputationnelle. Pour ce qui est des entreprises citées par nos contacts de ces différents organismes, celles-ci sont reconnues pour avoir un pouvoir d'attraction important auprès de la population, un faible taux d'absentéisme, ainsi qu'un faible taux de roulement de leur main d'œuvre. Nous avons également recours à la méthode boule de neige. Cette technique consiste selon Beaud dans Recherche Sociale (2003) « à ajouter à un noyau d'individus tous ceux qui sont en relation (d'affaires, de travail, d'amitié, etc.) avec eux » (p.226). Cela consiste dans notre cas, à demander aux propriétaires dirigeants de PME constituant notre échantillon de base, s'ils ne connaissent pas de par leurs relations, des cas similaires à ceux étudiés, qui pourraient venir se greffer à l'échantillon. Ce second outil semble pertinent dans la mesure où les propriétaires-dirigeants font très souvent partie de réseau d'entrepreneurs, où ils partagent leurs expériences, problèmes et autres rencontrés au sein de leur organisation respective.

Notons que nous ne portons pas d'intérêt particulier pour un secteur donné, et que nous n'avons pour seules contraintes géographiques, les limites de notre budget et du temps que nous nous sommes imparti pour la collecte des données. Pour plus de commodités, nous avons sélectionné une région dans laquelle, le chercheur bénéficie

de contacts au sein des différents organismes approchés pour la sélection des entreprises. Pour des raisons de confidentialité et de protection de l'identité des entreprises participantes à notre étude, nous ne citerons par la suite aucune information pouvant mener à leur identification. C'est pourquoi, entre autres, que le nom de la région où se situent ces entreprises n'est pas indiqué. Ces dernières faisant souvent figure de leaders dans l'économie locale, il serait alors aisément de les retracer pour une personne connaissant la région concernée. Dans un même état d'esprit, l'ensemble des descriptions des dirigeants ou salariés interviewés seront faites au masculin afin que l'on ne puisse faire le lien entre la description des personnes et leur entreprise respective.

2.2.2 Procédure d'échantillonnage

Chaque organisme a été donc approché par téléphone, ou lors de rencontres. Une fois la problématique de notre étude et les critères de sélection retenus décrits, chaque contact nous a dressé une liste de PME reconnues (le plus souvent avec le nom de la personne ressource au sein de l'entreprise) selon lui et son organisation, pour leurs stratégies d'attraction et de rétention efficaces. Afin de donner plus de crédibilité à l'information recueillie, chaque contact a été appelé une seconde fois, afin de confirmer ou infirmer la réputation des PME citées par les autres professionnels. Ce recouplement de données nous permet donc de donner pour chaque entreprise citée, une plus grande crédibilité dans le cadre de notre méthode.

d'échantillonnage. Cependant, il est arrivé que certaines entreprises n'étaient connues que par un seul d'entre eux. Cette caractéristique, n'étant pas obligatoirement le reflet d'une absence de gestion efficace de l'entreprise en matière d'attraction et de rétention, il a été décidé d'étudier le cas de chacune d'entre elle.

Au total, huit entreprises ont été citées comme pratiquant des stratégies d'attraction et de rétention efficaces, et reconnues en tant que telle. Afin encore une fois de donner plus de crédibilité à notre étude, nous avons collecté de l'information sur l'état de la main d'œuvre pour le secteur de chaque entreprise concernée, ainsi que pour la région concernée. Cela afin de pouvoir vérifier le contexte connu par chaque entreprise de notre échantillon, et ainsi tenter de cibler les cas se démarquant le plus en matière de d'attraction et de rétention de main d'œuvre. Pour chacune d'elle, nous avons alors réuni toute l'information les concernant dont nous pouvions disposer librement (revues économiques, presse et Internet) et cibler si nous ne l'avions pas, la personne à joindre au sein de l'organisation (Appendice 1).

Par la suite, chaque dirigeant ou responsable GRH a été contacté par téléphone, afin de leur présenter notre démarche, et de leur demander s'ils accepteraient de s'y joindre. Une lettre de présentation ainsi qu'un document récapitulatif (Appendice 2) leur ont été envoyés par courrier électronique, afin de leur présenter plus en détail notre problématique et les implications de leur collaboration. La direction de ces dernières fut à nouveau contactée à nouveau, afin de fixer la date et l'heure des entrevues. Ce deuxième appel permis également de donner le cas échéant, des informations supplémentaires sur la problématique de la recherche, ou le déroulement des entrevues.

2.3 Présentation de notre échantillon

2.3.1 *Portrait de la région des entreprises visitées et de ses perspectives d'emploi*

L'ensemble des entreprises constituant notre échantillon sont situées dans la même région. Sur un plan démographique, cette dernière connaît l'un des taux de croissance démographique les plus importants au Québec. Faisant partie de la grande région de Montréal, elle bénéficie notamment de l'exode des jeunes couples quittant la ville, pour la tranquillité et l'espace offert et un coût de la vie moins élevé. Cette croissance de population attire dans son sillage bon nombre d'entreprises et de commerces. Le nord de la région bénéficie du développement de son potentiel touristique tandis que le sud profite du développement de son tissu industriel. Selon les informations sur le marché du travail d'Emploi Québec (2006)⁵ et celles du CRE local concernant la région, le secteur primaire ne connaîtra pas de grosses variations de son nombre de personnes occupées. Les éléments à surveiller seront pour ce secteur les besoins croissants en main d'œuvre pour la transformation et la vente des aliments (agrotourisme, écotourisme, bioalimentaire), et les effets sur l'emploi du projet de la loi 71 sur le domaine forestier prévoyant une baisse possible de 20% de la possibilité annuelle de coupe de résineux dans les forêts publiques. Pour ce qui est du

⁵ Pour des raisons de confidentialité à l'égard des entreprises participantes à notre étude, aucun document officiel de référence utilisé lors de notre recherche ne sera identifié

secteur de la fabrication, les perspectives d'emploi sont bonnes, bien que légèrement inférieures à celles des dernières années. Les industries des aliments, des boissons, du plastique, du caoutchouc et des machines seront parmi les plus dynamiques. Le secteur de la construction aura quant à lui connu son apogée au début des années 2000. Bien que la croissance continue pour ce secteur, il sera difficile d'y maintenir le même nombre d'emploi qu'actuellement. Pour ce qui est du secteur tertiaire, l'augmentation de la population locale et du nombre d'entreprises présentes sur son territoire favorise les perspectives d'embauche dans ce secteur. Les entreprises oeuvrant dans le service aux entreprises, la restauration, la santé, les services professionnels, les loisirs, devraient être parmi les plus dynamiques de ce secteur.

Par conséquent, cela laisse prévoir une concurrence accrue dans ces différents secteurs pour employer la main d'œuvre disponible ou en âge de travailler. Ces données recoupées avec celles disponibles sur les sites d'emploi (Jobboom, workopolis, etc.) nous permettent alors de s'apercevoir que les entreprises constituant notre échantillon de base, sont présentent sur des secteurs où la main d'œuvre est rare, notamment pour des postes qualifiés (exemple : cuisiniers, programmeurs, ouvriers spécialisés).

2.3.2 Notre échantillon

Les quatre entreprises qui ont accepté de participer à notre recherche sont décrites succinctement dans le tableau suivant qui suit. Il montre entre autres que ces

PME sont toutes issues de secteurs d'activités différents et réalisent un chiffre d'affaires variant de cinq à plus de cinquante millions de dollars. Occupant toutes une place « d'outsiders » sur le marché provincial et dans un cas, même mondial face à de grandes compagnies, elles ont toutes connu une forte croissance au cours des dix dernières années. Au niveau des ressources humaines, le nombre de salariés varie de cinquante à trois cents personnes et l'on note que trois d'entre elles sont dirigées par deux ou trois membres d'une même famille.

Tableau 6
Description des entreprises de l'échantillon

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4
Secteur d'activité	Restauration	Manufacture (Portes et fenêtres)	Commerce (Distribution de produits pétroliers)	Manufacture (Amusement)
Date de création de l'entreprise	1984	1988	1958	1999
Nombre d'employés	140	48	300	50
Chiffre d'affaires	5 à 10 millions	5 à 10 millions	> 50 millions	5 à 10 millions
Position sur le marché québécois	Ne s'applique pas	Challenger	Challenger	Challenger (sur le marché international)
Position sur le marché régional	Parmi les leaders	Parmi les leaders	Parmi les leaders	Ne s'applique pas
Génération	2e	2e	2e	1ère
Propriétaires-dirigeants actuels	2 (frères)	2 (frères)	3 (frère(s) et sœur(s))	2
Historique	1984 : création 1999 : 40 employés, 1 succursale 2000-2006 : développement pour atteindre 140 employés, 4 succursales 2006-2007 : consolidation (mise en place structure administrative et direction)	1988 : création 1993 : 10 employés 1994 : développement et diversification activité par achat de l'entreprise d'un client	1958 : création 1985 : affiliation à une bannière (multinationale) 1991 : développement de leur propre bannière (fort développement – 40 employés) suite à rachat partenaire 2003 : Entente avec multinationale	1999 : création (3 employés) 2000-2006 : croissance du CA de l'entreprise de 100% à chaque année. 2006-2007 : croissance du CA de 30% (50 employés)

Au cours de nos études de cas, nous avons eu l'occasion d'interroger dans chaque entreprise, l'un des propriétaires-dirigeants, ainsi qu'un employé (sauf pour une entreprise où nous avons également interviewé le responsable des ressources humaines). Pour ce qui du sexe et de l'âge des personnes interrogées, trois propriétaires sur quatre étaient des hommes (moyenne d'âge des propriétaires, début quarantaine). Pour les employés, nous avions deux femmes et deux hommes (moyenne d'âge, début trentaine).

Au total, nous avons donc fait neuf entrevues, qui se sont étalées sur une période allant d'avril à mai. Chaque entreprise a été visitée une fois (une l'a été deux fois) ; visite au cours de laquelle furent réalisées les entrevues. A chaque fois ce fut d'abord le propriétaire-dirigeant ou le responsable des RH qui fut rencontré en premier. L'entrevue de l'employé eut toujours lieu à la suite de cette première rencontre.

3 INSTRUMENTS DE MESURE ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

3.1 Entrevue semi-dirigée

Dans Recherche Sociale (2003) :

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. (p. 296).

L'entrevue semi-dirigée est un des outils privilégiés lors de l'utilisation de l'étude de cas comme méthode de collecte des données.

Cet outil est très intéressant de par la souplesse et la flexibilité de son approche, ce qui

le rend adaptable à une multitude de situations (Pettersen, 2002)⁶. Il permet de recueillir des données riches et complexes grâce à la puissance du langage, conférée par la discussion. De plus l'interviewer a la possibilité de mieux cerner le répondant, notamment, en pouvant observer ses attitudes, ses opinions, ses motivations, etc. Cela n'est pas forcément le cas lorsque l'on utilise des questionnaires par exemple. L'entrevue permet aussi au chercheur un contrôle plus direct sur la qualité des réponses données.

Dans notre cas, la menace la plus présente quant à l'utilisation de cet outil, est la validité contestable des données due à la compétence plus ou moins grande de l'interviewer. Pettersen (2001) explique qu'étant donné la participation active de l'interviewer et de son jugement au cours de la collecte des données, la validité des données dépend des compétences de ce dernier ; à savoir ses habiletés à établir une relation de confiance avec le répondant, ses habiletés professionnelles à faire parler le répondant et à maintenir la discussion sur les thèmes pertinents, ou encore sa capacité à avoir une attitude ouverte et neutre. Pedneault (2000) va dans ce sens en se référant aux travaux de Muchielli (1983) qui a étudié les composantes indispensables à la conduite d'un entretien. L'enquêteur doit selon lui, savoir écouter et observer, tout en ne se retrouvant pas piégé par ses idéologies propres ou préjugés. Il ne faut pas écarter non plus que le répondant peut lui-même biaiser les résultats, conduit par la volonté d'aider le chercheur, ou encore de bien paraître devant celui-ci (comportement que nous avons évoqué par ailleurs dans le premier chapitre).

⁶ Pettersen. Notes de cours Méthodologie de la recherche, (Automne 2004) GAE-6002-00

3.2 Déroulement de la collecte des données

3.2.1 Présentation générale

La collecte des données est un des éléments les plus importants de notre recherche. La façon dont nous allons aborder nos entrevues est par conséquent un élément capital. Comme nous l'évoquions précédemment, il est primordial de créer une relation de confiance avec l'ensemble de nos répondants, d'être en mesure de récolter une information pertinente, et de garder une attitude neutre au cours de l'entrevue. Pour cela nous nous appuyons sur un échantillon sélectionné précautionneusement, et un guide d'entrevue élaboré avec soin que nous décrivons plus bas dans ce paragraphe. Nous avons également, préalablement à chaque entrevue, cherché un maximum d'information sur les entreprises visitées et leur secteur. Non seulement, cela nous a permis de créer un climat de confiance de professionnalisme (les personnes ont souvent été flattées de voir que nous étions informés sur leur entreprise) mais aussi, de recadrer les participants le cas échéant et ainsi s'assurer que les données récoltées soient pertinentes.

Pour que l'entrevue se déroule dans les meilleures conditions possibles, nous devons privilégier comme le souligne Savoie-Zajc (2003) dans Recherche Sociale, un endroit calme, privé, bien aéré et éclairé. Le matériel d'enregistrement devra être bien entendu, fiable et performant, pour un meilleur résultat de collecte de données. Elle ajoute que l'aspect temporel doit être également pris en considération. En effet, que se soit pour la qualité des résultats, ou pour pouvoir organiser facilement les rencontres, il ne faut pas que les entrevues soient trop longues afin que l'on puisse les placer dans l'emploi du temps souvent chargé des dirigeants d'entreprises. De plus, comme l'entrevue demande beaucoup de concentration de la part des participants, plus elle sera longue, et plus la qualité des données collectées risque de

s'amoindrir au fil du temps.

Avant de décrire nos guides d'entrevue et de présenter le déroulement de nos interviews, nous ne devons pas oublier de mentionner les données sur les entreprises de notre échantillon, que nous avons recueillies par le biais d'articles, de rapports ou de présentations, provenant de journaux, d'organismes sectoriels ou encore de sites Internet. Ces données nous ont non seulement permis de collecter de l'information générale sur les entreprises et leur environnement, mais aussi, parfois données un complément d'information sur les données recueillies en entrevues.

3.2.2 Les guides d'entrevue

Pour ce qui est de notre guide d'entrevue, celui-ci est divisé en différents thèmes se rapportant à notre problématique. Les éléments qui s'y trouvent doivent susciter l'envie de parler de la part de l'interviewé, tout en le guidant. A ce titre, aucune question fermée n'y est présente afin de ne pas conditionner le répondant à produire des réponses courtes. Le but de cet outil est, ne l'oublions pas, de récolter de l'information riche et pertinente. Deux guides ont été réalisés (Appendice 3) ; le premier est destiné aux rencontres avec le propriétaire-dirigeant ou le responsable des ressources humaines de chaque entreprise, le deuxième aux entrevues avec l'employé choisi. Celui-ci sera choisi sur recommandation du responsable de l'entreprise. Nous souhaitons interroger un employé qui connaît l'entreprise depuis suffisamment longtemps pour pouvoir répondre de façon pertinente à nos questions et cela de manière ouverte. Trois thèmes sont abordés durant l'entrevue qui sont pour celle avec la direction : la présentation de l'entreprise et de son secteur d'activité, la description de la gestion de l'attraction et de la rétention au sein de l'organisation, et pour finir, la présentation

du propriétaire-dirigeant ; pour celle avec l'employé : la présentation de ses fonctions et de son entrée dans l'organisation, sa perception de la gestion de l'attraction et de la rétention de l'entreprise, et en conclusion, quelques questions sur son profil.

3.2.3 *Déroulement des entrevues*

Les entrevues se sont déroulées dans leur majorité au cours de la même journée. En considérant les éléments que nous avons décrits plus haut, la durée des entrevues fut fixée à 1h30 maximum pour celle réalisée avec le propriétaire-dirigeant ou le responsable des ressources humaines, et à 1h pour celle réalisée avec l'employé. Ces durées, qui purent varier au besoin, convinrent très bien au besoin de l'étude. Quant à l'endroit retenu pour les interviews, ce fut le plus souvent la salle de réunion de l'entreprise, où le bureau de la personne interviewée ; ces dernières ayant eu toutes la gentillesse de se consacrer entièrement à l'entrevue (téléphone coupé, et requête de ne pas être dérangé durant l'entrevue). Comme nous l'avons déjà mentionné, la première entrevue s'effectua avec le propriétaire-dirigeant ou le responsable des ressources humaines. Ces personnes furent à chaque fois notre contact au sein de l'entreprise. Après les avoir remercié une fois de plus, de leur participation bénévole à notre recherche, nous avons répondu à leurs questions concernant notre problématique, ainsi que le déroulement des entrevues afin que tout soit bien clair entre les deux partis. Rappelons qu'une lettre de présentation de l'entrevue ainsi qu'un document résumant nos travaux leur avaient été transmis après le premier entretien téléphonique. Pour finir, nous leur rappelions également notre devoir de confidentialité vis à vis des données qu'ils allaient nous confier. L'entrevue pouvait alors commencer et être enregistrée au moyen d'un appareil audio. Une fois cette première entrevue terminée, et après une courte pause, la deuxième entrevue pouvait commencer, sur les mêmes explications à l'interviewé, mentionnées plus haut. Cette

deuxième entrevue nous permet de varier nos sources et ainsi de pouvoir trianguler les données recueillies. Le salarié questionné, était référé par le responsable du personnel ou le propriétaire-dirigeant, après que nous lui ayons décrit le profil de la personne que nous désirions interroger. Nous souhaitions que cette dernière soit présente dans l'organisation depuis un certain temps afin qu'elle soit en mesure de bien la connaître, et qu'elle occupe si possible, un de ses postes pour lesquelles le secteur d'activité de l'organisation connaissait une raréfaction de la main d'œuvre. Une fois les données de l'entrevue transcrits, le résumé tiré fut transmis à l'interviewé pour qu'il le valide, et le cas échéant, qu'il le complète.

3.3 Analyse et traitement des données

L'analyse des données issues de méthodes qualitatives est assez compliquée comme le soulignent Huberman et B. Miles (1991), ce qui implique un processus d'analyse rigoureux. Ce qui suit, présente donc la stratégie d'analyse pour laquelle nous avons optée dans le cadre du traitement de nos données.

Le traitement et l'analyse des données se sont faits après chaque cas étudié. L'intérêt de cette analyse pendant le recueil des données est d'alterner la collecte des données avec un travail de réflexion, nous permettant entre autres de bonifier et d'améliorer notre méthode de collecte de données (Huberman et B. Miles, 1991). « (...) l'analyse devient alors une entreprise dynamique, en constante progression, alimentée en permanence par le travail sur le terrain. » (p. 85) La première entrevue nous a ainsi permis de nous « régler », et de voir si notre approche des entreprises était satisfaisante, et qu'elle ne présentait pas de défaut majeur au niveau de nos guides d'entrevues et de nos interviews.

Pour ce qui est du traitement des données recueillies, nous avons tout d'abord transcrit les données audio en résumés écrits de 3 à 5 pages (Appendices 4 à 12). Ces résumés furent

ensuite transmis aux interviewés, comme nous venons de l'écrire, afin que ces derniers puissent corroborer les informations transcrrites, et ajouter des informations manquantes au besoin.

Une fois ces résumés d'entrevues effectués, nous allons pouvoir repérer et dégager différents thèmes ou « patterns » se dégageant des entrevues. Mais attention, il ne faut pas confondre ces thèmes ou patterns, avec les trois grands thèmes présents dans nos guides d'entrevues. Nous souhaitons ici dégager des résumés, les grandes lignes qui apparaissent. Nous les codifierons par sujets pour mieux pouvoir observer la récurrence de ses thèmes au cours de nos différentes entrevues. Nous pourrons alors combiner nos différents résultats pour dresser une comparaison et si nous le pouvons, un portrait type des entreprises étudiées.

TROISIEME CHAPITRE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Au cours de ce dernier chapitre, nous allons exposer les résultats de notre recherche concernant les pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de main d'œuvre en contexte de PME, et en discuter. Pour commencer, nous présenterons les entreprises participantes composant notre échantillon, afin de mieux cerner le contexte et l'environnement dans lesquels elles se trouvent, ainsi que les difficultés en matière d'attraction et de rétention qu'elles peuvent rencontrer. Dans un deuxième temps, nous procéderons à la présentation des pratiques d'attraction et de rétention de ces entreprises, au travers des différentes interviews menées auprès des dirigeants et des salariés. Par la suite, nous effectuerons une analyse inter-cas nous permettant de faire ressortir les pratiques les plus communément employées et celles, spécifiques à chacune des entreprises de notre échantillon. Pour finir, la discussion nous permettra d'établir un lien entre nos résultats de recherche et les connaissances actuelles sur les GAR, issues de notre recension de la littérature, présentes dans notre premier chapitre. Nous aurons également l'occasion d'évoquer les limites et les apports de cette recherche concernant notre problématique de départ, ainsi que les nouvelles avenues de recherche qu'elle laisse entrevoir.

1. PRESENTATION DES ENTREPRISES PARTICIPANTES

1.1 Entreprise 1 : Restauration Poulet Rôti

La famille de nos deux entrepreneurs a connu un franc succès dans la

restauration dès le début des années 60-70 grâce à son poulet rôti. Plusieurs restaurants sont alors ouverts par la famille (1^{ère} génération) sous la même bannière. Cependant, aucune politique commune n'encadre le fonctionnement des différents points de vente. Chacun opère ses activités comme il le souhaite (fournisseurs, tarification, etc.). Aujourd'hui, c'est la deuxième génération qui dirige l'ensemble des restaurants. C'est après avoir travaillé plusieurs années pour le restaurant paternel durant sa scolarité que l'entrepreneur interviewé de notre première compagnie, que nous nommerons Monsieur Dany, et son frère se lancent dans l'ouverture d'une rôtisserie (restauration rapide) en 1984 dans leur village d'origine. Employant au départ quatre personnes (dont les deux frères et leur père), l'entreprise se développe pour déménager en 1994 dans un local plus grand. Elle emploie dès lors une quarantaine d'employés et offre en plus de son service de restauration rapide, un service de restauration en salle à manger. Notre interviewé s'occupe alors de plus en plus de l'administration et de la promotion de l'entreprise, tandis que son frère prend les rênes des tâches opérationnelles du restaurant.

Les années 2000 sont marquées par le fort développement de l'entreprise avec les ouvertures successives de trois nouvelles succursales dans leur région. Le nombre de salariés de l'entreprise avoisine aujourd'hui les 140 personnes, pour un chiffre d'affaires prévu de plus de 5 millions de dollars en 2007. En ce qui a trait à la composition de la main d'œuvre de l'entreprise, 40 % d'entre elle est constituée d'étudiants, formés sur place, qui font surtout l'appoint lors des périodes chargées de la semaine ou en été. Les 60 % restant sont des gens de carrière. Le taux de rétention

de la main d'œuvre est selon les dires du dirigeant beaucoup plus important dans son entreprise que chez ses concurrents. L'organisation est actuellement en train de se consolider notamment avec la mise en place d'une équipe de direction composée de directeurs de succursales, d'un directeur général, d'une assistante de direction, mais aussi d'une responsable des ressources humaines, le tout dirigé par les deux propriétaires-dirigeants. Cette structuration vise avant tout à renforcer l'encadrement, et à stabiliser la main d'œuvre de l'entreprise, en consolidant entre autres le sentiment d'appartenance, qui s'est quelque peu dilué avec la forte augmentation du nombre des employés durant ces cinq dernières années.

Faisant figure de leader dans la région en matière d'attraction et de rétention de main d'œuvre auprès des différents organismes que nous avons approché pour constituer notre échantillon, l'entreprise n'en connaît donc pas moins les mêmes problèmes que ses concurrents face à la raréfaction de la main d'œuvre, surtout depuis sa forte croissance. Toutes les entreprises du secteur éprouvent de la difficulté à recruter et à conserver leurs employés. En moyenne, un salarié travaille cinq ans dans le secteur de la restauration avant de le quitter. Les causes de ce phénomène sont diverses. Tout d'abord, les métiers liés à la restauration sont souvent difficiles (horaires, tâches, salaires) ; ensuite, comme ils demandent peu de qualifications et peu d'expérience, ce sont souvent des étudiants ou des jeunes, dont c'est le premier emploi, qui les acceptent. Ces emplois sont souvent pour eux uniquement une porte d'entrée sur le marché de l'emploi, qu'ils quittent dès qu'ils trouvent une situation plus intéressante. Pour des postes plus qualifiés comme celui de cuisinier, les

entreprises de la restauration connaissent les mêmes difficultés à les pourvoir. En ce qui concerne notre entreprise, monsieur Dany souligne le fait que le taux de roulement annuel de ses employés (pour la plus ancienne succursale) est de 25 % alors qu'il est de 75 % à 80 % dans le secteur. Ce taux peut facilement atteindre 200 % pour un nouvel établissement explique t'il. Pour illustrer ce problème, il explique que lors de la période de recrutement du personnel de sa troisième succursale (beaucoup de publicité faite autour des postes à pouvoir et de la qualité de l'ambiance de travail dans son entreprise), plus de 600 CV sont parvenus pour 45 postes à combler. Trois mois après l'ouverture, seulement 25 des 45 personnes engagées étaient encore en poste. Cet exemple nous montre à la fois la popularité de l'entreprise auprès de la population (plus de 13 candidatures par poste offert) mais aussi toute la difficulté de monter une équipe d'employés, stable et motivée. À noter que pour le recrutement effectué pour la dernière succursale, bien que la campagne de promotion fut moins importante, plus de 800 CV sont parvenus pour 40 postes à pouvoir soit environ 20 candidatures par poste offert.

1.2 Entreprise 2 : Portes et Fenêtres Plus

Créée en 1988 par le père des deux actuels dirigeants, cette entreprise était au départ spécialisée dans le cadrage de porte, et située dans un petit village assez isolé. Le tournant survient en 1994, lorsque l'entreprise rachète un de ses clients, spécialisé quant à lui dans les fenêtres, qui souhaitait cesser ses activités. À la suite de cette

opération, l'entreprise déménage, et se développe rapidement pour atteindre aujourd'hui un chiffre d'affaires avoisinant les 10 millions de dollars, pour une cinquantaine d'employés. La première année qui suivit le rachat se solda par un résultat négatif. Les années suivantes, la croissance fut de l'ordre de 25 % chaque année sauf en 2005 (14 %) et en 2006 (9,45 %). Après avoir connu une forte croissance liée à celle du secteur de la construction, le secteur des portes et fenêtres connaît aujourd'hui un ralentissement de son développement, et se stabilisera vraisemblablement dans les années à venir. Le secteur d'activité sur lequel notre entreprise est présente est saisonnier ; la production s'étale sur environ 9 mois de l'année, et connaît une saison morte durant l'hiver.

Tout comme notre cas précédent, notre entreprise fait partie des concurrents importants sur son secteur d'activité. Son rythme de croissance soutenu la démarque de beaucoup de ses concurrents qui sont aujourd'hui dans une période difficile, où le temps est plus à la restructuration et aux licenciements. Comment peut-on expliquer cela ? Tout d'abord, notre deuxième entreprise a fait le choix de rester à un effectif d'une cinquantaine d'employés alors que le boom connu par le secteur de la construction favorisé le fort développement de ce type d'entreprise. Les propriétaires préféraient s'appuyaient sur une productivité accrue de leurs employés durant les périodes de fortes demandes, plutôt que d'employer du personnel supplémentaire dont ils auraient dû certainement se séparer en cas de baisse de la demande. Par ce choix délibéré de rester à une taille « modeste », et de privilégier des emplois stables et durables, la direction avait la volonté de pouvoir encaisser le contrecoup du

tassement de la croissance du secteur qui est en train de s'effectuer. Ils pressentaient que la forte croissance du secteur de la construction ne pouvait être continue. Une autre partie de l'explication de cette croissance soutenue et qu'elle produit des portes et fenêtres sur mesure, se situant ainsi sur une niche non concurrencée par les entreprises asiatiques, de plus en plus présentes, qui elles fabriquent des produits standards. Enfin, notre entreprise distribue ses produits par le biais d'un réseau de détaillants. Bien que sa marge finale soit plus mince (pour que le prix de ses produits reste concurrentiel), cela lui assure une bonne visibilité et présence de ses produits sur le marché. De plus, elle assure elle-même le service après-vente de ses produits, assurant ainsi au client un service de qualité irréprochable, et à ses distributeurs un embûtement moindre en cas de problème. Cette stratégie accommode beaucoup les distributeurs qui ainsi n'ont à s'occuper que de la vente des produits. Quant à notre entreprise, elle s'assure d'une qualité totale de ses produits afin que le recours au service après vente, et donc les coûts rattachés à celui-ci soient pratiquement nuls.

Nous finissons la présentation de notre deuxième entreprise par la description de sa structure, et de la répartition de sa propriété. Tout d'abord, notons que l'entreprise se compose de deux divisions, basées sur deux sites différents, et qu'elle emploie 48 employés dont la moyenne d'âge est de 37 ans environ (le gros des salariés a entre 35 et 45 ans). Cette moyenne d'âge augmente d'un an à chaque année du fait d'un fort taux de rétention au sein de l'entreprise. La première division, qui est la plus ancienne, et celle du « bois », c'est à dire des portes. La deuxième division est celle des fenêtres. En ce qui a trait à la direction, monsieur Serge que nous avons

interviewé, et qui est l'un des deux propriétaires-dirigeants, s'occupe de l'administration et du développement de l'entreprise. Son frère, quant à lui, a en charge la supervision de la production. Pour ce qui est de la répartition des parts entre les deux frères, elle est de 50/50. Tout comme notre première entreprise, cette deuxième compagnie est actuellement en phase de consolidation à la suite de son fort développement.

1.3 Entreprise 3 : Les produits pétroliers inc.

Cette entreprise est tout comme les deux précédentes une entreprise familiale, dirigée actuellement par la deuxième génération. Le fondateur, qui est le père des actuels dirigeants, démarra l'entreprise à la fin des années 50, avec pour spécialité la distribution d'huile de chauffage. Devenu leader du marché régional à la fin des années 70, il décide alors de prendre une semi-retraite en revendant le gros de son activité à l'un de ses cousins. Il ne garde alors que la partie « vente en gros ». L'entreprise se compose alors de deux employés « administratif » et de deux chauffeurs. En 1985, l'entreprise a l'opportunité de croître en développant un réseau de postes de distribution d'essence sous la houlette d'une grande bannière ; c'est à cette époque qu'un premier enfant du propriétaire-dirigeant d'alors, joint l'organisation pour s'occuper de l'informatique. Au début des années 90, notre entreprise perd la bannière pour sa vingtaine de postes sous laquelle elle distribuait l'essence, du fait de son rachat par une des multinationales du secteur. Elle décide

alors à ce moment de développer sa propre bannière. Un deuxième enfant rejoint la direction de l'entreprise. Le troisième enfant entre dans l'entreprise l'année suivante. À partir de là, l'entreprise connaît un véritable essor passant de 25 postes de distribution d'essence à 140 aujourd'hui (système de postes de distribution affiliés, « loués »). À noter que depuis trois ans, l'entreprise a à nouveau une entente avec une multinationale, ce qui lui permet de se développer en dehors de la région.

En 1998, la direction décide de reprendre le contrôle de certains de ces postes qui étaient jusque-là, affiliés. Commence alors une croissance du nombre de sites corporatifs (20 employés par site environ) qui fait passer en un peu moins d'une dizaine d'années, le nombre de salariés de l'entreprise d'une cinquantaine à plus de 300 aujourd'hui. En marge de son activité principale, l'entreprise a racheté la distribution d'huile de chauffage qu'elle avait cédée à la fin des années 70 à un cousin de la famille. Faisant partie actuellement des plus gros indépendants du Québec en matière de distribution d'essence, notre troisième entreprise étudiée axe principalement son développement sur la reprise graduelle du contrôle des détaillants affiliés sous sa bannière, la croissance de son réseau d'affiliés dans la province du Québec, ainsi que sur l'élargissement des services offerts sur ses sites corporatifs. En terme de main d'œuvre, une des difficultés rencontrée par l'entreprise est de savoir retenir ses plus jeunes collaborateurs pour qui leur emploi représente bien souvent un travail « étudiant » et une première expérience professionnelle. Ces derniers sont difficiles à retenir du fait non seulement d'un cheminement scolaire souvent en cours, mais aussi à cause d'un faible sentiment d'appartenance envers leur entreprise. Ce

deuxième élément est une autre difficulté rencontrée par cette entreprise. Comme pour notre premier cas, le fait d'avoir connu une forte croissance du nombre de ses employés tend à noyer le sentiment d'appartenance de ces derniers. C'est pourquoi la direction travaille actuellement sur un moyen de favoriser une bonne communication au sein du groupe, afin notamment d'assurer la circulation et la pérennité de l'esprit et des valeurs de l'entreprise.

1.4 Entreprise 4 : Amusement Xtrem

Fondée en 1999 par deux frères et un ami, notre dernière entreprise est une petite PME située sur le secteur de « l'amusement » (machines d'arcades et simulateurs de mouvements), ayant pour principaux concurrents de grandes multinationales asiatiques comme Namco ou Sega. Depuis sa création, l'entreprise a connu une croissance de son chiffre d'affaires de l'ordre de 100 % par année jusqu'en 2006. Pour la dernière année, la croissance est de l'ordre de 30 % et l'entreprise devrait atteindre un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions de dollars. Sa clientèle se compose de parcs d'attractions, de centres de divertissement, d'exploitants d'arcades situés partout dans le monde. Employant trois personnes en 2001, l'entreprise en compte aujourd'hui une cinquantaine. Son activité est répartie sur deux sites, l'un à Montréal qui s'occupe de la recherche et développement des nouveaux produits (comptant une douzaine de personnes) et l'autre en région où s'effectue l'assemblage des machines.

Le taux de roulement des employés est très faible, mais notre entreprise connaît cependant des difficultés pour combler certains de ses postes. En effet, elle se retrouve directement en concurrence avec de grandes multinationales, qui bien que non situées sur le même secteur d'activités (elles conçoivent des jeux vidéo, différents des machines d'arcades et des simulateurs de mouvements fabriqués par notre entreprise) ont besoin des mêmes compétences pour des postes de programmeurs par exemple. Pour ce qui est de son site d'assemblage, la crise actuelle du meuble lui permet d'avoir un vivier de main d'œuvre potentielle important.

Le maître mot pour le développement de l'activité est quant à lui, innovation, car l'entreprise se trouve sur un marché où tout évolue très vite. D'un nouveau modèle de machines tous les deux ans, l'entreprise est passée à un par année actuellement, et elle devra passer à deux si elle veut rester compétitive et satisfaire la demande des clients. L'élargissement de son marché géographique est également un des facteurs qui lui permettra de se développer et de pérenniser son activité.

Maintenant que nous avons un portrait assez fidèle de chacune des quatre entreprises composant notre échantillon, concernant leur historique et leur secteur d'activité, passons à la description de leurs pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de main d'œuvre.

2. PRÉSENTATION DES PRATIQUES EXISTANTES D'ATTRACTION ET DE RETENTION DE MAIN D'ŒUVRE AU SEIN DE SES PME

Comme il nous a été donné de le constater dans les pages précédentes, nos quatre entreprises participantes possèdent plusieurs similitudes dans leur développement : entreprises familiales, propriété et gouvernance partagées, propriétaires-dirigeants dans la mi-trentaine début quarantaine, forte croissance au cours des dernières années dans leur secteur respectif et position de challenger sur leur marché. Pour l'instant, attachons-nous à énumérer l'ensemble des pratiques d'attraction et de rétention exprimées lors de nos entrevues par les dirigeants et/ou les employés dans chacune d'elles. Il est important de comprendre que l'apparition des pratiques citées ci-dessous ne s'est pas faite en une courte période. Dans certains cas, leur apparition peut être facilement étalée sur une durée dépassant une quinzaine d'années.

Dans un premier temps, nous les résumerons pour chaque entreprise sous forme d'un tableau, avant de les expliquer et de les détailler plus longuement. Les pratiques sont classées dans trois catégories : les pratiques d'attraction, les pratiques de rétention et les pratiques mixtes. « Mixtes » sous-entend que les pratiques ont à la fois un effet positif sur l'attraction mais aussi sur la rétention de la main-d'œuvre. Notre méthode de classement s'inspire des travaux de Goddard (2006), Samson (2004), D'Amboise (2001) et du groupe FRP (2003) évoqués lors de notre premier chapitre.

Dans les tableaux récapitulatifs, les éléments non soulignés sont ceux cités par

le dirigeant, ceux qui sont soulignés en pointillé, sont les éléments cités uniquement par le salarié, et enfin ceux en trait plein, par les deux interviewés. Nous terminerons notre analyse par une synthèse des pratiques de GAR, de nos quatre cas étudiés, qui nous permettra d'avoir une vue d'ensemble.

2.1 Entreprise 1

Rappelons que cette entreprise possède quatre succursales et qu'elle emploie environ 140 personnes. Le secteur connaît une forte croissance liée au développement démographique et économique de la région. La difficulté est de pourvoir des postes qualifiés ou non qualifiés, souvent contraignants, avec une main d'œuvre assez jeune et difficile à retenir. Bien que reconnue par les différents acteurs économiques et sociaux de la région, notre entreprise n'en est pas moins soumise aux mêmes problèmes de pénurie que ses concurrents, surtout depuis sa forte croissance, qui a contribué quelque peu à émousser le sentiment d'appartenance au sein de ses employés. C'est dans l'optique actuelle de renforcer ce dernier, mais aussi en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, que sont développés ou améliorés les pratiques actuelles d'attraction, de rétention et plus généralement de GRH au sein de l'organisation. Les pratiques de GAR seront dans un premier temps résumées dans le tableau ci-dessous, avant d'être expliquées plus longuement par la suite.

Tableau 7
Pratiques présentes dans l'entreprise 1

Pratiques d'attraction	Pratiques de rétention	Pratiques mixtes
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement par le biais des sites Internet d'emplois et dans la presse • Recrutement par le biais des employés • Salaire de base supérieur au minimum légal • Flexibilité dans les horaires de travail • Présence lors des salons de l'emploi • Campagne promotionnelle importante pour le recrutement • Forte implication sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants transparents et proches des employés • Réunions d'information • <u>Reconnaissance des employés</u> • Formations offertes aux employés + parrainage 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation des pratiques • Emploi d'un responsable RH • Recours à des consultants pour le recrutement • <u>Rotation des tâches</u> • <u>Plan de carrière</u> • <u>Promotion basée sur l'implication du salarié</u> • <u>Valeurs de respect et de qualité véhiculées aux salariés</u> • Système d'évaluation des employés • Gamme d'avantages sociaux • Budget RH adapté aux besoins

2.1.1 Les pratiques d'attraction

Pour commencer, comme la majorité des entreprises, les postes à combler sont affichés dans la presse et sur les sites Internet. Selon le poste à pourvoir, les médias employés sont ciblés. Par exemple, l'entreprise aura habituellement recours au site

Internet d'Emploi Québec pour les postes nécessitant peu de qualifications. Pour des postes à responsabilité plus importante, des sites tels que Jobboom, Workopolis ou, d'associations de professionnels, seront priorisés pour la recherche de candidats. Ensuite, et en parallèle à cela, monsieur Dany nous explique que l'entreprise essaie aussi de favoriser les références venant des employés. Chaque salarié qui recommande un candidat se voit remettre en cas d'embauche de celui-ci un chèque-cadeau d'une valeur d'une cinquantaine de dollars. Un deuxième certificat lui est remis six mois plus tard si le nouvel employé est toujours en poste. Cette pratique tend à inciter les salariés de l'entreprise à recommander des candidats sérieux de leur entourage, en récompensant leur perspicacité lorsque la personne choisie reste en poste.

Pour attirer les candidats, l'entreprise va également jouer sur plusieurs éléments. Tout d'abord, étant présente sur un secteur ou une bonne partie de la main-d'œuvre est constituée d'étudiants, il est nécessaire que l'entreprise soit capable de s'adapter à leurs contraintes d'emploi du temps si elle souhaite les attirer et les retenir. Par conséquent, le candidat a la possibilité de travailler 45h, 30h, et même 9h ou 10h, selon ses disponibilités. Ensuite, il se voit proposer dès l'embauche un salaire légèrement supérieur au minimum légal pour les postes de serveur, et à la concurrence quand cela est possible pour ce qui est des autres postes. Selon les dires de notre dirigeant, même si ce n'est que de 10 %, cela a pour but d'avoir un impact psychologique sur le candidat.

En dehors de ces conditions de travail, l'entreprise peut également compter sur une image forte. Par exemple, en plus d'être visibles sur les sites Internet liés à l'emploi, les dirigeants n'hésitent pas non plus à être présents au salon de l'emploi régional. Bien que très peu de candidatures soient collectées lors de cet événement annuel, ils savent que la visibilité de l'entreprise y est assurée. Cette présence contribue, comme le souligne monsieur Dany, à marquer dans l'esprit du public que l'entreprise est un employeur de choix. Une autre illustration de cette importance donnée à l'image est la promotion effectuée lors du recrutement pour une de leur succursale. À cette occasion, l'entreprise avait adressé par la poste à chaque foyer du village, où l'implantation allait être effectuée, une description des postes à pouvoir dans l'entreprise avec tous les avantages liés (salaires, conditions de travail, etc.). Ce fut environ 5 000 dollars qui ont été investis dans la conception et l'envoi de ces pamphlets publicitaires. Par la suite, pour le recrutement lié à la dernière succursale, c'est un publireportage au sein de la presse locale qui a été réalisé. Pour permettre sa conception, chaque salarié de l'entreprise a été invité par la direction à remplir un questionnaire portant sur sa satisfaction au travail. Pour motiver les employés à répondre, la direction avait organisé un tirage au sort parmi les participants avec un lot pour le gagnant. Parmi les questionnaires recueillis, plusieurs commentaires furent alors choisis afin de paraître lors du publireportage, accompagnés d'une photo du salarié. On perçoit très bien derrière cette promotion importante, la volonté encore une fois, que l'entreprise soit toujours visible, et qu'elle soit considérée comme un employeur de choix. Enfin, nous pouvons également évoquer la forte implication de l'entreprise et de ses dirigeants dans divers événements sociaux et communautaires

locaux par l'entremise de dons (argent ou repas gratuits), d'implications dans les conseils d'administration, etc.

2.1.2 Les pratiques de rétention

La première pratique que nous pouvons évoquer en ce qui a trait à la rétention est la proximité et la transparence des dirigeants vis-à-vis de leurs employés. En effet, il semble que cela ait été une des premières pratiques ayant un impact important sur la rétention des employés. Cet élément, primordial aux yeux de notre propriétaire-dirigeant, est également mentionné par le salarié interviewé, qui travaille depuis quatorze ans dans l'entreprise. D'une nature plutôt anxieuse, ce salarié met de l'avant « l'assurance acquise par la valorisation reçue de sa direction ». Il cite également le plaisir d'avoir un dirigeant qui vous salue et prend le temps de s'intéresser à votre état ou alors, de vous rencontrer si vous en sentez le besoin. Notre dirigeant ajoute qu'ils essaient aussi d'être présents à chaque rencontre direction/salariés, afin de « tâter le pouls » en direct de leurs employés, et de leur montrer que la direction est présente et ouverte à toute remarque ou tout commentaire.

Le salarié interviewé souligne également toute l'importance que représente pour lui la reconnaissance de son apport au sein de l'organisation, mais aussi de la rétroaction sur son travail effectué. À ce titre, il évoque la dernière fête de Noël de l'entreprise lors de laquelle, et pour la première fois, des prix de reconnaissance et

d'ancienneté furent remis. Pour lui, l'effort d'organisation de la part de la direction contribuait à rendre cet événement plus marquant que ceux des deux précédentes années. Rien que l'investissement de la direction était déjà en soit selon lui, une reconnaissance du travail et de la contribution des employés. Lors de son entretien, notre propriétaire-dirigeant expliquait que ce gala de reconnaissance consistait à remettre des trophées dans plusieurs catégories aux employés, à la suite du vote de l'ensemble de leurs collègues (taux de participation au vote proche de 100 % selon notre dirigeant). La soirée fut aussi l'occasion pour souligner l'ancienneté de plusieurs d'entre eux ayant cumulé plus de dix années de services. À cet effet, des montres personnalisées leur furent remises afin de faire acte de reconnaissance de leur fidélité à l'entreprise.

Pour finir les pratiques de rétention, monsieur Dany nous a mentionné la formation. Il commence par mentionner que chaque nouvel employé est bien entendu formé par ses pairs au sein de l'organisation (parrainage). Il ajoute que l'entreprise a recours également à des firmes externes, qui viennent offrir de la formation à ses salariés, notamment à ses cadres. Récemment, une formation en relations industrielles leur a été dispensée afin de leur inculquer la philosophie de gestion de l'entreprise, et de les outiller pour la transmettre à l'ensemble des employés. Cela vise notamment à répondre à la baisse du sentiment d'appartenance notée chez les employés, à la suite de la forte croissance de l'entreprise.

2.1.3 *Les pratiques mixtes*

Comme nous l'avons déjà expliqué, les pratiques mixtes sont les pratiques qui ont un impact à la fois sur l'attraction et sur la rétention du personnel. Pour notre premier cas, nous tenterons de présenter ces pratiques suivant leur apparition au sein de l'organisation. Tout au début, si l'on reprend les commentaires de l'employé interviewé, c'est la proximité et les valeurs de respect entre individu et de qualité du service offert, perçues chez les propriétaires-dirigeants qui l'ont poussé à postuler. Ces valeurs contribuent directement selon lui à favoriser une ambiance de travail conviviale, et donc à attirer les candidats qui en entendent parler. Pour ce qui est de la rétention, ces valeurs ont également un impact fort puisque cela contribue à ce que les employés se sentent respectés, et considérés comme des collaborateurs à part entière par leur supérieur immédiat, mais aussi par les propriétaires-dirigeants de l'entreprise.

La seconde pratique qui a eu un impact visible assez rapidement selon monsieur Dany est l'emploi à temps partiel, durant une certaine période, d'un conseiller en ressources humaines lorsque l'entreprise ne comptait alors qu'une quarantaine d'employés. Cela a notamment permis à l'entreprise d'accélérer grandement la formalisation de ses pratiques (description des postes et des tâches écrites, création d'un règlement d'entreprise, politique salariale, etc.) et d'acquérir des compétences en ressources humaines qu'elle n'avait pas jusqu'alors. À ce sujet, notre dirigeant explique que la formalisation est très importante car plus l'entreprise

croît, plus il est difficile de transmettre les règles ou les tâches aux employés qui régissent tel ou tel poste. Ce qui peut se transmettre de façon informelle à 20 ou 30 employés, n'est plus aussi facile lorsque vous passez rapidement à plus d'une soixantaine de salariés. La formalisation des pratiques devient alors toute naturelle et nécessaire pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Si l'on revient à l'embauche de ce conseiller en RH, il constituait un choix audacieux à l'époque car cela représentait un investissement important pour une structure de cette taille (sa rémunération était largement supérieure à celles des autres employés). Monsieur Dany ajoute que l'embauche à temps partiel de ce conseiller fut rendue possible par un accord passé avec deux autres entreprises non concurrentes qui permettait d'assurer à ce conseiller, une tâche pleine dans le même secteur géographique. Bien entendu, la forte croissance que connut l'entreprise par la suite, lui permit de s'attacher les services d'un responsable des ressources humaines à temps plein. De plus, lors des recrutements, il n'est pas rare que l'entreprise fasse également appel à une firme de consultants externe. L'objectif est ici de déléguer cette tâche à des professionnels, capables de recruter le candidat présentant le meilleur profil pour cadrer avec les compétences recherchées, et les valeurs de l'entreprise.

Pour ce qui est des autres pratiques mixtes, nos interviewés nous ont mentionné la rotation des tâches au niveau des postes répétitifs et ne demandant que peu de qualifications. Cela est assez fréquent par exemple de permutez des employés cantonnés à des postes de plongeurs (souvent des étudiants) afin qu'ils ne se lassent

pas, et qu'ils trouvent dans leur emploi une certaine variété de tâches. À cela s'ajoute la possibilité d'un plan de carrière. Nous pouvons citer pour illustrer cette pratique, l'exemple de l'employé que nous avons interviewé. Deux ans après son entrée dans l'entreprise, notre employé s'est vu proposer un poste de gérant de salle à manger, qu'il a accepté. Se sentant toutefois mal à l'aise dans ce nouveau rôle, surtout après avoir dû congédier une employée, il fait part de son intention de vouloir reprendre son ancien poste à notre dirigeant. Très ouvert, celui-ci accueille bien sa décision et lui mentionne, que la porte restera ouverte pour le jour où il souhaitera reprendre ce poste de gérant, si celui-ci est à nouveau disponible. Récemment, notre dirigeant l'a de nouveau approché pour ce même poste de gérant, qui venait de se libérer. Notre employé l'a décliné cette fois-ci pour des raisons personnelles bien qu'il se sente aujourd'hui prêt à endosser ce genre de responsabilité, cela grâce à l'assurance acquise auprès de ses collègues et de la direction. Intimement liée à cette pratique, on retrouve également un système de promotion basé non pas sur l'ancienneté, mais sur l'implication du salarié. La nuance à apporter dans cette pratique par rapport à la précédente, provient du fait que l'entreprise favorisera la promotion rapide de salariés ayant été engagés à des postes exigeants peu de qualifications, vers des postes aux tâches plus variées. Cela vise entre autres à retenir les étudiants qui trouvent dans ses promotions une reconnaissance de leur travail. Non seulement ils reviendront plus facilement d'une année sur l'autre, mais les tâches qui leur seront confiées cadreront également plus avec l'évolution de leurs compétences et de leur formation.

Enfin, monsieur Dany explique que la croissance de l'entreprise et l'augmentation de ses ressources financières lui ont permis de développer certaines

pratiques plus complexes et coûteuses. On retrouve un système d'évaluation au travers duquel chaque employé est évalué selon une grille clairement définie et connue de tous, une fois par année. Cette pratique permet entre autres de faire le point sur sa façon de faire, mais aussi sur sa motivation par rapport à son travail. S'ensuivent des recommandations qui lui sont faites, et qui lui donnent ainsi des objectifs à atteindre. Ces évaluations aideront également la direction dans l'établissement des promotions et des augmentations salariales. Ensuite, une autre pratique permise par la taille accrue de l'entreprise est la possibilité de proposer à ses salariés une gamme d'avantages sociaux comprenant entre autres, une couverture santé et un régime de retraite auxquels contribue en partie l'entreprise. Enfin, et selon les dires de monsieur Dany, le budget des ressources humaines est aujourd'hui très flexible. Toute pratique jugée pertinente et pouvant avoir un impact positif sur les employés, plus particulièrement sur leur sentiment d'appartenance, est acceptée. Il n'y a donc pas de budget annuel bloqué en tant que tel.

2.2 **Entreprise 2**

Comme nous l'avons mentionné plus haut, cette entreprise est spécialisée dans le secteur des portes et fenêtres. Ayant fait le choix de limiter la croissance du nombre de ses salariés, bien que son activité lui aurait permis, nos propriétaires-dirigeants ont aujourd'hui moins de mal à faire face à la restructuration du secteur, liée entre autres à la hausse du dollar canadien ainsi qu'au tassement de la croissance

du secteur de la construction. Comme pour le cas précédent, nous allons commencer par résumer les pratiques de GAR de l'organisation au sein d'un tableau, avant de les expliquer plus longuement.

Tableau 8
Pratiques présentes dans l'entreprise 2

Pratiques d'attraction	Pratiques de rétention	Pratiques mixtes
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Recrutement par le biais des employés</u> • <u>Salaire de base supérieur au minimum légal</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Réunions d'information</u> • <u>Consultation des employés lors de prises de décisions</u> • <u>Dirigeants transparents</u> • <u>Dirigeants proches des employés</u> • <u>Flexibilité de fonctionnement</u> • Formation offerte aux employés • <u>Implication du chef d'équipe dans le processus de recrutement</u> • <u>Reconnaissance des employés</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Valeurs de respect et de qualité véhiculées aux salariés</u> • <u>Formalisation des pratiques</u> • <u>Équipement de travail fourni</u> • Anniversaire des employés soulignés • Café gratuit dans la salle de pose • <u>Gamme d'avantages sociaux (retraite + santé)</u> • <u>Politique de participation aux profits</u> • Emploi d'un directeur des ressources humaines • Recours à une firme-conseil • Projet de rencontres individuelles du personnel

2.2.1 *Les pratiques d'attraction*

Ayant un très faible taux de roulement parmi ses employés, l'entreprise se base uniquement, en ce qui a trait au recrutement, sur le bouche à oreille pour pourvoir les postes à pourvoir au sein de l'organisation. Lorsqu'il s'agit par exemple des postes d'été liés à la hausse de l'activité durant cette haute saison, ce sont généralement les enfants du personnel qui sont recrutés. Le fait qu'un parent soit présent dans l'entreprise permettra souvent de s'assurer que la jeune recrue s'impliquera sérieusement dans cet emploi d'été. De plus, c'est un moyen de former petit à petit une partie de la relève de l'entreprise. Pour les postes permanents, l'entreprise s'appuie également sur les références qui lui sont transmises par ses employés. Le fait de recommander un candidat implique le salarié concerné dans son adaptation à son nouveau poste, mais aussi au sein de l'équipe de travail. Selon les dires de notre dirigeant, l'employé qui réfère un individu se fait un devoir de choisir une personne qui n'entachera pas sa crédibilité auprès du reste des employés.

Enfin, comme dans notre premier cas, les salaires accordés à l'embauche sont plus élevés que le minimum légal. Dans ce cas-ci, les salaires versés se composent à l'embauche d'une base fixe, qui est plus élevée d'un ou deux dollars que la concurrence, et qui est augmentée annuellement en fonction de l'ancienneté et du travail fourni par l'employé. À cet effet, une grille d'évaluation, connue de tous, a été montée avec l'aide d'une firme externe.

2.2.2 *Les pratiques de rétention*

En ce qui a trait aux pratiques de rétention, là aussi on retrouve des dirigeants très proches de leurs employés. Monsieur Serge, le dirigeant, nous mentionne que son frère et lui prennent le temps de discuter avec les employés, et qu'il existe un respect mutuel entre eux. Cet aspect est également relevé par l'employé qui souligne l'aide apportée à l'occasion sur la chaîne de montage par le frère de monsieur Serge, directeur de la production, lors des fortes hausses d'activité, ou en cas de problème.

Nous pouvons également évoquer la grande transparence des dirigeants qui s'expriment notamment au travers de deux pratiques. Tout d'abord, des réunions hebdomadaires, qui durent une dizaine de minutes environ, ont lieu chaque lundi entre dirigeants et employés. Ces réunions sont l'occasion pour la direction de tenir sa main d'œuvre au courant des dernières nouvelles : le nombre de commandes passées à l'entreprise la semaine précédente, le niveau de production actuel par rapport à celui de l'année précédente et les nouvelles sur le marché et sur les clients (entre autres leurs commentaires). Le but de cette réunion est pour la direction d'être le plus transparent possible. Pour notre employé interviewé, cette rencontre voulue à l'origine par les salariés, leur donne une bonne idée de la situation de l'entreprise (90 % d'entre eux sont contents selon lui de cette initiative). Il est important pour eux de savoir à la fois ce que les clients pensent de leur travail, mais aussi, de connaître les grandes orientations stratégiques de l'entreprise.

La deuxième pratique illustrant la transparence de la direction, est la consultation des employés lors de grands changements. Bien que la décision finale appartienne à la direction, les employés sont invités à donner leur opinion sur les investissements qui les toucheront directement dans leur travail quotidien. De même, la direction est ouverte à toute suggestion provenant de ses employés. Par exemple, monsieur Serge se dit prêt à investir dans les outils ou la machinerie suggérés par les employés, si cela contribue à améliorer de façon significative leur productivité.

Dans le tableau précédent, nous mentionnons également en tant que pratique : *la flexibilité de fonctionnement*. Il est important de rappeler à ce sujet que notre entreprise est spécialisée sur un secteur saisonnier dont la période morte se trouve en hiver. Tout d'abord, la direction ne souhaitant avoir recours à l'embauche que si elle est certaine de pouvoir assurer au nouveau salarié un emploi stable, elle a recours aux heures supplémentaires au besoin. Cela dans le but d'éviter au maximum les congédiements liés à un manque d'activité. Les employés, connaissant cette philosophie, mais aussi le niveau de demande pour les produits de l'entreprise, acceptent plus facilement les heures supplémentaires demandées à l'occasion. A l'inverse, ils acceptent aussi les journées de congé « forcées », données et payées par l'entreprise en cas de trop forte baisse de l'activité. L'entreprise offre également à chaque employé deux semaines de congés payés en hiver, et deux en été. On voit ici que la direction de l'entreprise essaie de « lisser » la rémunération de ses employés sur l'année afin de s'assurer leur fidélité. Cependant, comme pour le secteur de la construction, l'entreprise n'a pas le choix de mettre une partie de ses employés au

chômage pour la période hivernale, où elle fonctionne au ralenti. Là encore, les employés sont consultés. Une partie d'entre eux se satisfait de cette situation ; les autres ont alors la possibilité de rejoindre la division « porte » de l'entreprise, qui a une activité plus stable à l'année, mais qui pour l'instant, est située sur un autre secteur géographique.

En ce qui a trait maintenant à la reconnaissance des employés, la direction utilise la pratique suivante : l'organisation d'événements rassembleurs. Trois sont actuellement organisés annuellement : le « party » d'été durant lequel les services d'un traiteur sont retenus par l'entreprise, le « party » de Noël où les conjoints sont conviés, et où des prix de présence sont offerts, et la journée de reconnaissance des employés (pratique récente). Tout d'abord, notons que lors de ces événements, tout est payé par l'entreprise. Sur les trois, le dernier est celui qui a été le plus plébiscité selon notre dirigeant. Il a d'ailleurs été cité comme le plus marquant par notre salarié interviewé. Cette journée de reconnaissance a eu lieu pour la première fois en 2006. A cette occasion, l'entreprise fut fermée ; tous les employés furent emmenés en début de matinée dans un autobus de « grande ligne », loué pour l'occasion. Au programme, formation et visite chez un des fournisseurs de l'entreprise. Le repas fut compris dans cette activité, et chaque salarié reçut son salaire pour la journée. Non seulement cette activité permit au groupe de vivre une expérience rassembleuse selon notre dirigeant, mais aussi, lui donna une meilleure vision de sa place dans le cycle de montage du produit. C'est également intéressant pour les employés d'avoir un aperçu des

conditions de travail dans d'autres entreprises, et ainsi, de porter un regard plus objectif sur les leurs.

Pour finir sur ces pratiques de rétention, nous soulignerons la formation offerte aux employés et l'implication du chef d'équipe dans le recrutement. Pour ce qui est de la formation, la direction de l'entreprise offre la possibilité à ses employés sans diplôme, de suivre la formation qui est obligatoire pour certains de ses postes ou alors, les incite à reprendre leur scolarité. Bien que certains employés occupant des postes assez basiques soient très contents de leur condition, la direction essaie d'encourager les éléments présentant un certain potentiel à suivre une formation qui favorisera leur évolution, même si ce n'est pas au sein de l'entreprise. Elle s'assure ainsi d'avoir des éléments motivés à chaque poste. Ensuite, pour ce qui est de l'implication du chef d'équipe dans le recrutement du futur salarié, la direction cherche ici à maximiser ses chances de recruter une personne dont on est sûr qu'elle cadrera avec le reste de l'équipe, et qui présentera de bonnes chances de rester au sein de l'organisation. L'implication du chef d'équipe, qui est directement concerné par la création de ce nouveau poste dans son équipe de travail, vise à permettre la constitution d'une équipe fiable et solide, dont le taux de roulement sera le plus faible possible.

2.2.3 *Les pratiques mixtes*

Les pratiques mixtes de cette entreprise tournent principalement autour de quatre éléments que sont : une philosophie de gestion, axée sur la proximité et certaines valeurs, transmise aux employés, des conditions de travail avantageuses, une politique de rémunération qui se veut avantageuse et, une structuration rapide de la fonction GRH.

Une fois de plus, nous avons pu constater la forte importance donnée par la direction au caractère familiale de l'entreprise, ainsi qu'aux valeurs de respect et de qualité, et ce pour tous les protagonistes de l'organisation. Ce respect et cette proximité entre la direction et ses employés sont reconnus par nos trois protagonistes interviewés (propriétaire-dirigeant, DRH et employé). Ils contribuent notamment selon eux, à un climat sein et à une bonne ambiance de travail au sein de l'entreprise.

Pour ce qui est maintenant des conditions de travail, on retrouve plusieurs pratiques qui sont les suivantes : Équipement de travail fourni (vêtements, chaussures), anniversaire de chaque employé souligné, et café gratuit dans la salle de pause.

En ce qui a trait à l'équipement, le salarié interviewé a souligné cette pratique qui selon lui est un acte généreux de la part de l'employeur car pas toujours présent dans ce type d'entreprise. L'équipement de travail représente en effet un certain

investissement récurrent du fait de l'usure normal dû au travail effectué. Pour l'employé, cela représente donc une économie substantielle sur son budget personnel, et une certaine fierté d'être « habillé » par son employeur. Pour monsieur Serge, notre dirigeant, cela est à la fois un avantage en nature qu'il offre à ses salariés, mais aussi l'assurance que ces derniers travaillent avec un équipement sécuritaire et en bon état. Cette pratique, qui se veut également préventive, vise donc aussi à éviter tout accident qui pourrait survenir pour cause d'un équipement non adapté, usé, ou non sécuritaire, dû au fait que l'employé y voyait une possibilité d'économie.

Parmi les autres pratiques liées aux conditions de travail mentionnées ci-dessus, on a donc aussi l'anniversaire de chaque employé qui est souligné par la direction, qui achète à cette occasion des beignes pour l'ensemble des salariés présents. Enfin, le café est également offert quotidiennement aux employés dans la salle de pause. La directrice des ressources humaines souligne que ces mesures, peu coûteuses, sont toujours très bien accueillies par les employés.

Pour ce qui est maintenant de la politique de rémunération, elle se compose en ce qui la concerne de trois éléments qui sont : une base fixe, une base variable qui est directement liée aux profits de l'entreprise, et une gamme d'avantages sociaux. La base fixe est, comme nous l'avons vu plus haut, supérieure de un ou deux dollars par rapport à la concurrence. La partie variable correspond au versement d'un boni dépendant du résultat de l'entreprise, et des responsabilités du salarié. Ce boni annuel varie de 4 000 à 12 000 dollars, ce qui représente pour l'ensemble des employés un montant qui équivaut à environ 3 % du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise. Ce

boni qui représente au final un, deux ou trois dollars de l'heure supplémentaire sur la rémunération fixe est un bon moyen selon notre dirigeant pour améliorer les conditions et la productivité des salariés. De plus, ce système permet à l'entreprise de ne pas se trouver obligé de le verser si les résultats ne sont pas bons (contrairement à des augmentations de salaire plus importantes et permanentes). À la base, le calcul de ce boni se faisait grâce à un système de calcul élaboré, permettant de verser un montant personnalisé à l'apport productif du salarié. Ce système ayant causé des insatisfactions autant chez ceux qui se sentaient lésés que chez ceux qui étaient favorisés, la direction a décidé de revenir à une grille de calcul plus standard, y allant par catégorie de poste. Monsieur Serge souligne que le but recherché par la direction au travers de ce système, est d'offrir à l'employé la meilleure rémunération possible. Celle-ci est complétée par une prime de Noël d'un montant de 500 dollars, versé à chaque employé, et d'une gamme d'avantages sociaux qui se compose d'un régime d'assurance collective et d'un régime retraite auxquels l'entreprise contribue à hauteur de 50 %.

Pour finir ce paragraphe concernant les pratiques mixtes, nous allons voir plus en détail ce que nous entendions par structuration rapide de la fonction GRH. Tout d'abord, dès 1994, année où l'entreprise reprit l'activité de l'un de ses clients, la direction eut recours aux services d'un responsable des ressources humaines. Elle avait alors pour volonté de mettre à jour et d'informatiser l'administration des ressources humaines. En 2000, une firme-conseil fut engagée afin de restructurer l'activité « production » de la division fenêtre, dont la productivité n'était pas

optimale. A la suite de cette intervention, la productivité de la division fut améliorée de 100 %. Là où il fallait dix employés pour effectuer une tâche, cinq sont aujourd’hui suffisants. Ces gains de productivité se sont donc directement ressentis sur la rentabilité de l’entreprise, qui a pu investir de façon plus importante dans ses ressources humaines. Pour notre propriétaire-dirigeant, les gains de productivité de son organisation ne sont pas le fruit de gros investissements en machinerie, mais plutôt celui du changement d’attitude de ses employés. Au moment de l’interview, cette restructuration était également prévue à court terme pour la division « porte ». La direction avait aussi pour projet de mener des rencontres individuelles, bi-annuelle, afin d’avoir une meilleure connaissance des sentiments de chaque employé sur la vie quotidienne de l’entreprise. Avec cette dernière pratique, la direction cherche à améliorer une fois de plus, la communication entre elle et ses employés. Elle souhaite de la sorte, compléter les rencontres de groupe hebdomadaire, où l’attention de certains n’est pas selon elle à son maximum. De plus, c’est un moyen qui lui permettra plus facilement de recadrer et d’améliorer le travail individuel de chaque employé.

2.3 Entreprise 3

Faisant partie des plus gros indépendants dans la province du Québec pour la distribution de produits pétroliers, notre troisième entreprise a connu un fort développement au cours des dix dernières années. Aujourd’hui, son défi est de

continuer sa croissance tout en s'assurant que les valeurs de l'entreprise ne se perdent pas du fait d'un nombre d'employés sans cesse grandissant, et très éclatés sur la province. L'entreprise peut pour cela s'appuyer sur une équipe de direction expérimentée, ainsi que sur une image d'entreprise positive très développée.

Tableau 9
Pratiques présentes dans l'entreprise 3

Pratiques d'attraction	Pratiques de rétention	Pratiques mixtes
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Implication de l'entreprise dans de nombreux projets communautaires</u> • <u>Programme de bourse pour les salariés/étudiants</u> • <u>Conciliation travail/famille favorisée</u> • Initiation pour les nouveaux employés • Recrutement par le biais des sites Internet d'emplois et dans la presse • Recours à une firme externe pour le recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance des employés • <u>Dirigeants transparents et proches des employés</u> • <u>Réunions d'information</u> • Mis en place d'un Intranet • <u>Formation offerte aux employés</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Formalisation des pratiques</u> • Emploi d'une conseillère en ressources humaines et recours à des sources externes • <u>Politique de bonus, cadeaux liés aux résultats de l'entreprise</u> • <u>Gamme d'avantages sociaux</u> • <u>Plan de carrière</u> • Évaluation annuelle du rendement du personnel • <u>Valeurs de respect et de qualité véhiculées aux salariés</u> • <u>Activités sociales très développées</u>

2.3.1 *Les pratiques d'attraction*

Pour commencer, l'entreprise a recours comme la majorité des organisations à des annonces présentes dans la presse ou sur des sites Internet pour recruter son personnel. Pour ce qui est du choix des candidats et des entrevues, la direction fait appel à une firme-conseil externe qui a pour principale consigne de voir si le candidat s'acclimatera bien aux valeurs de l'organisation. Le dirigeant nous a clairement indiqué à ce sujet, que l'image de l'entreprise et sa réputation, lui permettaient de recruter aujourd'hui beaucoup plus facilement qu'auparavant. En effet, et ce depuis plusieurs années, l'entreprise s'implique beaucoup dans son milieu au travers de dons, d'événements-bénéfices (ex : organisation d'un tournoi de golf), etc. Cela contribue non seulement à lui donner l'image d'une entreprise socialement responsable mais aussi, à lui donner une certaine visibilité sur le plan médiatique. En ce qui a trait à l'image, l'employé interviewé mentionne qu'en interne, le côté familial de l'entreprise connaît un certain déclin à cause de la forte croissance vécue par l'entreprise, ce qui peut selon lui, contribuer à diminuer l'impact de l'image positive sur les candidats potentiels.

Actuellement, la grande difficulté de l'organisation est d'attirer et de conserver une main-d'œuvre constituée de jeunes, prêts à travailler à temps partiel à des postes demandant peu de qualifications, puis à évoluer au sein de l'organisation. C'est dans cette optique que la direction a mis en place un programme de bourse d'un

montant de 1 000 dollars pour les étudiants à temps plein, universitaires, travaillant dans ses différents points de service, et de 750 dollars pour ceux inscrits au niveau collégial. Cette pratique a été mise en place sous l'initiative de la conseillère en RH de l'entreprise. Non seulement, elle joue directement sur le recrutement des jeunes employés, mais elle a aussi un impact positif sur l'image sociale de l'entreprise.

Enfin, la dernière pratique citée par notre dirigeant est la conciliation travail/vie de famille. Elle vise avant tout à éviter que le salarié ne se surcharge de travail. La philosophie de gestion de l'entreprise ne favorise pas les semaines de plus de 40 heures afin que l'employé puisse également avoir une vie épanouissante en dehors de l'entreprise. Une anecdote à ce sujet est celle d'un salarié fraîchement employé, qui habitué à une entreprise où la forte implication en temps était reconnue, a eu quelques surprises et difficultés à s'adapter, en se retrouvant dans une organisation où l'ensemble des employés quitte à 17 heures. Pour notre dirigeant, le nombre d'heures travaillées n'est pas un argument pertinent pour reconnaître la valeur de l'employé, ce qu'il s'est empressé de faire comprendre gentiment à ce nouvel employé.

2.3.2 Les pratiques de rétention

En matière de rétention, les pratiques citées par le dirigeant et / ou par l'employé sont : la reconnaissance des employés, la transparence et la proximité des

dirigeants, les réunions d'information, la mise en place d'un Intranet et la formation offerte.

Pour ce qui est de la reconnaissance, l'ancienneté des salariés est par exemple soulignée par une remise de cadeaux lors des événements organisés par le comité social. Pour la direction, c'est une manière de reconnaître et de souligner publiquement l'implication de l'employé et son apport dans l'entreprise.

Ensuite, et selon notre employé interviewé, un des facteurs clés de succès de cette entreprise est la proximité et la transparence qui existent entre la direction et les employés. Il cite comme exemple le cas d'un ancien salarié qui, ne cadrant pas avec le poste qu'il occupait, souhaitait quitter son emploi. La direction l'a alors rencontré personnellement et a tenté de lui proposer un poste disponible plus en adéquation avec ses envies. Pour ce qui est de la transparence, l'entreprise a recours comme il l'a été mentionné dans le tableau, aux réunions d'information. Ces réunions mensuelles, ayant lieu dans chaque département, visent à donner aux salariés les grandes lignes de développement de l'organisation. Cela afin qu'ils possèdent une vision claire de la « stratégie » choisie mais aussi, de l'environnement externe de l'organisation. Le fait que ces réunions aient lieu dans chaque département permet à la direction de personnaliser leur contenu. Lors des grands rassemblements annuels de l'entreprise, les thèmes plus généraux sont alors abordés. Afin que l'information soit encore plus accessible, et à la suite des résultats obtenus lors de sa participation au concours « meilleur employeur », que nous évoquerons plus longuement par la suite, la

direction a décidé de mettre en place un Intranet. Son but est non seulement de fournir de l'information formelle à l'ensemble des employés (description de postes et de tâches, composition de l'entreprise, postes disponibles, différents formulaires, etc.), mais aussi de donner de l'information plus générale comme les anniversaires du jour. Il est très important pour les dirigeants de posséder un tel outil qui permettra une meilleure communication dans l'entreprise, tout en lui donnant l'occasion de transmettre les valeurs qui ont fait son succès, élément qui devient difficile à contrôler lorsque votre entreprise connaît une très forte croissance, à la fois structurelle mais aussi géographique. Comme le dit si bien notre dirigeant interviewé : « *ce qui est clair en interne (noyau de l'entreprise) ne l'est plus forcément pour les nouveaux sites* ». Au moment de l'interview, les derniers tests étaient en train d'être effectués, et la mise en service de cet intranet ne devait plus tarder. La refonte du site Internet devrait suivre la mise en fonction de ce nouvel outil.

Pour finir, de la formation continue est offerte aux employés. D'après l'employé interviewé, ils ont la possibilité d'avoir accès à de la formation lorsqu'eux-mêmes le jugent nécessaire. Ainsi, ils ont accès à des cours d'anglais, d'informatique, des cours de service à la clientèle, des cours de « coaching », etc.

2.3.3 *Les pratiques mixtes*

Pour commencer, nous retrouvons parmi les pratiques mixtes présentes au sein de l'organisation la formalisation des pratiques. Cette formalisation passe entre autres par une description écrite des postes et des tâches qui y sont rattachées. Un règlement interne explique à chacun les règles de vie de l'entreprise et son fonctionnement. Nous pouvons citer également la mise en place d'une échelle salariale précise, mais aussi l'apparition d'une grille d'analyse détaillée, utilisée lors des entretiens annuels effectués par la direction. Là encore, comme le souligne notre dirigeant, ce qui est clair lorsque l'entreprise comptait une quarantaine d'employés regroupés au même endroit, l'est beaucoup moins lorsque le nombre de salariés avoisine les trois cents personnes, et que ces derniers sont répartis sur une grande partie de la région et de la province.

Durant notre interview, le dirigeant a également souligné l'impact important joué par l'embauche d'une conseillère en RH, mais aussi par le recours à Emploi Québec (conseils et subvention salariale pour l'embauche de cette conseillère). Récemment, l'entreprise a participé, de sa propre initiative, au défi meilleur employeur organisé par le magazine « Affaire Plus », l'ordre des CHRA et CRIA du Québec et la firme Watson et Wyatt, en partenariat avec Emploi Québec. Ce concours annuel, basé sur le volontariat, vise à mesurer le niveau d'engagement productif des employés de chaque organisation, en leur faisant remplir un questionnaire individuel.

Dans sa catégorie, l'entreprise s'est classée parmi les cinq premières. L'interprétation de la côte qui lui fut attribuée était : « *ce sont les meilleurs employeurs du Québec. Ces entreprises prennent une série d'initiatives pour maîtriser la GRH et assurer le bien-être et l'engagement productif de leurs employés* ». Outre l'impact positif sur l'image de l'entreprise, cette participation a permis à l'entreprise de s'apercevoir, par l'intermédiaire de l'analyse des questionnaires, qu'il lui fallait améliorer la communication au sein de son organisation qui, avec la forte croissance de cette dernière, était rendue de plus en plus difficile. C'est à la suite de ce constat que la création d'un intranet fut décidée.

Parmi les autres pratiques mixtes mentionnées, nous avons les bonis de participation pour les vendeurs, les bonis pour les commis s'ils offrent un bon service à la clientèle (visites de clients « mystères ») ou encore, les concours pour les gérants, récompensant les meilleurs points de service. Ces pratiques, complétées par le système de bourses que nous avons évoqué plus haut, contribuent non seulement à l'attraction mais aussi à la rétention, en permettant de récompenser le travail de qualité et les performances des employés. Comme autre pratique, le dirigeant nous a également cité la gamme d'avantages sociaux offerte à chaque salarié comprenant notamment une couverture santé, et un régime de retraite auquel l'entreprise contribue en partie. La croissance de l'entreprise lui permet également d'offrir aujourd'hui des plans de carrière intéressants. L'employé interviewé mentionne d'ailleurs à ce sujet le fait qu'il ait été attiré par le côté familial de la compagnie, mais aussi par la possibilité de travailler pour une entreprise en pleine croissance. Pour les

nouveaux arrivants, il lui semble que les possibilités de carrière au sein de l'entreprise en attirent plus d'un. Notre dirigeant souligne quant à lui l'exemple d'un des salariés qui a commencé dans l'entreprise en tant qu'emploi étudiant, et qui a gravi les échelons un à un, en parallèle de son cursus scolaire (il a obtenu un bac). Ce salarié est aujourd'hui gérant d'un des points de service de l'entreprise.

Passons maintenant à l'évaluation annuelle du rendement. Cette pratique permet à la direction de non seulement recadrer certains salariés en les aidant à atteindre les objectifs fixés, mais aussi, à prendre le pouls et à faire le point de façon individuelle, avec l'ensemble de ses salariés. Pour finir, les deux dernières pratiques soulignées sont les valeurs de respect et de qualité dans le travail, véhiculées aux salariés, et sur lesquelles la direction insiste beaucoup, et la création récente d'un club social formé d'employés et d'un des dirigeants. Le club social, a pour mandat d'organiser les activités, afin de favoriser le resserrement des liens entre les employés, mais aussi avec la direction. Notre dirigeant nous explique qu'au moins un membre de la direction est présent à chaque activité organisée.

2.4 Entreprise 4

Notre dernière entreprise est la plus jeune de notre échantillon. Leurs dirigeants furent d'ailleurs agréablement surpris que leur gestion de l'attraction et de la rétention de leur personnel soit reconnue par les acteurs socio-économiques de la région. Ils n'ont en effet pas l'impression de mener une politique RH différente de

celles des autres entreprises, notamment en ce qui a trait à l'attraction et à la rétention du personnel. Rappelons que le dirigeant que nous avons rencontré n'est pas un des deux propriétaires de l'entreprise. L'entreprise a été créée à la base par trois personnes (deux frères et un ami) ; un des deux frères vient récemment de se retirer complètement de l'entreprise. Enfin, retenons que le secteur d'activité sur lequel est présente l'entreprise, le secteur de l'amusement, est une variable exogène ayant un impact non négligeable sur l'attractivité qu'exerce l'entreprise sur les bassins de candidats potentiels. Bien que ne représentant pas une pratique d'attraction en tant que telle, nous tenions quand même à souligner l'impact de cette variable.

Tableau 10
Pratiques présentes dans l'entreprise 4

Pratiques d'attraction	Pratiques de rétention	Pratiques mixtes
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité dans les horaires de travail • <u>Recrutement par le biais des employés</u> • Cibler les sites Internet d'embauche • Conciliation travail/famille favorisée • Salaire de base supérieur au minimum légal 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Direction transparente et proche des employés</u> • Reconnaissance des employés • Formation offerte aux employés • Consultation des employés lors de prises de décision • Implication du chef d'équipe dans le processus de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation des pratiques • <u>Enrichissement des tâches</u> • <u>Differentes activités pour favoriser l'esprit d'entreprise (Noël, cabane à sucre, etc.)</u> • Mise à disposition des locaux aux employés • <u>Cadeaux (vêtements au nom de l'entreprise, appareils hi-fi vidéo)</u>

2.4.1 Les pratiques d'attraction

Comme les trois entreprises précédentes, notre dernier cas a recours au recrutement par le biais des outils traditionnels que sont la presse locale et les sites Internet d'embauche. Le dirigeant interviewé nous mentionnait toutefois qu'un ciblage des sites Internet, en fonction des postes à combler et des candidats recherchés, était effectué. Lorsque l'entreprise affiche ses offres sur les sites d'embauche, elle choisit « Emploi Québec » lorsqu'il s'agit de postes liés à la production, et « Jobboom » pour les postes nécessitant plus de responsabilités, car selon la direction, ces deux sites ne sont pas fréquentés par la même clientèle (plus de diplômés sur Jobboom que sur le site d'Emploi Québec).

Ensuite, l'entreprise bénéficie également du recrutement effectué par le biais de ses employés. Habituellement, beaucoup de références de candidats sont faites par cette pratique. Aucun incitatif particulier n'a été mis en œuvre pour favoriser cette pratique au sein du personnel.

Pour ce qui est des conditions de travail mises de l'avant lors du recrutement, on retrouve la flexibilité offerte dans les horaires de travail, une quantité de travail raisonnable (conciliation travail/famille) et un salaire de base supérieur, pour les postes de base, de 10 % à 25 % au minimum légal.

Pour ce qui est de la flexibilité dans les horaires de travail, le dirigeant interviewé souligne la souplesse de fonctionnement accordée par la direction.

L'entreprise a été amenée à s'adapter aux exigences des candidats du fait de la grande difficulté à pourvoir certains postes (concerne surtout des postes très recherchés dans le secteur comme celui de programmeur). Cette flexibilité ne pose pas de problème à la direction, consciente de posséder certains postes présentant un profil « artiste », tant que le résultat demandé est là. Par conséquent, ce sont les employés concernés qui gèrent leur horaire, de façon autonome, et qui s'assurent que les tâches qui leur sont demandées sont effectuées pour les échéances fixées.

En ce qui a trait maintenant à la quantité de travail, là encore la direction va miser sur ses différences. Notre dirigeant est conscient de l'écart de taille mais aussi de moyens, qui existe entre son organisation et les grosses entreprises du secteur du jeu vidéo. Bien que non-concurrent direct, ils ont en effet besoin, comme nous venons de le faire remarquer, des mêmes compétences pour certains de leurs postes. Les conditions proposées ne sont toutefois pas les mêmes. Les grandes entreprises offrent un salaire élevé en contrepartie d'un nombre d'heures exigé par semaine assez conséquent, et d'une division des tâches très segmentée. Au niveau de notre entreprise, le dirigeant explique que les employés du bureau de recherche et développement, situé à Montréal, sont moins « pressés », et que la direction est plus conciliante avec eux comme nous le relevions précédemment. Il évoque à ce sujet le cas d'un employé qui avait quitté l'entreprise pour une de ces importantes compagnies, du fait d'un salaire proposé deux fois plus élevé que son salaire de l'époque. Cet employé a fini finalement par revenir, un an après, ne s'adaptant pas à la charge de travail demandée, ni à la philosophie de gestion de cette grande compagnie.

2.4.2 Les pratiques de rétention

Pour commencer, le dirigeant souligne la transparence et la proximité de la direction existante avec les employés. Il mentionne être à l'écoute et prendre en considération chaque demande, qui est alors appliquée si jugée nécessaire et profitable à l'ensemble de l'entreprise. Le salarié interviewé évoque quant à lui le fait d'avoir un employeur qui reconnaît ses compétences et la valeur de son travail, et qui lui laisse « carte blanche » dans la réalisation de son mandat. Il ajoute de plus qu'aujourd'hui, c'est l'employé qui regarde ce que l'entreprise peut lui apporter sur le plan du développement personnel, contrairement à il y a une dizaine d'années, où c'était les employeurs qui dictaient leurs règles. Aujourd'hui, l'employé recherche une entreprise qui le considère davantage comme un collaborateur que comme un simple exécutant de tâche.

Dans le cadre de notre étude, nous considérons que cette reconnaissance informelle des apports de l'employé et cette latitude laissée dans la réalisation du travail, pour certains postes, sont des pratiques de rétention en tant que telles.

Nous avons également relevé comme pratique de rétention la formation offerte aux employés. Notre dirigeant explique que l'entreprise offre à l'employé la formation dont il a besoin pour effectuer efficacement l'ensemble de ses tâches. Il évoque aussi comme autre pratique, intervenant lors de la phase de recrutement,

l’implication du chef d’équipe. Car selon lui, qui, mieux que le responsable de la production ou le chef d’équipe concerné, sera déceler chez un candidat potentiel, les compétences et les aptitudes pour un poste qu’il supervisera directement? Même chose pour le directeur du département de la recherche et développement pour un poste de programmeur? Non seulement, c’est une manière selon lui d’augmenter la probabilité que le candidat potentiel cadre avec l’entreprise et l’équipe déjà en place, mais cela permet également d’impliquer les responsables dans la bonne marche et le développement de l’organisation.

2.4.3 Les pratiques mixtes

Parmi les pratiques évoquées à ce sujet, on trouve tout d’abord la formalisation des pratiques. D’après notre dirigeant, la nécessité de cette pratique s’est fait sentir de façon croissante avec le développement de l’entreprise. Par exemple, la diversification des postes a conduit à élaborer de façon claire une description des tâches à accomplir pour chacun d’entre eux. On trouve également la mise en place d’une politique écrite pour les remboursements de frais ou encore la rédaction d’un règlement intérieur. Comme le soulignait le dirigeant interviewé, ce qui est clair lorsque l’entreprise compte cinq salariés l’est moins lorsqu’elle en compte une cinquantaine. Notre dirigeant évoque ensuite comme autre pratique, l’enrichissement des tâches. Pour lui, le fait que les tâches proposées dans l’entreprise sont généralement plus larges et plus riches que celles proposées dans les grandes

entreprises, souvent « morcelées » entre chaque employé, est un plus. C'est cet élément qui a poussé l'employé que nous avons interviewé à postuler dans l'entreprise, en plus de sa grande passion pour l'informatique et tout ce qui touche au son et à la vidéo. Son travail est aujourd'hui bien plus exigeant que son ancien emploi, pour un salaire équivalent. Cependant, il évoque sa joie d'avoir un emploi enrichissant et stimulant, aux tâches diversifiées.

Notre salarié évoque aussi comme pratique la mise en place du comité d'employés. Il nous explique que le comité a pour rôle d'écouter l'ensemble du personnel et de prendre en note leurs remarques et leurs envies diverses avant de les transmettre aux dirigeants. Ce comité d'employés est formé de trois personnes choisies et reconnues par les employés. Il est approché par la direction sur divers sujets les concernant (ex. : changement de système de rémunération). Selon le dirigeant, le comité joue un rôle de « tampon », et favorise la remontée de requêtes plus structurées de la part des employés. Ce comité, souhaité assez récemment par la direction, a le droit de se réunir 30 minutes par mois sur les heures de travail. La création de ce comité n'empêche toutefois pas la direction de s'adresser directement à l'ensemble des salariés, plusieurs fois par année, pour les informer des gros contrats, ou de tout changement qui les concerne directement.

En marge du système de rémunération « conventionnel », la direction a recours à la distribution de cadeaux (vêtements au nom de l'entreprise, appareils hi-fi, vidéo). Offerts le plus souvent lors des activités organisées durant l'année, ces

cadeaux peuvent être perçus comme des avantages en nature ou comme des bonis. Pour ce qui est des vêtements, le salarié interviewé évoque sa fierté d'avoir vu la direction s'impliquer en prenant la mesure de chacun des employés, et en lui demandant son choix de vêtement afin de lui offrir un item personnalisé à son goût. Pour les autres cadeaux comme le matériel vidéo par exemple, l'importance de leur contre-valeur monétaire a un impact sur le salarié qui se sent d'autant plus reconnu par son employeur. À noter que le secteur d'activité dans lequel est présent l'entreprise, permet à cette dernière de bénéficier d'un accès facilité à ce type de cadeau qu'est le matériel hi-fi, vidéo. En effet, il s'agit souvent de matériels, intervenant dans la production de ces articles, qui présentent un défaut ou qui ne sont plus utiles.

Enfin, nos deux interviewés nous ont mentionné parmi les pratiques mixtes, les activités « sociales » qui sont organisées. Notre dirigeant évoque à ce sujet l'organisation de plusieurs événements au cours de l'année où les dirigeants sont de service (Noël, cabane à sucre, épeluchette de blé d'Inde en été) et où le taux de participation avoisine les 70 %. Notre employé a surtout aimé, en ce qui le concerne, le « party » de Noël durant lequel des vêtements floqués au nom de l'entreprise, ainsi que les cadeaux d'une valeur assez conséquente (téléviseurs, systèmes de son, etc.), ont été remis à chaque employé. Cela l'a agréablement marqué de voir les dirigeants jouer les croupiers lors d'une soirée casino qui avait été organisée précédemment. Ensuite, il dit avoir également beaucoup apprécié la journée où les dirigeants ont permis à l'ensemble des salariés d'essayer les produits de l'entreprise. Cette journée

avait débuté par une présentation de chaque employé (rappelons que l'entreprise possède deux sites dont les employés ont peu l'occasion de travailler ensemble), leur permettant entre autres d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise. Le dirigeant quant à lui, souligne que la direction permet également aux employés du bureau de recherche et développement, d'utiliser les locaux et le matériel de l'entreprise en dehors des heures de travail. Cet avantage « en nature » permet à ces « fanatiques » d'assouvir leur passion du jeu vidéo dans un lieu mieux équipé que leur salon.

3. SYNTHESE DES RESULTATS DES QUATRE CAS ETUDES

Nous venons de présenter pour chacun des cas étudiés, l'ensemble des pratiques d'attraction et de rétention, que les dirigeants et les employés nous ont mentionné lors de nos rencontres. À la suite de cette présentation, nous allons maintenant procéder à la synthèse des pratiques présentes au sein de nos quatre cas, ce qui nous permettra d'avoir une vision d'ensemble des pratiques de GAR employées. Nous aurons alors la possibilité de voir quelles sont celles qui nous ont été le plus souvent citées. À la fin de cette partie, nous serons alors en mesure de schématiser les pratiques exemplaires de GAR au sein de notre échantillon, ainsi que les éléments relevés ou cités contribuant à leur présence au sein de ces différentes organisations.

3.1 Synthèse des pratiques de GAR employées au sein de notre échantillon

Tableau 11

Synthèse des pratiques de GAR présentes au sein de notre échantillon

	Pratiques d'attraction	Pratiques de rétention	Pratiques mixtes
Pratiques communes dans les 4 cas étudiés		<ul style="list-style-type: none"> • Proximité et transparence de la direction • Réunions d'informations direction – employés • Reconnaissance des employés (ancienneté, anniversaires, implication, etc.) • Formation offerte aux employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation des pratiques
Pratiques communes dans 3 des 4 cas étudiés	<ul style="list-style-type: none"> • Présence des postes à combler sur les sites Internet liés à l'emploi et les journaux • Référence de candidats potentiels par les employés • Salaire de base supérieur au minimum légal ou à la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> • Système d'évaluation individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'un responsable RH ou recours à des consultants externes • Valeurs de respect et de qualité véhiculées • Gamme d'avantages sociaux • Environnement de travail stimulant
Pratiques communes dans 2 des 4 cas étudiés	<ul style="list-style-type: none"> • Ciblage des sites Internet d'emploi en fonction du poste recherché • Horaire flexible • Conciliation travail/famille • Implication sociale dans le tissu local 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication du chef d'équipe dans le recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunerations compétitives (Politique de bonus financiers ou cadeaux liés aux résultats) • Rotation et enrichissement des tâches • Plan de carrière

Pratiques présentes dans 1 des 4 cas étudiés	<ul style="list-style-type: none"> • Présence lors des salons de l'emploi • Campagne promotionnelle importante pour le recrutement • Programme de bourses • Recours à une firme externe pour recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un intranet • Flexibilité de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion basée sur l'implication • Budget RH adapté aux besoins exprimés par le DRH
---	--	--	---

3.1.1 *Les pratiques d'attraction*

Si nous observons les données recueillies au cours de notre étude, nous pouvons mettre en avant en ce qui a trait à l'attraction, la présence de quatre pratiques, récurrentes au sein de trois entreprises sur quatre de notre échantillon : Affichage des postes à combler par le biais des médias traditionnels en tenant compte de la clientèle visée, recrutement par le biais des employés, salaire de base supérieur à la concurrence, flexibilité des horaires et conditions de travail et image d'entreprise positive.

En ce qui a trait à l'affichage des postes à combler, trois des entreprises ont clairement indiqué avoir recours aux médias traditionnels. Deux des quatre directions ont toutefois précisé cibler les sites Internet ou les journaux dans lesquels les postes à pourvoir au sein de leurs organisations apparaissent, afin de rejoindre plus facilement les candidats recherchés. Le profil type des candidats présents sur des sites d'emploi

comme Workopolis ou Jobboom, n'est pas forcément le même que celui des personnes consultant le site d'Emploi-Québec selon elles. De même, si une entreprise souhaite embaucher un conseiller en ressources humaines, elle augmentera ses chances si elle fait paraître directement son offre sur le site Internet de l'ordre des conseillers en ressources humaines du Québec.

Ensuite, trois entreprises sur quatre s'appuient sur leurs employés pour recruter de nouvelles personnes. Cela leur assure en général, une première sélection des candidats potentiels. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, un employé qui recommande un candidat à sa direction se sent en partie responsable si celui-ci, une fois engagé, ne cadre pas avec l'organisation. En recommandant un candidat, le salarié met un peu sa crédibilité en jeu. De plus, pour les entreprises, leurs salariés sont généralement leurs meilleurs ambassadeurs, surtout lorsqu'ils sont heureux au sein de l'organisation.

Nous nous sommes aussi aperçus durant notre étude que les directions proposaient souvent d'entrée de jeu aux candidats, un salaire supérieur à la moyenne du marché. Un des dirigeants nous expliquait que c'était très important car pour des postes ne nécessitant pas de qualification par exemple, 5 % ou 10 % de plus que le salaire minimum représente une mesure incitative psychologique importante.

Il faut également prendre en compte que les entreprises visitées offrent aux candidats, lorsque cela est possible, des horaires de travail flexibles et une certaine qualité de vie. Les semaines de travail supérieures à 40 heures sont rares, et si c'est le cas, justifiées par la direction.

Enfin, un autre point important est que ces quatre entreprises influent directement ou indirectement sur l'image positive qu'elles projettent dans leur environnement. Comme nous avons pu le constater, deux d'entre elles s'impliquent beaucoup socialement dans leur milieu, ce qui en plus de permettre à leurs employés de bénéficier d'une certaine reconnaissance dans leur environnement, permet également à l'entreprise d'attirer plus facilement des candidats potentiels. Si nous nous attardons maintenant sur notre dernier cas, spécialisé dans le secteur de l'amusement, nous constatons qu'il bénéficie indirectement de l'image positive que chacun de nous se fait de ce secteur d'activité. Qui n'a pas déjà pensé, parmi les générations X et Y, travailler un jour dans une entreprise spécialisée dans les jeux d'arcades et les jeux vidéo? Pour finir, nous ne pouvons passer sous silence que ces quatre entreprises sont toutes reconnues comme étant des entreprises où il fait bon travailler par les différents organismes du milieu économique local.

3.1.2 Les pratiques de rétention

Si nous ne devions citer qu'une seule des stratégies de rétention utilisée par nos quatre entreprises, nous opterions certainement pour la transparence et la circulation de l'information entre les dirigeants et leurs employés. Cette pratique est soulignée de façon unanime au sein de notre échantillon comme élément contribuant à la rétention du personnel. La communication et la transparence des dirigeants, qui se font le plus souvent par le biais de réunions hebdomadaires ou mensuelles,

permettent aux employés d'avoir un état de situation clair de l'entreprise et de ses perspectives. Performance de l'entreprise et de ses produits, commandes à venir, remarques et satisfaction des clients, investissements prévus sont autant d'éléments d'information qui sont transmis par la direction, et qui intéressent grandement les employés, directement concernés. De plus, les dirigeants que nous avons interviewés, sont également proches de leurs employés au travers de relations informelles régulières : les saluer lorsqu'ils les rencontrent, prendre le temps de discuter avec eux, les féliciter personnellement lors d'un bon coup, etc. Au final, les employés ont un réel sentiment d'être considérés comme des collaborateurs, et non comme de simples exécutants.

La clarté des attentes respectives est également très importante et favorisée dans les quatre entreprises. En effet, il est important que l'employé connaisse les attentes de son employeur, et vice versa. Généralement la tenue de rencontres individuelles ou d'évaluations annuelles, permet aux deux parties de faire le point. La majorité des employés soulignaient aussi la possibilité, en tout temps, d'aller rencontrer leurs dirigeants et l'ouverture d'esprit avec laquelle ils les recevaient. Concernant ces pratiques, trois entreprises sur quatre ont, ou prévoient, recourir à des évaluations du rendement annuelles, ce qui leur permet notamment de prendre le pouls de leurs employés et de fixer avec eux des objectifs individuels clairs.

Enfin, nous devons souligner l'importance aux yeux des employés, de la reconnaissance formelle ou informelle dont font preuve leurs directions. Que ce soit

par la remise de prix, l'implication directe de la direction dans l'organisation d'événements annuels, d'un compliment direct accompagné d'une poignée de main, etc., l'important semble pour l'employé de voir qu'on le considère comme un collaborateur à part entière et non comme un individu lambda. Pour terminer, nous citerons également la formation, bien que cette pratique soit « réglementée » par la loi.

3.1.3 Les pratiques mixtes

Parmi les pratiques mixtes, nous soulignerons tout d'abord celles nommées par les employés. Ces pratiques semblent d'ailleurs avoir un fort impact sur leur bien-être au sein de l'organisation. Nous pouvons citer l'environnement de travail stimulant qui passe par exemple par le café offert par la direction, des vêtements offerts au nom de la compagnie, des activités organisées par l'entreprise en dehors du travail ou sur le temps de travail, la mise à disposition du matériel de l'entreprise pour certaines activités. En général, les employés apprécient de voir que les dirigeants s'investissent beaucoup pour leur organiser des activités. Cela semble beaucoup valoriser leur estime de soi : « si les dirigeants se donnent de la peine, c'est qu'ils doivent certainement être très reconnaissants du travail effectué! » En ce qui a trait maintenant à la rémunération, les employés sont conscients que les possibilités d'une PME sont limitées. Trois employés sur quatre ont clairement indiqué que leur salaire se situait dans la moyenne du secteur, sans toutefois être exceptionnel. Les bonnes

conditions de travail, l'ambiance agréable et la reconnaissance de leurs supérieurs semblaient, au moment de notre interview, leur suffire et les motiver. Deux d'entre eux ont souligné que le jour où leur travail au sein de l'organisation ne sera plus reconnu par leurs supérieurs, ils seraient plus ouverts aux offres qu'ils pourraient avoir de l'extérieur.

Si nous nous intéressons maintenant aux pratiques mixtes qui selon les dirigeants interviewés ont eu un impact positif sur l'attraction et la rétention du personnel, nous pouvons notamment citer le recours à des ressources externes pour améliorer la gestion des ressources humaines au sein de leur organisation, et la formalisation des pratiques. Tout d'abord, il fut intéressant de constater que les entreprises de notre échantillon ont fait appel aux services d'un conseiller en ressources humaines bien plus rapidement au cours de leur développement que l'ensemble des PME, si l'on en croît les données recueillies au cours de notre revue de littérature. De plus, la majorité des dirigeants interviewés ont également suivi des cours en ressources humaines ou, sont en lien avec des regroupements de professionnels en ressources humaines. Cette « pratique » a permis à l'entreprise, selon certains dirigeants, d'améliorer son attraction et sa rétention comparativement à des concurrents qui ne portaient pas encore grand intérêt à la gestion des ressources humaines ou, se limitaient au strict minimum. La deuxième pratique que nos dirigeants ont citée est la formalisation des pratiques qui a permis comme nous l'avons mentionné précédemment, de définir et d'encler certaines règles de l'organisation. Comme l'ensemble des dirigeants nous l'a fait remarquer, ce qui est

clair pour un petit groupe d'individus, ne l'est plus forcément lorsque la taille de l'équipe a été multipliée par dix ou cent.

On voit également que dans deux entreprises, un système de rémunération mixte a été mis en place avec plus ou moins de succès. Dans l'entreprise *Portes et Fenêtres Plus*, les employés touchent une base fixe majorée d'un montant variable calculé en fonction des résultats de l'entreprise. Le dirigeant nous faisait remarquer qu'ils avaient dû procéder à quelques ajustements, notamment en ce qui concernait le système de calcul de la prime. D'un mode de calcul permettant une personnalisation du montant alloué, ils sont revenus à une méthode plus standard, en fonction des niveaux de postes, évitant tout malaise et mécontentement parmi leur effectif. La direction d'*Amusement Xtrem* avait également tenté de mettre en place un système de rémunération composée d'une partie variable, dont les critères de calcul étaient connus de tous, avant de revenir à un système plus conventionnel devant le malaise de ses salariés.

Pour finir, les quatre entreprises composant notre échantillon ont mis de l'avant les valeurs de respect et de qualité véhiculées au sein de leur organisation. Pratique de GAR à part entière, ces valeurs contribuent à créer un climat de travail respectueux et convivial, non seulement entre employés, mais aussi avec la direction et les clients. Toute organisation est en soi, une communauté qui a besoin de règles et de valeurs pour se développer harmonieusement. Dans le cas de notre échantillon, le respect et la qualité du travail effectué permettent d'y contribuer.

3.2 Les variables exogènes ayant conditionné les pratiques de GAR au sein de notre échantillon

Il est important de comprendre que l'existence de ces pratiques au sein des différentes entreprises de notre échantillon dépend de différentes variables telles le propriétaire-dirigeant, la taille et les ressources de l'entreprise ou encore, l'environnement extérieur dans lequel elles sont présente.

3.2.1 Le propriétaire-dirigeant

Omniprésent dans la PME, le propriétaire-dirigeant y joue un rôle central. Cela, déjà bien référencé dans la littérature, nous l'avons constaté amplement durant notre étude. Au sein de ce type de structure qu'est la PME, dans laquelle l'employé passe la majeure partie de son temps, les propriétaires-dirigeants ont su recréer en majorité, une véritable cellule familiale. Si nous dressons un portrait des dirigeants interviewés durant notre étude, nous pouvons mettre en avant plusieurs similitudes. Tout d'abord, trois entreprises sur quatre en sont à la deuxième génération, familiale, de propriétaires-dirigeants. Tous âgés d'une quarantaine d'années, et détenant au minimum un diplôme collégial, ils ont pour la plupart intégré l'entreprise familiale il y a plusieurs années, qu'ils dirigent aujourd'hui conjointement avec un ou plusieurs frères et sœurs. Leur philosophie de gestion est très proche; elle considère les pratiques de GAR, et plus généralement la gestion des ressources humaines, comme un investissement et non comme une dépense. Le respect entre individus, la

communication avec leurs employés et l'ouverture dont ils font preuve (recours à des consultants ou des ressources externes, consultation des employés) sont aussi des éléments très importants de leur manière de gérer leur organisation.

En ce qui concerne la quatrième entreprise, la situation est assez différente. Les propriétaires-dirigeants, qui ont démarré cette entreprise il y a sept ans, ne considèrent pas mener une politique de pratiques de GAR qui sort de l'ordinaire. Le dirigeant interviewé reconnaît toutefois offrir à ses employés des conditions de travail plus souples et un environnement de travail plus valorisant que la majeure partie de ses concurrents et que l'industrie en générale.

3.2.2 La taille et les ressources financières de l'entreprise

Les quatre dirigeants interviewés ont déclaré que la taille de l'organisation et ses ressources financières, étaient deux éléments conditionnant la présence de certaines pratiques de GAR dans leurs entreprises. Si nous prenons les gammes d'avantages sociaux offertes par certaines des entreprises de notre échantillon, les dirigeants concernés ont reconnu que cette pratique a été rendue possible par l'atteinte d'une certaine taille et d'un certain niveau de revenus par l'organisation. Il en est de même avec la formalisation des pratiques qui s'est réalisée à mesure que la taille des organisations augmentait.

Toutefois, gardons à l'esprit que le recours à certaines pratiques au sein de

notre échantillon, représentant un investissement conséquent, s'est fait parfois à un stade de développement beaucoup plus précoce en comparaison à d'autres entreprises d'une même taille. Nous pouvons cependant mentionner que la philosophie de gestion et les compétences propres à chaque dirigeant ont été les premières « pratiques » d'attraction et de rétention de main-d'œuvre, avant toute autre pratique. Nous pouvons rappeler à ce sujet les propos des employés de *Restauration Poulet Rôti* et *Amusement X Trem*, mentionnant l'importance du contact avec leurs dirigeants tant lors de leur embauche que dans leurs rapports quotidiens.

Pour finir, il ne faut pas oublier que pour certains des employés interviewés, la taille de l'entreprise peut jouer un rôle aussi bien positif que négatif dans l'attraction et la rétention du personnel. Si nous prenons le cas de l'employé travaillant pour notre troisième entreprise, spécialisée dans la distribution des produits pétroliers, c'est de travailler pour une entreprise en pleine croissance qui l'a motivé à appliquer. Le dirigeant de l'entreprise allait dans le même sens en expliquant qu'il était aujourd'hui plus facile d'attirer ou de retenir le personnel, que dix ans auparavant lorsque l'entreprise était de dimension plus réduite. Cependant cette croissance importante peut également être nuisible dans certains cas puisque deux, des quatre salariés interviewés au sein de notre échantillon, mentionnaient que l'esprit d'entreprise qu'ils avaient connu lors de leur embauche, s'était passablement dilué avec la croissance.

3.2.3 L'environnement externe de l'organisation

L'environnement externe de l'entreprise est constitué de tout élément sur lequel l'entreprise n'a aucune emprise, et qui va conditionner la présence ou non de certaines pratiques au sein de cette dernière. Nous pouvons considérer l'environnement externe comme il l'est habituellement fait pour une analyse stratégique, c'est-à-dire constituée de plusieurs éléments. Tout d'abord, nous allons avoir l'industrie, le secteur d'activité. Nous allons retrouver ensuite les éléments légaux, économiques, démographiques et socioculturels.

Pour ce qui est de l'industrie et du secteur d'activité, les façons de faire qui y existent peuvent avoir une influence réelle sur l'entreprise et les décisions qu'elle va prendre. Par exemple, nous avons évoqué dans deux cas que le choix d'une politique de rémunération mixte où la partie variable était personnalisée à l'individu, n'avait pas fonctionné et que les dirigeants étaient revenus, à un système plus conventionnel. Il s'agissait des cas des entreprises *Portes et Fenêtres Plus* et *Amusement X Trem*. Quel est le lien entre ces deux entreprises et leur secteur d'activité? Toutes deux emploient des salariés issus pour la majorité de l'industrie du bois, et plus particulièrement du meuble, dans lequel ce type de rémunération est très peu employé. Pour *Portes et Fenêtres Plus*, ce sont ses ouvriers qui assemblent ses portes et fenêtres, pour *Amusement X Trem*, ce sont ses ouvriers qui sont chargés de l'assemblage de ses jeux et plates-formes d'arcade.

Si l'on s'intéresse maintenant à l'élément légal, on retrouve essentiellement l'obligation de toute entreprise de verser à ses employés un salaire minimum basé sur un taux horaire fixé par la loi, et l'obligation de consacrer un certain pourcentage de sa masse salariale à leur formation. Nous retrouvons aussi d'autres règlements régis par le Code du travail. Pour ce qui est de l'élément économique, nous pouvons évoquer la situation économique générale dans laquelle vit l'entreprise et ses employés. Par exemple, si le coût de la vie augmente de 1,5 % par année, les employés s'attendront certainement de leur employeur qu'il augmente leur salaire en proportion, ou alors s'il ne le fait pas, qu'il leur apporte une solution ou une réponse adaptée. En ce qui a maintenant trait à l'élément démographique, la population du Québec vieillit. Un seul des dirigeants interrogés nous a évoqué cet aspect durant son interview. En effet, comme le taux de roulement de son effectif est quasiment nul, l'âge moyen de sa main-d'œuvre augmente d'un an chaque année (environ 38 ans lors de l'interview). Pour les autres entreprises de notre échantillon, l'emploi assez important d'étudiants ou de jeunes les amène à moins se préoccuper de ce phénomène. Pour finir, l'aspect socioculturel est un élément assez important à la vue du contexte actuel. Les nouvelles générations, qui prennent petit à petit le relais de la génération des baby-boomers, ont des attentes et des besoins différents vis-à-vis de leur travail. Ce phénomène, conjugué à la difficulté de pouvoir certains postes, oblige les entreprises à s'adapter à cette nouvelle situation sous peine de connaître de la difficulté à attirer et à retenir leur main d'œuvre.

3.3 Proposition d'un modèle de GAR exemplaire

À la lumière de ce que nous venons d'observer tout au long de ce chapitre, nous pouvons maintenant cerner quelles sont les pratiques de GAR exemplaires qui ont amené les entreprises constituant notre échantillon à être reconnu à ce sujet, par les acteurs socio-économiques de leur région. Comme nous pouvons le constater sur la figure suivante, ces différentes pratiques peuvent être groupées en différentes sections qui répondent chacune à un facteur d'attraction, de rétention, ou mixte précis.

En ce qui a trait à l'attraction, les pratiques exemplaires observées au sein de notre échantillon correspondent aux facteurs suivants : la visibilité et l'image de l'entreprise, ainsi que la qualité de vie de l'individu. Les pratiques liées concernant la visibilité et l'image sont alors une présence sur les sites d'emploi après les avoir ciblés en fonction de la clientèle qui les consulte, l'implication de l'entreprise dans la vie sociale locale, la présence de l'entreprise lors de salons d'emploi. Selon nous, une des pratiques les plus intéressantes est l'implication des employés dans le processus de recrutement puisque ces derniers constituent les meilleurs ambassadeurs que l'entreprise puisse avoir. Si l'on observe maintenant le facteur qualité de vie, les pratiques en lien avec ce dernier sont un salaire jouant sur le seuil psychologique, un horaire de travail flexible lorsque cela est possible, est une quantité de travail répondant aux attentes du candidat et en adéquation avec la philosophie de gestion de

l'entreprise.

Pour ce qui est maintenant des pratiques de rétention, ces dernières correspondent à deux facteurs qui sont, d'un côté, la transparence, la communication et la proximité de l'équipe de direction, et de l'autre, la reconnaissance formelle ou informelle du salarié. Au niveau du premier facteur, les pratiques liées sont des dirigeants proches de leur effectif, des réunions d'informations récurrentes, et l'implication des salariés dans le processus de décision par une consultation qui se fait de façon ponctuelle ou lorsque le sujet les concerne directement. Cela concerne également l'implication des employés dans le processus de recrutement, que ce soit le chef d'unité lors du choix du candidat ou alors, les employés pour ce qui est des recommandations. En ce qui a trait maintenant au deuxième facteur qui est la reconnaissance de l'apport des employés, les pratiques présentes au sein de notre échantillon sont généralement des cadeaux ou des attentions de la part des dirigeants, lors d'événements officiels organisés au cours de l'année. La proximité des dirigeants par rapport à leur effectif est aussi très importante pour ce deuxième facteur qu'est la reconnaissance. En effet, les salariés que nous avons interrogés semblent porter beaucoup d'attention aux remarques et compliments venant de la part de leurs supérieurs, concernant la qualité du travail qu'ils effectuent.

Pour finir, intéressons-nous aux pratiques mixtes mises en place par les entreprises de notre échantillon. Ces dernières peuvent être classées selon trois facteurs que sont : un environnement de travail structuré, un développement de

l'individu au sein de l'organisation, et enfin, l'aspect monétaire. Pour commencer, nous nous sommes aperçus qu'un environnement de travail structuré était très important pour les dirigeants. Durant la présentation des résultats, nous n'avons en effet cessé de souligner que pour eux : « ce qui est clair, de façon tacite, lorsque l'entreprise compte un effectif réduit, ne l'est plus forcément lorsque l'entreprise connaît une forte croissance de ce dernier ». La solution mise en place est alors une formalisation des pratiques. De surcroît, trois des entreprises de notre échantillon ont rapidement fait preuve d'ouverture en faisant appel aux services de conseils d'experts, dans le but de les aider dans cette formalisation des pratiques. Représentant souvent un investissement majeur, le recours à ce type de compétences était pour eux nécessaire. Cela nous donne la mesure de l'importance accordée par ses dirigeants vis-à-vis de leur effectif. Ensuite, si l'on s'intéresse au facteur développement, les dirigeants ont privilégié des pratiques telles que la variation des tâches, l'organisation d'événements mobilisateurs, le recours à des évaluations annuelles de rendement qui permet pour les dirigeants de prendre le pouls de façon individuelle auprès de leur effectif, et enfin, lorsque cela est possible, la mise en place de plan de carrière. Pour finir, nous trouvons les pratiques d'ordre monétaire, qui sont une rémunération souvent composée d'une base fixe, et d'une base variable, et la possibilité d'offrir une gamme d'avantages sociaux. Pour ces dernières pratiques, il est important de noter qu'elles ne sont pas intervenues au tout début de l'existence des entreprises de notre échantillon. En effet, rappelons que les ressources financières disponibles de l'entreprise sont importantes dans l'accès à de telles pratiques.

Au final, nous pouvons modéliser les résultats de notre étude selon le modèle suivant :

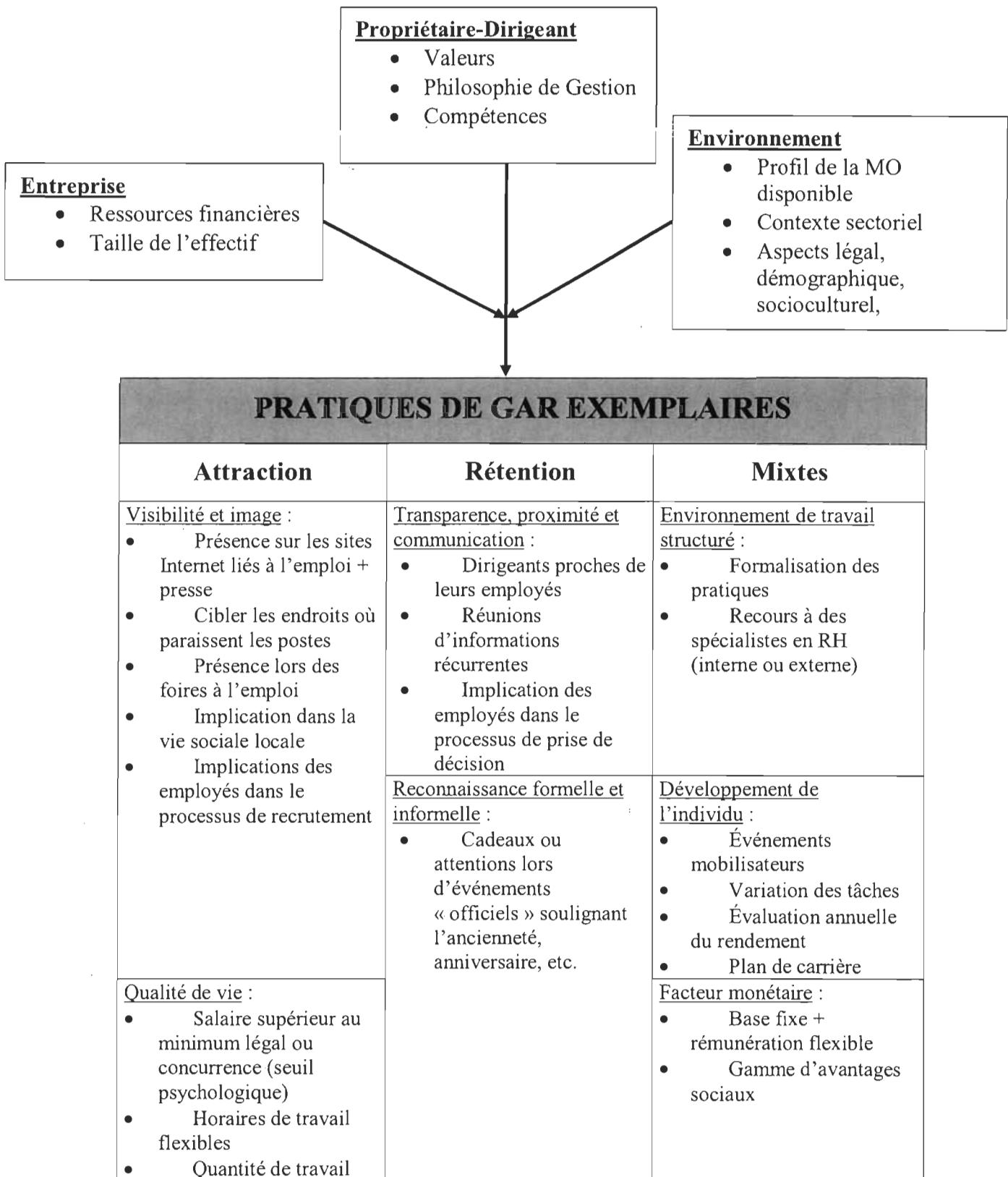


Figure 5. Modélisation des pratiques de GAR exemplaires en contexte de PME

4 DISCUSSION DES RESULTATS

La gestion de l'attraction et de la rétention est actuellement un thème abordé de façon croissante au sein des organisations. La difficulté accrue éprouvée par de nombreuses entreprises, que ce soit des grandes multinationales ou des PME, pour combler leurs postes, en est certainement une des principales causes. Alors que beaucoup d'entre nous pointent du doigt un système de formation qui n'est pas adapté aux besoins des entreprises, une législation trop rigide en matière d'emploi et un vieillissement de la population pour expliquer la pénurie de main d'œuvre croissante connue par les entreprises, certains, comme Lesseman (2003), pensent plutôt qu'elle met à jour une organisation du travail dans nos organisations qui est aujourd'hui archaïque. Et tandis que la littérature nous montre clairement que les grandes entreprises travaillent déjà sur ce problème (Vandenbergh, 2004), les données disponibles sur les PME restent rares, et semblent indiquer qu'à ce jour peu de recherches empiriques aient été effectuées à ce sujet.

En élargissant notre recension de littérature à la présence de la GRH au sein des PME, nous avons pu constater que son usage avait peu évolué depuis les années 90. Des auteurs comme Garand et d'Amboise (1995), Hornsby et Kuratko (2003), ou encore Fabi, Lacoursière et Boyer (2004), soulignaient que les principaux problèmes rencontrés par les PME étaient principalement une GRH non formalisée, une insuffisance des ressources financières, le rôle pivot joué par le propriétaire et la difficulté de ces derniers à reconnaître leurs plus fidèles éléments comme de

véritables collaborateurs. Concernant la gestion de l'attraction et de la rétention, la littérature traite peu des pratiques en tant que telles comme nous venons de le mentionner, mais plus des facteurs d'attraction ou de rétention comme le facteur monétaire, la qualité de vie ou, le développement de l'individu. Autrement dit, le choix des pratiques et leur mise en place sont laissés à la discrétion des propriétaires-dirigeants.

Nous avons terminé notre premier chapitre par une figure nous permettant de visualiser le processus conditionnant la réussite et l'efficacité des pratiques d'attraction et de rétention de main d'œuvre en contexte de PME, élaborée à la suite de notre recension de la littérature au cours de laquelle, nous n'avons toutefois pas pu présenter de pratiques exemplaires concrètes en place au sein de PME faute d'en avoir trouvé. Notre recherche, qui se voulait descriptive, nous a permis d'observer quatre cas concrets de PME, reconnues dans leur milieu pour leurs pratiques de GAR exemplaires. Notre étude de cas nous a permis de recenser au sein de cet échantillon les pratiques employées mais aussi, les éléments conditionnant leur mise en place et leur efficacité. Faisons maintenant le lien entre les connaissances existantes et les observations que nous avons effectuées en s'intéressant aux similitudes mais surtout, en soulignant les différences et les apports de notre recherche. Nous discuterons pour terminer des limites liées à notre méthodologie.

4.1 Structure de la PME

La littérature souligne l'importance de la taille de l'organisation qui conditionne en partie la présence et la formalisation des pratiques de GRH au sein des PME. Des auteurs tels Defélix et Retour (2002) expliquent que le seuil moyen observé comme tournant dans les pratiques de GRH est généralement 150 à 200 employés. Dans le cadre de notre étude, un des quatre cas (cas n°3) possède aujourd'hui plus de trois cent employés, un autre (cas n°1) environ cent quarante, et les deux derniers une cinquantaine. Or dans les deux cas possédant plus d'une centaine d'employés, les propriétaires-dirigeants nous ont clairement indiqués que le recours à un professionnel en RH s'était fait bien avant l'atteinte du seuil moyen de 150 salariés cité plus haut. Dans l'un de ces deux cas (cas n°1), il nous est même clairement mentionné que l'emploi d'un conseiller en RH s'était fait lorsque l'entreprise ne comptait qu'une quarantaine d'employés. Pour le cas n°2, quant à lui, l'entreprise compte une cinquantaine d'employés, et possède un responsable des ressources humaines. Dans le cas n°4, qui est la plus jeune entreprise de notre échantillon, la GRH est assurée par le directeur administratif de l'entreprise. De nos observations nous pouvons donc conclure que la formalisation des pratiques de GRH au sein des entreprises constituant notre échantillon s'est faite bien avant le seuil moyen de 150 employés cité par plusieurs chercheurs.

Bien que le seuil d'employés observé au sein des entreprises de notre échantillon soit beaucoup plus bas, et donc, que la GRH a été plus rapidement formalisée au sein de ces dernières, il n'en reste pas moins que l'ensemble des dirigeants interrogés ont insisté sur l'importance de la présence de moyens financiers adéquats pour la mise en place de certaines pratiques de GAR. Leur pro-activité en la matière fut souvent conditionnée par la disponibilité de ressources financières. A noter que les sommes investies en la matière étaient assez importantes si on les compare à la moyenne des budgets consacrés par des entreprises de tailles comparables ou supérieures de leur secteur. Les pratiques les plus coûteuses ayant été mises en place furent généralement le recours à une personne ressource en GRH ou l'offre aux employés d'une gamme d'avantages sociaux. Nous avons également pu observer que dans deux des quatre cas étudiés, qui ont connu une forte croissance de leur effectif sur une période assez courte, la mise en place de certaines pratiques ou un réajustement furent rendus nécessaires du fait de l'évolution de la structure de l'organisation. De ce fait, nos observations s'inscrivent dans une logique déjà prouvée pour l'ensemble des PME, qui est que la taille de l'organisation influe sur la présence et sur la formalisation des pratiques (Kalika, 1988 ; Mahé de Boislandelle, 1998). Cependant, il est à souligner et à mettre de l'avant que le recours à des pratiques de GAR et plus généralement de GRH, s'est fait bien plus tôt dans leur développement que leurs congénères. Au final, nos dirigeants confirment le lien entre le degré de présence des pratiques de GAR et la taille de la structure (effectif et moyens financiers) à ce détail près, que l'on a pu relever dans les entreprises de notre

échantillon, comme nous venons de le mentionner, la présence de pratiques très tôt dans leur processus de développement.

4.2 L'importance du propriétaire-dirigeant

Figure de proue de l'entreprise, le propriétaire-dirigeant est omniprésent dans la vie de l'organisation. Sa philosophie de gestion est alors un élément déterminant de la réussite de son entreprise ou, tout du moins, de son bon développement. Dans notre premier chapitre nous soulignions le fait au travers des propos de Lesemann (2003), que beaucoup de propriétaires-dirigeants de PME optaient trop souvent pour une vision « court-termiste » de leur entreprise, dans laquelle, la GRH occupait une place secondaire. Faute, répétons-le encore, de compétences ou de moyens financiers adéquats. Pour ces derniers la GRH est considérée le plus souvent comme une activité de soutien au contraire de la production ou du marketing, pour lesquels ils consacrent souvent l'essentiel de leurs forces ; tout le contraire des entreprises que nous avons étudiées qui très vite ont eu recours à la GRH dans leurs pratiques de gestion. Un des éléments frappant des propriétaires-dirigeants des entreprises de notre échantillon est leur ouverture d'esprit. En ce sens qu'ils se sont tous entourés d'experts ou de conseillers, ponctuellement ou de façon continue, pour la gestion de leur GRH, et ce, très tôt dans leur développement. Ce sont également des personnes ayant un bon sens de l'écoute et de la communication.

Un autre élément que nous pouvons souligner est le fait que trois entreprises sur quatre sont dirigées par la deuxième génération familiale, ce qui fait que les enfants à la tête de l'entreprise ont bénéficié très tôt d'une expérience entrepreneuriale. Il a d'ailleurs été clairement exprimé dans deux de nos cas par les propriétaires dirigeants, que la manière de gérer de leur prédécesseur les avait profondément marqués, et qu'elle avait conditionné leur philosophie de gestion actuelle. Dans l'un des deux cas, la tournure négative des événements observés lors de sa jeunesse entre son père et ses employés l'avait conduit à reconnaître l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines. A l'inverse, dans le deuxième cas, le dirigeant soulignait la proximité entre son père et ses employés, ce qui l'a également conduit à comprendre l'importance d'une telle relation pour la bonne marche de l'entreprise. Il est certain que le fait d'avoir bénéficié très tôt d'une telle expérience de l'entreprise a été un atout pour ces propriétaires-dirigeants. Nous pouvons nous demander si la situation aurait été la même s'ils avaient dû faire eux-mêmes leur propre expérience ?

En ce qui a trait au profil du propriétaire dirigeant, la grande différence que nous pouvons souligner entre les éléments que nous avons pu recenser au sein de la littérature, et ce que nous avons observé est l'importance qu'ils accordent à la gestion de l'attraction et de la rétention, et plus généralement à leur GRH. Pour les propriétaires-dirigeants de notre échantillon, le coût de la mise en place de telle ou telle pratique est vu comme un investissement long terme. De même, la GRH est considérée par ses derniers comme un département important au même titre que la production ou le marketing, et non comme une activité de soutien.

Pour finir, il est intéressant de tracer un lien entre l'observation de ces propriétaires et la recherche de Kickul (2001), en soulignant l'importance du facteur humain. Ce dernier a comme nous l'avons mentionné dans notre première partie, étudiait le rôle du contrat psychologique passé entre l'employé et son entreprise. Contrat comprenant les promesses et attentes, verbales ou écrites, liant les deux parties. Ce contrat dont l'interprétation laisse grand place à la subjectivité (surtout si les pratiques de l'entreprise sont informelles) peut être à tout moment brisé si l'un des deux parties se sent lésé. Si l'employé trouve que l'épanouissement professionnel « promis » n'est pas là, son lien de confiance avec son employeur sera altéré voire rompu. Or l'observation des dirigeants interrogés nous montre que la proximité dont ils font preuve avec leurs employés (par une communication fort développée) les prémunie grandement de ce bris de contrat psychologique. En effet, la communication continue entre les deux parties permet un alignement constant des attentes de chacun. Par exemple, les employés ayant une vision claire et globale de la situation de l'entreprise peuvent mieux y apprécier leur place et leur contribution.

Au final, cela nous ramène au fait que les PME ont pour grande force qu'elles sont des entités de petites tailles favorisant la communication et l'interaction entre ses membres, qui y passent bien souvent plus de temps qu'avec leur propre famille. Il est donc primordial, dans un contexte où la main d'œuvre se raréfie et qu'elle change de visage, que les PME développent une gestion de l'attraction et de la rétention efficace.

4.3 L'environnement

Il est indiscutable que l'environnement de chacune des organisations que nous avons rencontrées, les a très fortement influencées dans leur choix des pratiques de GAR, élément déjà relevé par Benoit et Rousseau (1993). Comme nos dirigeants nous le mentionnaient, on ne peut toujours être pro-actifs dans la mise en place des pratiques. Un certain nombre d'entre elles proviennent d'un ajustement de l'entreprise aux contraintes de son milieu. Nous pouvons alors nous demander si la force de ces gestionnaires n'est pas de se bloquer face aux problèmes engendrés par la pénurie de main d'œuvre, mais d'essayer de trouver des moyens de s'adapter à cette nouvelle réalité, c'est à dire à ce nouvel environnement. Nous sommes aujourd'hui à une époque où, comme nous l'avons vu dans notre problématique, les nouvelles générations ne se comportent plus face à leur travail comme leurs prédecesseurs. Or, il semble qu'une majorité des employeurs semble l'oublier. Tant que le bassin de main d'œuvre disponible est supérieur à l'offre d'emploi provenant des entreprises, ce phénomène sera sans conséquence. Mais lorsque ce bassin de main d'œuvre est inférieur, comme c'est déjà le cas pour plusieurs métiers actuellement, les travailleurs se retrouvent en position de force et proposent leurs compétences à l'entreprise qui répondra le mieux à ses attentes.

Il faut ajouter à cela le fait que le bassin de main d'œuvre de baby-boomers, personnes possédant de l'expérience, diminue de plus en plus et que bon nombre d'entreprises semblent ne pas s'adapter à cette situation. Il n'est pas rare de voir bons

nombre d'annonces d'emploi recherchant des personnes possédant diplômes et expériences, et qui ne déboucheront sur rien faute de candidats répondant aux critères. Peut-on se demander si au final il ne sera pas plus coûteux à l'entreprise de trouver sa perle rare, après avoir cherché éventuellement pendant plusieurs mois et lui avoir concédé une rémunération conséquente, que de donner sa chance à une recrue qui après formation pourra répondre aux attentes de l'employeur, et qui de plus présentera de bonnes chances de rester dans l'entreprise ? C'est une question à laquelle il est difficile de répondre et qui une fois de plus dépendra énormément non seulement du contexte de l'entreprise mais aussi de celui de son environnement.

En ce qui concerne notre échantillon, deux des entreprises étudiées pouvaient également compter sur un environnement ne présentant pas en tant que tel une pénurie de main d'œuvre prononcée suite à de nombreuses mises à pied dans leurs secteurs d'activité ou dans des secteurs connexes. En effet, nos cas n°2 et n°4 ont pu bénéficier d'un bassin de main d'œuvre important suite au ralentissement des secteurs du meuble et du bois.

4.4 Les limites de la recherche

En ce qui a trait tout d'abord à la méthodologie que nous avons employée, méthodologie qualitative, plusieurs limites peuvent être soulignées qui sont : la représentativité de notre échantillon, la subjectivité liée à la méthode employée pour

le constituer (méthode réputationnelle), ainsi que la subjectivité du chercheur dans ces entrevues et son interprétation des résultats. De plus, il faut tenir compte du fait que les dirigeants interrogés peuvent consciemment ou inconsciemment décrire une réalité plus flatteuse de leur organisation qu'il ne l'est en vérité. Quant au salarié, il faut garder à l'esprit qu'il représente un point de vue parmi d'autres, dans des organisations comptant entre 50 et plus de 300 employés. Salarié de plus, qui nous a été recommandé par la direction à qui nous avions demandé une personne possédant une vision complète de l'organisation.

En ce qui a trait aux limites liées au chercheur, nous pouvons évoquer la limite de moyens qui n'a permis l'observation que de quatre entreprises ce qui empêche toute généralisation des résultats obtenus à l'ensemble de la population des PME. Ensuite, nous pouvons également évoquer la difficulté de rester objectif en tout temps lorsque nous menons ce type de recherche, par la réalisation d'observations directes.

CONCLUSION

Pour réaliser ce travail, nous avons opté pour une méthodologie descriptive. De nos observations, nous pouvons tirer plusieurs conclusions que nous allons maintenant énumérer. Tout d'abord, les observations que nous avons faites se conforment à celles obtenues lors de recherches antérieures, notamment en ce qui a trait au développement de la GRH au sein de la PME et du rôle important joué par les propriétaires-dirigeants comme nous venons de le souligner dans les paragraphes précédents. La différence que nous avons pu constater semble toutefois provenir du fait que les dirigeants des entreprises qui constituaient notre échantillon sont bien plus pro-actifs en la matière que la moyenne décrite dans la littérature, et qu'ils possèdent un sens de l'écoute et de la communication très développés.

Maintenant, pour ce qui est des pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de main d'œuvre en contexte de PME, nous amenons des données pour un champ de recherche qui semble peu renseigné par la littérature existante, et ce, dans un contexte où la pénurie de main-d'œuvre liée au départ des baby-boomers est une réalité. L'étude de ces quatre cas nous donne des exemples concrets d'entreprises qui ont, jusqu'à maintenant, relevé avec brio les défis liés à la gestion de l'attraction et de la rétention, et qui sont reconnues en tant que tels par les organismes économiques de

leur milieu. En ce qui a trait à leurs pratiques, avec un peu de recul, nous pouvons nous demander si la meilleure pratique d'attraction et de rétention n'est pas de considérer ses employés comme des collaborateurs à part entière. Collaborateurs avec qui encore une fois l'on communique, avec qui l'on favorise une participation au processus de décision (recrutement, investissements, etc.) mais surtout que l'on reconnaît pour leur apport à l'organisation. Et n'est-ce pas là la force d'une structure telle que la PME, que de pouvoir favoriser cette proximité entre les dirigeants et leurs employés ? Mais là encore, la philosophie de gestion du dirigeant est primordiale car il est, comme il l'a déjà été démontré, la pierre angulaire de l'organisation. Pour terminer sur ce point, deux des quatre entreprises observées ont connu une très forte croissance au cours des dernières années. Les deux employés interrogés nous ont tous les deux mentionnés le fait qu'ils regrettent en quelque sorte la diminution de rapports personnalisés avec leurs dirigeants, qui pris par leurs obligations, disposaient de moins de temps pour « s'occuper » d'eux. Cela est d'autant plus vrai semble-t-il pour les employés qui ont connu les débuts de l'entreprise. On voit alors très bien que la PME est une entité qui évolue et que les pratiques qui y sont exercées devront être adaptées en conséquence sous peine de perdre l'esprit d'entreprise sur lequel reposent les valeurs de cette dernière. Une fois encore, les actions des dirigeants seront déterminantes dans l'adaptation de l'organisation à cette croissance.

Quels conseils pratiques pouvons-nous alors donner à la suite de notre recherche à l'ensemble des acteurs impliqués dans cette problématique ? Tout d'abord, il semble primordial que les propriétaires-dirigeants des PME donnent enfin

à la GRH toute l'importance qu'elle mérite sans quoi, ils s'adapteront difficilement aux changements démographiques et socioculturels que nous connaissons actuellement. Pour cela, une ouverture d'esprit et une réelle collaboration avec leurs employés comme l'on montrait les personnes interrogées lors de notre recherche sont nécessaires. Ne pas oublier que l'entreprise est avant tout un milieu de vie où la qualité des échanges entre individu peut contribuer grandement à la performance de cette dernière. Ensuite, il faut également que les agents de développement économique continuent de soutenir ces derniers en leur offrant des ressources et des moyens auxquels ils ne pourraient pas avoir accès sans leur aide. Des outils tels que des formations, du service-conseil, des subventions sont déjà disponibles, et il est important qu'ils soient accessibles au plus grand nombre. L'ensemble des acteurs, qu'ils soient institutionnels, économiques, publics ou privés, sont tous concernés par cette problématique et ne pourront la résoudre que si chacun reconnaît sa part de responsabilité et travaille pour y remédier.

Cette recherche aura été également l'occasion pour nous, d'observer plusieurs éléments pouvant faire l'objet d'une étude ultérieure plus poussée. Par exemple, le fait que trois entreprises sur quatre de notre échantillon sont des PME dirigées par la deuxième génération d'une même famille, peut-il être un élément explicatif du succès des pratiques de GAR mises en place ? De même, le fait que les quatre entreprises observées soient dirigées par des binômes ou des trinômes peut-il également représenter un élément explicatif ? Au final, nous avons pu explorer une problématique jusque-là peu renseignée, et amener un éclairage nouveau. Cependant,

nous avons entrouvert plusieurs portes qui demanderont une étude plus approfondie pour la comprendre dans son ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

La gestion proactive de la main d'oeuvre : pour relever les défis des changements démographiques. (2006). (pp. 49): Direction générale des communications et des services à la clientèle, MDEIE.

Leaders: How to manage an ageing workforce. (2006). *The Economist*, 378(8465), 11.

Turning boomers into boomerangs - The ageing workforce. (2006). *The Economist*, 378, 75.

Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *The Journal of Management Development*, 19(9), 30.

Barette, J., & Bérard, J. (2000). Gestion de la performance : la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines. *Revue Internationale de Gestion*, 25, 33-39.

Barette, J., & Bérard, J. (2000). Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations. *Revue Internationale de Gestion*, 24, 12-19.

Benoit, C., & Rousseau, M.-D. (1993). *La gestion des ressources humaines dans les pme au Québec*: Direction de la recherche du ministère de la Main-d'oeuvre, de la

Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle.

Boselie, P., & Van Der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 8.

Bottos, L. M. (2006). Mind the gap : knowing tha employees want is key. *Employee Benefit Plan Review*, 61(5), 3.

Burrel, G., & Morgan, G. (1982). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heineman.

Crosby, T., & McClaskey, D. J. (2002). *How small business designs world-class HR systems*. Paper presented at the Quality Congress.

D'Amboise, G. (2001). *Rapport de recension d'écrits sur la problématique de l'attraction et de la rétention de la main d'oeuvre hautement qualifiée*. Québec: Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.

Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 9.

Dawes, R. (1971). A case study of graduate admissions : Application if three principles of human decision-making. *American Psychologist*, 26, 180-188.

Defélix, C., & Retour, D. (2002). *La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas Microtek*. Paper presented at the 6° Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal.

Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2006). *Workforce Crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Fabi, B., Lacoursière, R., & Boyer, M. (2004, juin/juillet/août). Ressources humaines : bientôt "la grande séduction"? *Effectif*, 7, 18-27.

Faems, D., Sels, L., De Winne, S., & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 26.

FCEI. (2002). *Stratégies d'adaptation des PME à l'égard du vieillissement de la population. Résultats d'enquêtes auprès de la PME*.

FCEI. (2006). *Du travail à revendre : les postes vacants à long terme posent un défi majeur aux PME*.

Foot, D. K. (1999). *Entre le Boom et l'Echo 2000*: Boréal.

Foucher, R., & Gosselin, G. (2004). Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter? *Revue Internationale de Gestion*, 29, 38-47.

FRP. (2003). Attraction et rétention. On *Déjeuner-Causerie*.

Garand, D., & D'Amboise, G. (1995). Mieux comprendre les difficultés et besoins des PME en GRH : une priorité de gestion. *Revue Organisation*, 33-45.

Garand, D., & Fabi, B. (1992). Les pratiques des gestions des ressources humaines (GRH) en PME. *Revue Organisation*, 61-97.

Goddard, G. (2006). The right image. *Contract Journal*, 13-15.

Golberg, L. (1970). Man versus model of man : A rational, plus some evidence, for a method of improving on clinical inferences. *Psychological Bulletin*, 73(4), 422-432.

Heneman, H. G., & Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53-74.

Hodgson, G. (2006). Grandma and Grandpa Go to Work [Electronic Version], 1. Retrieved 24 mai 2006.

Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003, Apr 2003). Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 73-92.

Huberman, A. M., & B. Miles, M. (1991). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck-Wesmael.

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

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(2), 171-188.

I.S.Q. (2003). *Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051.* Retrieved from.

Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: an exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management, 39(4)*, 320-335.

Lecointre, G. (Ed.). (2006). *La PME, l'entreprise de l'avenir.* Paris.

Le Gall, J.-M. (2002). *La gestion des ressources humaines.* Paris: Presses universitaires de France.

Lesemann, F. (2003). *Vieillissement de la main d'œuvre : comment ce phénomène transformera-t-il nos organisations, nos institutions et le sens du travail?* Paper presented at the Colloque Vieillissement de la main d'oeuvre.

Meehl, P. (1954). *Clinical versus statistical prediction.* Minneapolis: University of Minnesota Press.

Meehl, P. (1965). Clinical versus statistical prediction. *Journal of experimental research in personnalitiy, 63(1)*, 81-97.

Moore, P. (2005, Jun 2005). Swotting up on the three R's. *NZ Business, 19*, 43-45.

Neil, M. (2002, Nov 2002). To have and to hold. *Director, 56*, 58-61.

OCDE. (2006). *Vivre et travailler plus longtemps:* OCDE.

Olszynski, J. (2006). Hiring and Retaining Good Employees. *National Driller*, 27(11), 3.

Peretti, J.-M. (2000). *Gestion des ressources humaines* (9e ed.): Vuibert entreprise.

Samson, A. (2004). *La perle rare. La trouver, la garder.* (Vol. 4): Les Editions Trancontinental Inc. et les Editions de la Fondation de l'entrepreneurship.

Scouarnec, A., & Véniard, A. (2005). A la recherche d'un management des RH performant. *Gestion 2000*, 3, 101-119.

Shiffman, K. (2006, May 2006). May the workforce be with you. *Profit*, 25, 43-46.

Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *Sociological Review*, 39(1).

Szabo, J. C. (1991, Feb 1991). Finding the Right Workers. *Nation's Business*, 79, 16.

Tremblay, M.-A. (1968). *Initiation à la recherche en sciences humaines*. Montréal: McGraw-Hill.

Van Doesburg, L.-J. (2002). *Effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des pme : vérification des modèles universaliste, contingentiel et configurationnel*. Mémoire inédit, Université du Québec, Trois-Rivières.

Vandenbergh, C. (2004). Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention. *Revue Internationale de Gestion*, 29, 64-71.

Wagar, T. H., Rondeau, K. V., & Ross, M. (2000). *Improving productivity and workplace performance in small business : Do human resource practises really make a difference?* Paper presented at the ASAC-IFSAM 2000 Conference, Montréal, Québec.

Welbourne, T. M., Andrews, S. B., & Andrews, A. O. (2005). Back to basics : Learning about employee energy and motivation from running on my treadmill [Electronic Version]. *Wiley InterScience*, 44, 55-56. Retrieved Spring 2005.

Winter, N. (2003). Tuned in and turned on. *Workspan*, 46(4), 5.

Appendice A

Tableau récapitulatif des entreprises présélectionnées

Nom PME	Les produits pétroliers inc.	Portes et Fenêtres Plus	Restauration Poulet Rôti	Entreprise 5	Entreprise 6	Entreprise 7	Amusement Xtrem	Entreprise 8
Localisation	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Nom(s) Propriétaire(s) ou gérant(s)	XXX (Président)	XXX (Président)	XXX (co-propriétaire)	XXX (Président)	XXX (DG)	XXX (Président)	XXX (Président)	XXX (DG)
Nom, fonction, et coordonnées contact	XXX, DRH	XXX DRH, Tel : XXX-XXX-XXXX	XXX, Tel : XXX-XXX-XXXX poste X	XXX Tel : XXX-XXX-XXXX poste X	XXX, responsable production, Tel : XXX-XXX-XXXX	XXX, responsable ventes Tel : XXX-XXX-XXXX poste X	XXX, DRH Tel : XXX-XXX-XXXX poste X	XXX
Secteur d'activité	Grossiste et distributeur de produits pétrolier	Fabricant boiseries	Restauration	Transport par camion de marchandises	Fabricant papier transformé	Fabricant Revêtements divers	Conception et fabrication jeux vidéos	Conception de systèmes informatiques
Nombre d'employés	300	37	140	290	44	40	43	12
Chiffre d'affaires (millions de dollars)	Environ 50	5 à 10	7	25 à 50	3 à 5	1 à 3	5 à 10	1 à 3
Priorité d'appel	8	5	1	4	7	3	2	6

Personnes Ressources grâce auxquelles l'échantillon a été bâti.

- **M. XXX (Commissaire industriel, CLD)** : Les produits pétroliers inc., Entreprise 5, Restauration Poulet Rôti, Entreprise 8, Portes et Fenêtres Plus, Amusement Xtrem,
- **M. XXX (Conseillère développement, SADC)** : Portes et Fenêtres Plus,
- **M. XXX (Conseiller entreprises, Emploi Québec)** : Les produits pétroliers inc., Entreprise 5, Restauration Poulet Rôti, Entreprise 8, Entreprise 6, Amusement Xtrem, Entreprise 7, Portes et Fenêtres Plus
- **M. XXX (DG, Carrefour Emploi Jeunesse)** : Les produits pétroliers inc., Restauration Poulet Rôti, Amusement Xtrem,

Situation du secteur de la restauration dans la région de l'entreprise présélectionnée :

- Secteur en croissance dans la région supérieure à celle connue par le Québec, due à un solde migratoire positif, à une hausse des revenus de la population et à un développement du tourisme (croissance de l'emploi près de 2 fois supérieure aux autres secteurs).
- 71 % des entreprises du secteur sont des PME < 10 employés
- Taux de roulement des employés très élevés de 80 %
- Difficulté à recruter de la main-d'œuvre qu'elle soit qualifiée ou non (cuisinier, aides-cuisiniers, serveurs, préposé à l'entretien, réceptionniste, etc.)
- Les diplômés quittent le secteur en moyenne après 5 ans.
- Région périphérique plus touchée par la pénurie (tissu économique moins dense).
- Cause possible de pénurie : la restauration est une porte d'entrée sur le marché du travail (problème de rétention)
- Cause possible de pénurie : Conditions de travail assez difficile (problème d'attraction et de rétention)
 - ➔ faible rémunération (bas salaire et absence d'avantages sociaux)
 - ➔ instabilité professionnelle (carrière peu attractive)
 - ➔ horaires contraignants

Secteur bois, pâtes et papier :

- Projet de la loi 71 qui risque d'avoir des conséquences néfastes sur les coupes de résineux. Secteur des pâtes et papiers qui risque d'en être victime. Par conséquent, hausse de la main d'œuvre disponible (chauffeurs routiers, ouvriers spécialisés dans le bois)
- Hausse du dollar canadien face au dollar américain d'où crise dans le secteur du meuble (main d'œuvre disponible)
- Concurrence internationale accrue
- Taux de croissance du secteur quasi nul mais qui reste positif contrairement à celui de l'ensemble du Québec.

Secteur informatique :

- Ce secteur a connu une explosion de son nombre de travailleurs à la fin du XXe siècle, début du XXIe.
- Il semble cependant que cet engouement soit terminé. Les formations informatiques n'attirent plus autant d'étudiants qu'avant, ce qui attise la concurrence pour obtenir les faveurs des travailleurs disponibles (analystes, consultants).
- Le marché du divertissement et du jeu électronique connaît une croissance importante, ce qui accroît les perspectives d'emploi dans ce secteur.

Secteur manufacturier :

- La pénurie de travailleurs qualifiés oblige de nombreuses entreprises à être à la recherche de nouveaux employés et à retarder le départ à la retraite de leurs travailleurs afin d'assurer le transfert de leurs connaissances et de leur savoir-faire.

Secteur du transport routier :

- La mondialisation favorise les échanges commerciaux, et donc le transport de bien et marchandises.
- L'âge moyen des conducteurs étant assez avancé, le renouvellement de la main d'œuvre représente un défi de taille pour le secteur, surtout que les conditions de travail sont assez difficiles et que les jeunes ne sont pas prêts à accepter les mêmes conditions de travail que leurs aînés

Appendice B

**Lettre de présentation et document explicatif de notre
démarche aux entreprises**

Nicolas Framery,

Le XX/XX/XX

Coordonnées

Monsieur, Madame XXX,

À la suite de notre conversation téléphonique, voici un document qui vise à vous présenter de façon plus complète et formelle mon projet de recherche intitulé : « *Les pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de main-d'œuvre en contexte de PME* ». Ce projet fait partie de mon programme de maîtrise en administration des affaires de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Votre participation bénévole à ce projet me sera très précieuse. Très peu d'informations ont été jusque-là collectées sur des PME comme la vôtre, ayant mis en place une gestion de l'attraction et de la rétention efficace. Décrire le processus vous ayant mené à de telles pratiques nous permettra de présenter des résultats de réussite concrets, dans une tendance actuelle où la raréfaction de main-d'œuvre liée entre autres au vieillissement de la population, pose problème à de nombreux entrepreneurs.

Comme l'indique le document qui est joint à cette lettre, le fait d'accepter de participer à cette recherche signifie, pour le propriétaire-dirigeant ou le responsable des ressources humaines, et un employé qui a connu la mise en place des dites pratiques, de participer à une entrevue individuelle d'une durée d'une heure et demie environ. Ces rencontres pourront se tenir à vos bureaux, à la date et à l'heure qui vous conviendront le mieux.

Pour finir, sachez qu'une très grande confidentialité sera accordée à toute l'information que vous nous transmettrez, tant au niveau des conversations formelles ou informelles, mais aussi au traitement ainsi qu'à la diffusion des résultats de notre étude. Seul mon directeur de mémoire, Jean Lorrain, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières aura accès à l'information autre moi-même. Il se peut également qu'il soit présent lors des entrevues.

Je tiens à vous remercier de l'attention que vous portez à ma demande, et vous prie de croire au sérieux de ma démarche. Je reste à votre disposition pour vous fournir toute information que vous jugerez nécessaire.

Cordialement, Nicolas Framery.

PRÉSENTATION
DU PROJET DE RECHERCHE
DANS LE CADRE DE MON PROGRAMME DE MBA EN
ADMINISTRATION

**LES PRATIQUES EXEMPLAIRES
D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE
EN CONTEXTE DE PME**

PAR
NICOLAS FRAMERY
ÉTUDIANT AU DÉPARTEMENT DE Sc. DE GESTION
DES PME ET LEUR ENVIRONNEMENT

**DÉPARTEMENT SCIENCES DE LA GESTION
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIERES**

LE PROJET DE RECHERCHE	
Description de la problématique à laquelle nous nous intéressons	<ul style="list-style-type: none"> • Nos sociétés connaissent actuellement un vieillissement important de leur population qui n'est pas sans avoir des répercussions sur le bassin de main-d'œuvre disponible.¹ • 27 % des chefs d'entreprises possédaient au moins un poste vacant à long terme au sein de leur organisation contre 23 % en 2004.² • Problème récurrent puisque déjà existant dans les années 90 • Certains comme Lesemann³ voient dans cette récurrence la présence d'une problématique différente de celle mettant en cause le vieillissement de la population : un management obsolète de la part des entrepreneurs • Problème qui ressort d'autant plus que la main-d'œuvre se raréfie, et que le rapport de force entre les employeurs et les travailleurs potentiels s'est inversé.
L'objectif spécifique de notre recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Documenter une problématique jusque-là peu renseigner par la description de cas concrets de réussites. • Décrire des PME qui ont une gestion de l'attraction et de la rétention de main-d'œuvre exemplaire. • Étudier s'il existe un processus commun à ses entreprises, menant à une gestion de l'attraction et de la rétention efficace

¹ Shiffman, K. (2006, May 2006). May the workforce be with you. *Profit*, 25, 43-46.

Lesemann, F. (2003). *Vieillissement de la main d'oeuvre : comment ce phénomène transformera-t-il nos organisations, nos institutions et le sens du travail?* Paper presented at the Colloque Vieillissement de la main d'oeuvre.

I.S.Q. (2003). Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051. Retrieved from.

² FCEI. (2006). *Du travail à revendre : les postes vacants à long terme posent un défi majeur aux PME.*

³ Lesemann, F. (2003). *Vieillissement de la main d'oeuvre : comment ce phénomène transformera-t-il nos organisations, nos institutions et le sens du travail?* Paper presented at the Colloque Vieillissement de la main d'oeuvre.

Notre question de recherche à laquelle nous souhaitons répondre	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les pratiques exemplaires amenant à une gestion de l'attraction et de la rétention efficace en contexte de PME ?
---	---

METHODOLOGIE DE RECHERCHE EMPLOYEE	
Participants	Critères d'échantillonnage
PME	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise exerçant une activité économique régulière. • Entreprise indépendante, dont les gérants possèdent la majorité du capital. • Entreprise dont l'effectif est inférieur à 500 salariés. • Entreprise dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions de dollars.
Ayant mis en place des pratiques exemplaires d'attraction et de rétention de main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Selon la réputation qu'elles ont auprès d'organismes socio-économiques locaux (Centre Local d'Emploi, Centre Local de Développement , Sociétés d'Aides au Développement Canada, Carrefour Jeunesse Emploi, Chambre de Commerce) ➔ Méthode réputationnelle • Selon la réputation qu'elles ont auprès d'autres chefs d'entreprises ➔ Méthode « Boule de neige »

Méthodes de cueillettes des données	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues semi-dirigées individuelles avec le propriétaire-dirigeant ou le responsable des RH, et un employé ayant connu la mise en place des pratiques. • Entrevues enregistrées sur cassettes vidéo avec le consentement des participants. Seuls la personne responsable du projet et son superviseur auront accès à ces, garantissant ainsi la confidentialité à laquelle nous nous sommes engagés. Les cassettes seront détruites une fois le projet terminé.
-------------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none">• Données secondaires provenant de sources telles Internet, revues de presse, périodiques économiques, etc.
Traitement des données	<ul style="list-style-type: none">• Transcription des données de l'entrevue en un résumé exhaustif.• Les résumés seront soumis aux participants afin de confirmation et de compléments si jugés nécessaires.• À la suite des commentaires des participants, les données seront retraitées en conséquence.
Présentation des résultats	<ul style="list-style-type: none">• Les résultats seront présentés dans le mémoire. L'anonymat des entreprises et des individus participants sera assuré par la modification des noms ainsi que l'absence de données concernant sa localisation précise.

*Appendice C***Guides d'entrevue destinés aux propriétaires et aux employés**

Guide d'entrevue semi-dirigée Propriétaire/dirigeant

Introduction

Rappel problématique du travail : « *Description des pratiques exemplaires de gestion de l'attraction et de la rétention en contexte de PME* ». Nous souhaitons décrire les pratiques exemplaires mises en place par différentes PME, et observer s'il y a des similitudes dans le processus menant au succès de ces pratiques.

Confidentialité des réponses : Nous nous engageons à assurer la confidentialité de vos réponses et à sauvegarder en toute circonstance, votre anonymat et celui des personnes auxquelles vous pourriez faire allusion au cours de notre entretien. Nous divulguerons uniquement les résultats pertinents à notre recherche.

Permission pour enregistrer vos réponses : Avec votre permission, nous aimerions enregistrer vos réponses pour nous permettre de vous porter plus d'attention, et ne pas seulement prendre des notes. Par contre, s'il y a quelque chose que vous ne souhaitez pas voir enregistrer, nous pourrons arrêter l'enregistrement à tout moment.

II. Présentation succincte de l'entreprise et de son secteur d'activité

II.1. Description du secteur d'activité de l'entreprise (secteur concurrentiel ? PDM de l'entreprise ?, etc.) ?

II.2. Pourriez-vous nous dresser un rapide historique à partir des faits marquants qu'elle a connus ?

II.3. Pourriez-vous nous dresser le portrait de votre main d'œuvre ? (Nombre et profil des employés (âge, expérience/sortie d'école, compétences, etc.)) ?

II.4. Quelles sont les valeurs véhiculées au sein de votre organisation ?

III. Description du fonctionnement de l'entreprise (gestion de l'attraction et de la rétention)

III.1. Quelles sont les pratiques de gestion de l'attraction et de la rétention présentes au sein de l'organisation ?

III.2. Décrivez-nous le processus qui a amené à une gestion efficace de l'attraction et de la rétention (élément déclencheur, réflexion sur les mesures à mettre en place, choix et mises en place des pratiques, difficultés rencontrées, réajustements possibles effectués, etc.) ?

III.3. Quels ont été les changements observés suite à la mise en place de ses pratiques au niveau de l'attraction et de la rétention ?

III.4 Y a-t-il une réactualisation de ces pratiques avec le temps ?

III.5. Comment décririez-vous votre situation actuelle par rapport à votre secteur et à vos principaux concurrents en matière d'attraction et de rétention de main-d'œuvre?

IV. Présentation du propriétaire-dirigeant de l'entreprise.

IV.1. Pourriez-vous nous décrire votre parcours professionnel ?

IV.2. Comment fonctionnez-vous au sein de votre entreprise ?

IV.3. Quelles considérations accordez-vous à vos ressources humaines et plus généralement à la GRH ?

IV.4. Comment vous décrieriez-vous en tant que chef d'entreprise ?

IV.5. Votre gestion de l'attraction et de la rétention est-elle selon vous un des facteurs clefs de succès de l'entreprise ?

IV.6. Éléments à ajouter si jugés pertinents.

Guide d'entrevue semi-dirigée Employé

I. Introduction

Rappel problématique du travail : « *Description des pratiques exemplaires de gestion de l'attraction et de la rétention en contexte de PME* ». Nous souhaitons décrire les pratiques exemplaires mises en place par différentes PME, et observer s'il y a des similitudes dans le processus menant au succès de ces pratiques.

Confidentialité des réponses : Nous nous engageons à assurer la confidentialité de vos réponses et à sauvegarder en toute circonstance, votre anonymat et celui des personnes auxquelles vous pourriez faire allusion au cours de notre entretien. Nous divulguerons uniquement les résultats pertinents à notre recherche.

Permission pour enregistrer vos réponses : Avec votre permission, nous aimerais enregistrer vos réponses pour nous permettre de vous porter plus d'attention, et ne pas seulement prendre des notes. Par contre, s'il y a quelque chose que vous ne souhaitez pas voir enregistrer, nous pourrons arrêter l'enregistrement à tout moment.

II. Présentation succincte de vos fonctions ainsi que de votre entrée au sein de l'entreprise

- II.1. Description de votre arrivée dans l'entreprise (année, poste convoité, personne rencontrée).
- II.2. Comment en êtes-vous venu à postuler pour cette entreprise (annonces, réputation) ?
- II.3. Description de vos tâches et de vos fonctions actuelles.
- II.4. Description de votre cheminement au sein de cette organisation (évolution au sein de l'organisation si existante).

III. Votre bien-être au sein de votre entreprise (gestion de l'attraction et de la rétention)

III.1. Pourriez-vous nous décrire les relations entre la direction et les employés ?

III.2. Pourriez-vous nous décrire l'ambiance générale au sein de l'organisation ?

III.3. Quelles sont les valeurs, ou la culture d'entreprise, véhiculées par l'équipe de direction ?

III.4. Pourriez-vous nous décrire les mesures au sein de l'organisation qui selon vous, incitent les employés à rester, ou les ont incités à postuler (politique salariale, ambiance, possibilité de formation, promotion).

III.5. Ces mesures étaient-elles déjà présentes à votre arrivée ?

III.6. Y a-t-il une réactualisation de ces pratiques avec le temps ?

IV. Conclusion

IV.1. Éprouvez-vous de la fierté de travailler pour cette entreprise ? Pourquoi ?

IV.2. Comment voyez-vous votre avenir professionnel dans les cinq années à venir ?

IV.3. Quel âge avez-vous ?

IV.4. Quelle formation avez-vous ?

IV.5. Éléments à ajouter si jugés pertinents.

Appendice D

Résumé entrevue propriétaire, entreprise n°1

Entrevue M. Dany (Propriétaire-dirigeant)

Présentation de l'entreprise et du secteur (19 minutes):

- Entreprise du secteur de la restauration offrant un service de plats à emporter, de salle à manger et de restauration rapide. Clientèle familiale, d'affaires (plus pour la salle à manger et pour le dîner) et clientèle d'ouvriers pour le service de restauration rapide ou le comptoir à emporter. La concurrence n'accorde pas le même degré d'importance aux RH.

- Entreprise créée en 1984 par M. Dany, son frère et leur père, offrant à l'époque juste un service de « comptoir-lunch ». Aujourd'hui, l'entreprise s'est développée (depuis ces 5 dernières années) et compte 4 points de vente : 1 spécialisé en livraison et service au comptoir, et 3 offrant plus un service en salle (40 à 50 employés chacun), situés à XXX, XXX, XXX et XXX. Au total, c'est environ 140 employés réguliers qui travaillent pour l'entreprise. Sur la région XXX, l'entreprise est un des leaders. Sur la province, les restaurants de la famille Dany se situent comme un challenger. La famille (cousins, cousines) exploite au total 37 établissements sous la bannière Restaurant Poulet Rôti répartis dans la province. Ces établissements sont surtout spécialisés dans le service au comptoir et la vente à emporter. L'entreprise étudiée se démarque donc des autres établissements Restaurant Poulet Rôti par son service en salle plus élaboré. Il n'existe aucune maison mère, et aucune politique visant à unifier les méthodes de chaque restaurant. Chacun exploite son ou ses établissement(s) comme il l'entend (politiques de prix différentes, fournisseurs différents, etc.) même si le produit principal reste le même (poulet rôti).

- Chiffres d'affaires 2007 prévu pour l'entreprise de 7 millions de dollars. Masse salariale d'environ 30 % du CA (qui se situe dans la moyenne du secteur). Mobilisation des salariés de l'entreprise qui selon lui est plus forte dans ses restaurants que chez ses concurrents. Du coup, selon lui, il lui faut moins de salariés pour faire le même travail. Entreprise non syndiquée. Sujet auquel il porte une attention particulière. Il y a eu une incursion d'un syndicat quelques années plus tôt, qui est venu faire du maraudage. Mais cette action s'est tuée dans l'œuf d'elle-même. Entreprise qui durant ces 5 dernières années est passée d'une quarantaine d'employés à plus de

140. Cela n'empêche pas M. Dany de vouloir rester proche de ses ressources humaines. Il tient beaucoup à ce que ses gestionnaires et directeurs adhèrent à sa vision des ressources humaines, et comprennent l'importance qui est accordée au RH par son propriétaire. Depuis la création de son premier restaurant, il a toujours porté une attention particulière à se préoccuper du sort de chacun de ses employés, et à les écouter.

- Main-d'œuvre est constituée de 2 grandes catégories :
 - Étudiants qui représentent 40 % des salariés. Ils font surtout l'appoint dans les périodes chargées et l'été. Ils sont peu payés mais ont l'occasion de se faire de très bons pourboires pour ce qui est du personnel de salle. Pour ce qui est des jeunes qui travaillent dans les cuisines, le salaire est relativement faible si on le compare à celui qu'ils pourraient se faire à l'usine. Ces jeunes sont formés sur place.
 - 60 % sont des gens de carrière. Surtout au niveau des cuisiniers, gens de salle, et administration. Ils sont certainement mieux payés que dans le reste de la concurrence. Le secteur connaît un taux de roulement très élevé. L'entreprise connaît la même problématique que dans les autres restaurants, mais s'en sort mieux selon son P-D. Employés qui ont une ancienneté de parfois plus de 10 ans (5 ans en moyenne pour le secteur). Selon M. Dany, cela est dû aux meilleures conditions de travail. 2 cuisiniers viennent de partir pour le domaine de la restauration institutionnelle pour un salaire 1,5 fois plus élevée et avantages sociaux que Restaurant Poulet Rôti aurait du mal à concurrencer. Il est conscient qu'il arrive un stade où il ne peut plus lutter contre des entités plus importantes que lui. Mais il essaie de travailler beaucoup sur le sentiment d'appartenance et le bien-être de ses employés, pour essayer de compenser une différence de salaire qu'il ne serait pas capable de concurrencer.

Valeurs véhiculées :

- Père restaurateur avec une quarantaine d'employés, qui à un moment donné se sont syndiqués. Restaurant qui marchait très bien avant. Ça a créé une tension de travail. M. Dany travaillait à ce moment-là pour son père et étudiait en même temps au CÉGEP en RH. Il a

été marqué par cette syndicalisation. Son père ne comprenait pas cette syndicalisation et l'a mal pris. Il ne voulait pas la comprendre. Il ne faisait rien pour essayer de développer un sentiment d'appartenance à ses employés, les sécuriser, les mobiliser. Le syndicat faisait de même de son côté, il empêchait la productivité. Du coup, M. Dany s'est promis de ne pas avoir le même problème dans sa future entreprise. Quand il l'a lancé à 20 ans, il a toujours voulu faire en sorte que ses employés se sentent bien. Du coup, il a toujours eu la caractéristique de se préoccuper du quotidien de ses employés. Il a toujours essayé de les mobiliser, de trouver ce qui les mobilisait. Une fois le 1^{er} seuil atteint (35 salariés), il a senti le besoin de mettre en place des politiques écrites en RH pour formaliser et avoir un cadre structuré (1995-1996) (grilles de salaires, politique de recrutement, etc.). A cette époque, difficulté à recruter personnel qualifié et à le conserver. Nuisance pour le développement de l'entreprise.

Gestion de l'attraction et de la rétention au sein de l'entreprise (46 minutes) :

- 1^{ère} chose : emploi d'un DRH car les deux propriétaires commençaient à être très pris par la croissance du restaurant (40 employés).
- Rétention : Élaboration d'un manuel d'employé. Mise en place d'un procédé de recrutement. Création d'un système d'évaluation pour répondre à un besoin de feed-back de la part des employés (2 fois par année). Les employés s'évaluent de leur côté, la direction fait de même pour chaque employé puis lors d'une rencontre entre les deux parties, il y a une mise en commun et une discussion. Des objectifs peuvent ainsi être fixés pour la suite. Création de grille salariale pour plus de visibilité sur les pratiques salariales et les augmentations à venir, basées sur l'ancienneté et la performance des individus. Cette transparence permet aux salariés de savoir comment sont attribuées les augmentations et la façon de les obtenir. D'après M. Dany, cela est très important pour le salarié de savoir à quoi s'attendre, sinon, source d'insatisfaction. Grille permettant de mobiliser les gens.
- Attraction : Difficultés à recruter des personnes avec expérience souhaitée. Mise en place d'une pratique visant à récompenser les salariés ayant amené des candidats à se présenter aux

postes disponibles, et qui ont été recrutés. Récompense sous la forme de certificats-cadeaux. Une première partie est distribuée au salarié à l'embauche du candidat référé, la seconde moitié est remise six mois plus tard si l'employé référé est toujours en poste. Méthode visant à encourager les candidatures. Sont en permanence présents sur les sites d'emplois (serveurs et cuisiniers). La restauration est un secteur où l'on a besoin continuellement d'employés (roulement assez élevé du secteur). Et de temps en temps aux journaux pour les postes « cadre ». L'entreprise est accréditée par le programme « XXX » comme employeur de choix, visant à promouvoir l'image des entreprises qui emploie des jeunes et les encourage dans leur réussite scolaire. Aussi Salon de l'emploi ; gros investissement en temps et argent pour peu de candidatures mais offre une visibilité importante (investissement à long terme) il faut que les gens gardent à l'esprit que Restaurant Poulet Rôti est un employeur de choix. Morale d'employeur qui vise à accomplir une certaine mission sociale, assurer à ses employés de se réaliser. Logique qui veut que si l'employé se réalise, il va aider l'entreprise pour laquelle il travaille à se développer. Beaucoup de grandes chaînes de restaurants ne se développent pas car ils manquent de personnel. Sont obligés de fermer certains jours de la semaine, pour faire avec le personnel disponible.

- Taux de roulement : environ 25 % annuel pour XXX, 75 % – 80 % pour l'ensemble du secteur. Poste de travail à changer parfois une à deux fois par année. S'attend à voir 1 employé sur 5 à changer dans un établissement bien établi. Peut monter à un taux de roulement de 200 % pour un nouvel établissement. Lorsqu'il recrute, beaucoup de candidatures. Mais peut avoir des employés avec expérience qui ne cadre pas avec la politique de l'entreprise donc qui sont à changer peu de temps après leur entrée en fonction. Période pour se rendre compte du potentiel de l'employé de 3 à 6 mois. Secteur où la mobilisation du personnel est assez faible. Mobilisation importante pour M. Dany, qui y voit un « ciment » solide au bon fonctionnement de l'entreprise. Au besoin, sanction (graduation dans les sections possibles). En 2004, ouverture du restaurent de XXX. 45 disponibles, 600 CV parvenus dont la moitié sans expérience. 3 mois après, sur les 45 engagés, 25 étaient encore en poste. Pour cela, campagne de recrutement agressive. 5000 dollars investis dans des pamphlets par la poste visant à présenter aux gens les avantages à travailler pour Restaurant Poulet Rôti (avantages sociaux). Investissement en ressources humaines qui sont selon lui plus importants que d'investir en publicité ou autre. Politique de flexibilité permettant aux employés de travailler à temps partiel, etc., salaires

concurrentiels, 10 % supérieur aux autres entreprises. Aucun poste au salaire minimum (25 à 50 cents au dessus) afin de casser le blocage du « je travaille au salaire minimum ». Dernier restaurant, 800 CV parvenus pour embauches (40 postes environ). Campagne de recrutement basée sur un photoreportage dans le journal présentant des employés actuels. Concours organisés au sein de l'entreprise pour remplir un questionnaire : « pourquoi vous travaillez chez Restaurant Poulet Rôti ? » « Quels étaient leurs motifs ? » « quels étaient leurs avantages ». une fois le questionnaire rempli, nom dans une boîte pour un tirage pour une fin de semaine. Taux de participation de proche 100 %. Les meilleurs témoignages et la photo de leurs auteurs ont été mises dans le journal. Remise de montres après 10 ans d'ancienneté pour faire acte de reconnaissance. Chaque année, party organisé pour Noël, où les dirigeants remercient les employés. Cette année, gala de reconnaissance avec des « Restaurant Poulet Rôti stars ». Vote pour ces trophées, effectués par les employés. Taux de participation aux votes très élevé. Impact important sur la rétention. Avant développement, degré d'appartenance élevé puisque juste 35 employés, mais après beaucoup plus difficile. A travaillé fort pour essayer de le développer. Très bons résultats pour le secteur, mais encore beaucoup à faire pour égaler le niveau d'avant développement. Les deux dirigeants essaient de développer cela chez leurs nouveaux cadres (coaching en relations industrielles) pour que la philosophie de gestion en ressources humaines se perpétue. Mission qui est d'être le meilleur employeur en restauration de la région. M. Dany essaie d'être présent à toutes les rencontres d'employés afin de palper le pouls en direct, d'être proche des employés, de montrer que la direction est ouverte aux remarques. Il s'assure aussi que ses gérants ont la même approche. Pour l'instant, aucune syndicalisation des employés. Espère qu'il n'y en aura pas. Essaie de ne pas employer des personnes qui n'accordent que de l'importance au titre (référence de ce besoin de proximité avec les employés). Importance du respect vis-à-vis des subalternes. Politique de recrutement en interne. Plan de formation pour certains postes. Coach, conférencier pour développer les aptitudes de gestion ou alors vont à l'école d'hôtellerie ou apprentissage fait par le supérieur.

Par rapport à la concurrence, sont reconnus par les employés comme de bons employeurs (bouche à oreille). Toutefois est conscient que cette philosophie de gestion ne cadre pas avec tous les individus. Personnes qui ont besoin de plus de directives pour être performantes.

Mandat clair à la directrice des RH d'augmenter le degré d'appartenance des employés vis-à-vis de l'entreprise. Budget illimité pour organiser telle ou telle activité pour augmenter ce degré d'appartenance, pourvu qu'il y ait un impact positif en bout de ligne.

Profil du dirigeant et conclusion (11 minutes) :

- Vision claire du fonctionnement de l'entreprise modèle qui selon lui passe par une bonne GRH. S'entourer de gens de cœur, accès sur l'être humain, plus que sur les résultats financiers. Son frère a plus ce côté-là, donc se complètent bien. 30 à 35 % du CA vont aux RH. Pour lui, une bonne GRH conduit à une satisfaction élevée des clients donc à une augmentation du CA. L'exemple inverse vécu par son père quand il était jeune l'a conforté dans son idée.
- Il attend que les RH suivent, pour continuer le développement de l'entreprise. L'argent, le matériel, et autres, sont considérés comme secondaire.
- Gestion de l'attraction et de la rétention vue comme un facteur clef de succès de l'entreprise. Ont fait le saut il y a une dizaine d'années pour employer un responsable des RH, pour consolider et mettre la GRH en avant dans leur premier établissement ; devant le marketing, etc. Se qualifie peut-être comme un visionnaire sur ce point.

Indications supplémentaires : Forme juridique de l'entreprise, répartition de la propriété entre les deux frères ?

Appendice E

Résumé entrevue employé, entreprise n°1

Entrevue Mme XXX (Employée)

Présentation fonction et entrée dans l'entreprise (20 minutes):

- Employée depuis 14 ans, lors de la création du premier restaurant. XXX travaillait jusque-là comme serveuse dans un autre restaurant, où les relations entre les patrons et les employés étaient médiocres (patrons autoritaires et directifs). Elle connaissait les deux frères Dany, puisqu'ils venaient en tant que clients lorsqu'elle travaillait dans l'autre restaurant. Ils étaient très gentils et respectueux comme clients. Connaissant leur projet de création d'un restaurant à XXX, elle a posé sa candidature.
- Elle a été engagée comme serveuse, emploi qu'elle a occupé pendant 2 ou 3 ans, avant de se voir promue au poste de gérante. Elle ne se sentait toutefois pas assez sûre d'elle, et trop exigeante avec elle-même et les autres. Le poids des fonctions à l'époque ne lui convenait pas. Et c'est après avoir dû congédier une employée, qu'elle décida de reprendre son poste de serveuse. Depuis elle occupe ce poste et est heureuse de sa situation (travaille 22 hres/semaine, fin de semaine disponible). M. Dany a très bien pris sa demande, et lui a laissé la porte ouverte pour reprendre le poste de gérante si elle le voulait, lorsque celui-ci serait de nouveau disponible. Lui ont proposé récemment à nouveau. Offre déclinait à nouveau en raison de raisons personnelles (horaire du poste trop importante, salaire peu différent de son salaire actuel.) même si elle se sent capable aujourd'hui d'occuper ce type de fonction (plus d'assurance en elle). Assurance acquise par la valorisation reçue des collègues et de la direction. Indique toutefois le fait qu'elle ne voit plus les propriétaires depuis qu'ils ont ouvert leur nouvelle succursale.
- Depuis la forte croissance de l'entreprise, les employés se sentent un peu délaissés (XXX est la première succursale) par les propriétaires (et la direction). Les propriétaires sont toutefois toujours disponibles lorsqu'un employé souhaite leur parler, même s'ils ne sont pas souvent là. Mme XXX souligne l'absence de meeting depuis un certain temps. Les autres succursales ont pris tout le temps de la direction.
- Gérante mise en place à XXX qui a été remercié, car la personne ne cadrait pas avec les fonctions du poste. Devrait être remplacée sous peu. En attendant, les serveuses fonctionnent toutes seules. Des questionnaires ont été faits remplir par la direction auprès de ses

employés la semaine dernière leur demandant leur avis sur diverses sujets. Mme XXX souligne à nouveau le besoin de meetings où des mises au point pourraient être faites. De plus, la croissance rapide de l'entreprise a demandé la mise en place de politiques internes pour le service, etc. qui doivent être assimilées par les employés (temps d'adaptation). Manque de communication entre la direction et les employés (emploi de nouveau personnel). Plusieurs détails qui pourraient être abordés en meetings. Diminution de la communication entre employés et direction depuis la croissance de l'entreprise. ➔ Gérante attendue.

- Mme XXX serait ouverte à prendre le poste d'une assistante-gérante (moins demandant que le poste de gérante). Elle pourrait de cette façon donner un bon coup de main à la gérante, tout en préservant ses conditions de travail actuelles. Elle en a parlé à la DRH, qui lui avait proposé le poste de Gérante.

Gestion de l'attraction et de la rétention au sein de l'entreprise (35 minutes) :

- Relations direction/employés : Mme XXX a toujours eu un très bon rapport avec la direction (Assistante de la direction qui a travaillé avec Mme XXX en tant que serveuse). Souligne le manque de feed-back sur divers questionnements transmis. D'après elle, les jeunes (plus effrontés) n'ont pas peur de dire ce qu'ils pensent, ce qui peut à certaines occasions à créer quelques froids avec la direction (Martin). Tempère en disant qu'elle comprend les charges des fonctions des dirigeants ainsi que leur politique de gestion.
- Relation entre employés : très bonne ambiance de travail que ce soit entre les serveuses ou avec les autres membres du personnel (60 employés à XXX), ou entre différentes générations. Peu de conflits, le personnel prend la remarque assez facilement. Travail effectué par chacun pour évoluer dans le bon sens (remarques constructives). Chez son ancien employeur, relations beaucoup plus tendues...
- Les employés stables connaissent peu de roulement. Elle souligne que pour les postes occupés par les jeunes c'est un peu plus difficile (jobs ingrats ou difficiles). Pour remédier à ça, roulement entre les postes. De plus, Mme XXX souligne le fait que si un jeune est travailleur, il aura rapidement une promotion (reconnaissance et encouragement)

- Valeurs véhiculées et culture d'entreprise : satisfaction du client (service rapide, sourire, qu'ils soient bien servis), respect entre employés très important (gérants qui travaillent là-dessus). Les gérants essaient de montrer que la remarque est constructive et non pas un reproche. Souligne que ce sont des belles valeurs transmises par les dirigeants, même si les propriétaires ne sont plus présents. Certains clients soulignent le changement (absence des propriétaires, eux aussi se sentent un peu délaissés).
- Pratiques d'attraction et de rétention : les jeunes semblent vouloir venir travailler chez Restauration Poulet Rôti pour l'ambiance de travail dont ils ont entendu beaucoup de bien. Pour retenir les employés, c'est la reconnaissance du travail bien fait (chose que font très bien les gérants). Petits gestes de reconnaissance qui ne doivent pas être forcément monétaires (remarques, certificats-cadeaux). Selon elle, la politique salariale ne se démarque pas des autres entreprises de restauration. Au début, elle voyait que les cadres touchaient des bonus assez conséquents, pendant que les autres employés avaient droit à un repas laissant à désirer. Les « partys » des deux années précédentes ont été peu appréciés. Celui de la dernière année a été différent, et apprécié par les employés (qui y ont vu plus de reconnaissance dans la préparation que durant les années précédentes). Souligne à nouveau l'importance de la motivation chez un employé (meeting, reconnaissance, etc.). Mme XXX se sent très bien dans cette entreprise, elle aime son métier et la valorisation qu'elle y trouve (ambiance entre les employés).
- Très bonne écoute des propriétaires (équipe qui s'est plaint du travail de l'ancienne gérante de salle, qui depuis a été congédiée)
- Politique salariale dans la moyenne. Mme XXX explique qu'en cuisine, les jeunes ont peut-être plus de promotions (main-d'œuvre difficile à garder), tandis que pour les serveuses, la direction estime qu'avec les pourboires, elles ont déjà une bonne rétribution. Aimerait cependant qu'on la récompense pour le travail qu'elle fait (reconnaissance). Elle insiste sur le fait qu'elle aime vraiment son emploi.
- Pour elle ce qui est important c'est l'ambiance de travail, la motivation, le respect entre employés sans oublier la rémunération. Si elle devait améliorer quelque chose, ça serait tout d'abord de faire des meetings, et que les employés aient du feed-back des clients (ceux-ci peuvent laisser des commentaires, dont les employés n'entendent pas souvent parlés) → besoin de reconnaissance. Mme XXX souligne le fait que cela peut être dur

pour une petite nouvelle, surtout si celle-ci manque d'assurance devant le client. De savoir que le boss est content d'elle, qu'il l'encourage, pourrait lui donner plus de confiance en elle.

- Image de l'entreprise qui est bonne puisque plusieurs personnes viennent appliquer suite à la bonne réputation de l'ambiance de travail chez Restauration Poulet Rôti.
- Par rapport au concours organisé par M. Dany (voir autre entrevue), Mme XXX ne semble pas se rappeler du retour qui en a été fait. (manque de feed-back). Idem, pour certains « spéciaux » qui sont proposés aux clients par journaux ou pub, dont les employés ne sont pas au courant.

Conclusion (minutes) :

- Mme XXX éprouve de la fierté à travailler dans cette entreprise. Tout d'abord elle trouve beaucoup de valorisation dans son métier (contact avec le client). Ambiance de travail.
- Avenir professionnel : Mme XXX (54 ans) serait intéressée si un poste d'assistante-gérante était créé.
- Formation : secondaire 4 + 30 ans d'expérience dans la restauration. Meilleur employeur = Restauration Poulet Rôti.

Appendice F

Résumé entrevue propriétaire, entreprise n°2

Portes et Fenêtres Plus (Propriétaire-dirigeant : M. Serge)

Présentation de l'entreprise et du secteur (19 minutes):

- Entreprise du secteur des portes (cadres de porte) et fenêtres (PVC). Création de l'entreprise en 1988 par le père des dirigeants actuels, spécialisée dans les cadrages de portes. 1994, achat de l'entreprise d'un client qui cessait ses activités, spécialisée dans la fabrication de fenêtres, permettant aux Portes et Fenêtres Plus de se diversifier. L'entreprise familiale connaît alors une croissance rapide pour atteindre aujourd'hui un CA de 10 millions de dollars avec 48 employés (croissance des ventes de 9,45 % par rapport à 2005). Taux de rétention des employés supérieur à 95 %. La propriété de cette entreprise incorporée est répartie de façon égale (50/50) (gel successoral, puis transfert des actions en 1997), entre les deux fils de l'ancien propriétaire. L'un s'occupe des opérations, l'autre (M. Serge) a pour charge l'administration et le développement de l'entreprise. Entreprise non syndiquée. Entreprise en croissance (à l'inverse des entreprises concurrentes). Choix de la direction de rester à une taille «modeste» pour pouvoir encaisser le contrecoup du tassement de la croissance du secteur dans les années à venir. Croissance voulut des ventes de l'entreprise par un démarchage accru de nouveaux clients sur les marchés existants et sur de nouvelles zones géographiques (peu développées jusque-là), Montréal, Québec. L'année qui vient est une année de consolidation pour l'entreprise.

- L'entreprise se situe en challenger sur un secteur ayant connu son apogée au cours de ces 5 dernières années, et qui décroît lentement (pour se stabiliser d'ici environ 2-3 ans). Elle est considérée comme la 15^e entreprise d'importance du secteur par rapport à son volume de production (225 entreprises environ) pour la province du Québec. Secteur dont l'activité est saisonnière (8-9 mois d'activité de production/12) (saison morte en hiver). Les Portes et Fenêtres Plus sont reconnues pour la personnalisation de ses produits (marché de niche, produits sur mesure non concurrencés par l'offre asiatique qui ne fait que des produits «standard»). L'entreprise vend uniquement ses produits au travers d'un réseau de distributeurs au Québec (marge de profit plus petite que si elle vendait directement au client final). Ne vend pas directement au client final (contracteurs ou particuliers). Pour ce qui est de la main-d'œuvre, il semblerait que les concurrents aient de la difficulté à retenir leur MO compétente, contrairement

à notre entreprise. Cela s'explique de 2 façons : tout d'abord par les stratégies d'attraction et de rétention de l'entreprise, mais aussi, du fait que l'entreprise se situe sur un secteur géographique où il y a plusieurs entreprises de fabrication de meubles qui licencent (concurrence asiatique). Donc bassin de main d'œuvre avec potentiel important. Le propriétaire explique qu'à la fin des années 90, l'entreprise fabriquait ses fenêtres à XXX, petit village, où le bassin de MO étant moins important, il éprouvait plus de difficulté à recruter. Difficulté découlant également d'une moins grande attractivité de l'entreprise. M. Serge explique que tout est étroitement lié. Moins l'entreprise dégage d'argent, et moins elle investit dans ses RH, donc plus elle a de mal à attirer de la MO. Au contraire, si l'on regarde aujourd'hui l'entreprise, elle peut investir dans ses RH car elle dégage plus de profit, donc attractivité et rétention plus importante. Cercle vertueux. Cependant, le taux de roulement dans les années 90 n'était pas non plus très élevé. En 2007, 3 nouvelles recrues dans l'entreprise. Explique que l'entreprise n'a par conséquent pas de problème de recrutement. Il explique que cela est dû aussi à un taux de rétention élevé de son personnel. Moins il y a de départ, et moins il y a à recruter. Il explique également qu'avec les années, ses compétences en tant que chef d'entreprise se sont développées et que cela a également une influence sur sa gestion. Une bonne politique de rétention permet de construire une équipe efficace au bout de quelques années. Les personnes qui quittent l'entreprise sont, selon les dires du propriétaire, celles qui caderaient le moins avec la philosophie de l'entreprise. 7 femmes travaillent dans la division des fenêtres, le reste est constitué d'hommes (travail physique). Moyenne d'âge d'environ 37-38 ans qui augmente d'environ 1 an chaque année, due au fort taux de rétention de l'entreprise. Quelques salariés ont au-dessus de 50 ans ou moins de 30 ans. Le gros de la force de travail se situe entre 35 et 45 ans.

- Les valeurs véhiculées auprès des employés sont :
 - notamment un travail de qualité. Pourquoi ? Plus le travail fourni est de qualité, est plus la clientèle sera satisfaite. Donc le client reviendra faire affaire avec l'entreprise. M. Serge explique qu'il est souvent difficile pour l'employé de faire le lien entre un travail de qualité, et le fait que cela lui assure du travail la semaine suivante... Des clients satisfaits sont des clients fidèles. Satisfaction du client = principale valeur transmise. Pour M. Serge, on ne peut pas parler de productivité si la qualité n'est pas là ; surtout dans un secteur où les petits détails comptent (étanchéité des fenêtres, fonctionnement de la quincaillerie de la fenêtre). Il

explique que plus il y a de SAV, plus les coûts rattachés sont importants (déplacement employé pour réparation, pièces de rechange, salaires, etc.), par conséquent moins les bénéfices sont importants, donc au final, moins les bénéfices redistribués aux salariés sous forme de primes sont élevés.

- Deuxième valeur est le respect entre les employés, mais aussi entre les employés et la direction.
- On a aussi la volonté d'avoir des délais de livraison de deux semaines (soit environ 1 semaine de moins que la concurrence) que ce soit en pleine saison ou en saison morte (hiver). Pour respecter les délais de livraison, on demande aux salariés d'être flexibles dans leurs horaires. On travaille un peu plus chaque jour pour essayer de finir le vendredi à midi. Si besoin on prolonge un peu. M. Serge explique ce choix aux employés par le fait que cela évitera d'employer un salarié supplémentaire qu'il devra peut-être congédier si l'activité ne se maintient pas. A contrario, si ces heures supplémentaires faites par les employés se répètent trop souvent, l'entreprise engagera du personnel pour répondre à la demande. (encore une fois, il insiste sur le lien entre le fait d'être flexible pour respecter les délais de livraison, et la satisfaction du client)

Gestion de l'attraction et de la rétention au sein de l'entreprise (42 minutes) :

Pour commencer, M. Serge explique que selon lui, les avantages financiers ne sont pas forcément primordiaux pour les employés, contrairement à ce que l'on pourrait croire.

- Respect de l'employeur vis-à-vis de ses salariés (base de tout) dans le but de les mobiliser. Reconnaissance de l'efficacité de l'employé (compliments sur le travail efficace accompli, personnalisation du contact, intérêt pour la vie personnelle de l'employé) ➔ création d'un lien « personnel » entre l'employé et sa direction.
- Politique de rémunération mixte. Base fixe (plus élevée de 1 ou 2 dollars que la concurrence, augmentation de salaire annuelle basée sur l'ancienneté et le travail fourni)
 - + Partie des bénéfices reversée dépendante du résultat de l'entreprise et des

responsabilités du salarié. Boni annuel variable (entre 4 000 et 12 000 dollars par année), qui représente environ 3 % des ventes annuelles. Ce boni, représentant 2 ou 3 dollars de l'heure supplémentaire sur la rémunération fixe, est un bon moyen selon le dirigeant pour améliorer les conditions des employés. Cependant, ce système permet à l'entreprise de ne pas se trouver obligée de le verser si les résultats de l'année ne sont pas bons (contrairement à une augmentation de salaire ordinaire). Ont tenté de mettre en place un système élaboré, en fonction du rendement, à créer des insatisfactions dans le personnel. Sont revenus à un système plus standard.

- Certificat-cadeau à Noël de 500 dollars remis à chaque employé.
- Équipement de travail fourni par l'employeur (vêtements, chaussures)
- Couverture d'assurance maladie
- Party d'été, où les services d'un traiteur sont retenus pour un Méchoui. Tout est payé par l'entreprise. Nourriture, boissons, etc.
- Party de Noël où les conjoints sont conviés, avec prix de présence.
- Journée de reconnaissance (1^{ère} fois en 2006). Employés emmenés en autocar, formation + visite d'un fournisseur. Repas inclus. Retour dans l'après-midi. La journée est payée par l'entreprise à tous les employés, qui touchent aussi leur salaire pour cette journée. (Impact important sur les employés, activité la plus plébiscitée)
- L'anniversaire de chaque employé est souligné par l'achat par l'entreprise de beignes à la pause de 10h
- Café payé chaque matin, aux employés qui le souhaitent
- Meeting hebdomadaire avec les employés d'une dizaine de minutes, chaque lundi matin visant à les tenir au courant des dernières nouvelles. Nombre de commandes passées à l'entreprise la semaine précédente, niveau de production par rapport à l'année précédente à la même date, nouvelles sur le marché, sur les clients. Feed-back apprécié par les salariés. (objectif d'être le plus transparent possible)
- Les employés sont consultés lorsque la direction veut apporter des grands changements (investissements, etc.) L'avis de chacun est important.
- Deux semaines de vacances pour les fêtes de fin d'années, deux semaines de vacances en été (semaines de la construction)

Lorsque besoin de MO, on regarde d'abord en interne (M. Serge souligne toutefois le fait que peu de salariés souhaitent prendre plus de responsabilités, sont satisfaits pour la majorité de leurs conditions et de leurs tâches).

Politique salariale qui vise à offrir le meilleur salaire aux employés « qu'est-ce que l'on peut faire pour donner le salaire le plus élevé possible ». Sensibilisation auprès des salariés pour être plus productif, tout en faisant à ne pas les surcharger de travail, au détriment de la qualité. Là encore, la direction investit dans les outils suggérés par les employés pour améliorer la productivité (bien entendu, elle garde le dernier mot).

Mise en place d'outils de contrôle pour chercher à améliorer la productivité et chercher à mobiliser le personnel.

Au cours des premières années, plus difficile pour attirer et retenir le personnel. Faiblesse au niveau des ressources financières de l'entreprise. Point tournant, en 2000, firme de conseil qui vient aider la direction à modifier et recadrer la production des portes et fenêtres afin d'améliorer la productivité. Pour ce qui est de la production des fenêtres, la productivité a été améliorée de 100 %. Là où il fallait 10 personnes, il en faut 5 aujourd'hui. Même cheminement pour l'activité des cadres de porte (division « bois ») de l'entreprise en ce moment. Ces gains de productivité permettent à l'entreprise d'être plus rentable et donc, entre autres, de verser des meilleurs salaires. Le plus gros des gains de productivité de l'entreprise a été gagné non pas sur les investissements en machinerie, mais par le changement d'attitude des travailleurs.

En cas de baisse d'activité, il est déjà arrivé que la direction fasse travailler ses employés une journée de moins, tout en leur garantissant leur plein salaire pour la journée non travaillée.

Importance de la motivation chez les employés.

Même lorsque l'entreprise était plus petite, le taux de rétention était déjà supérieur à celui de la concurrence. Bien entendu, la direction avait moins d'expérience, les avantages sociaux et autres offerts étaient moins importants. Recrutement moins efficace.

Pratiquement toutes les pratiques RH ont été montées en interne. Bien entendu, il a fallu quelques ajustements, et d'apprentissage sur le tas, pour arriver à des pratiques efficaces.

Projet de faire des rencontres individuelles avec les employés deux fois par année, pour avoir un feed-back de la part des employés. Impact plus important sur l'employé que les meetings de groupe où l'attention de ces derniers peut être moins importante.

Défi pour la rétention, c'est que l'entreprise a une activité saisonnière (pour les fenêtres, 50 employés en pleine saison, 5 fois moins en saison morte). Les bonus financiers permettent de répondre à une partie du problème. Les salariés qui le souhaitent sont redirigés dans la section « bois » qui a une activité plus stable. Le reste des employés se satisfait de la saisonnalité de l'activité.

Profil du dirigeant et conclusion (13 minutes) :

- Études de droit 1981 à 1985 (avocat pendant 2 ans). N'aimant pas trop ça, MBA de gestion 1987 à 1989. Puis vendeurs dans les assurances. A rejoint la direction de l'entreprise familiale lors de son expansion en 1994. Il n'avait pas d'expérience en gestion, ni dans la fabrication des portes et fenêtres. Perte d'exploitation lors de la première année, puis ont commencé à dégager des bénéfices et connaître une croissance de l'ordre de 25 % par année (sauf pour 2005, 14 % et 2006, 9,45 %). Il a appris sur le tas, acquérant de l'expérience au fil des ans.
- Expérience et compétences qui sont à travailler tous les jours. Toujours moyen de s'améliorer. Ne pas avoir la grosse tête, ne pas se dire que l'on a le savoir « absolu ».
- Philosophie de gestion : respect de l'employé, motivation des salariés importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise, Importance d'informer l'employé sur son rôle et son impact sur l'organisation, service à la clientèle irréprochable.

Appendice G

Résumé entrevue DRH, entreprise n°2

Entrevue DRH (Mme XXX, conjointe du frère de M. Serge)

Présentation fonction et entrée dans l'entreprise (4 minutes):

- Arrivée en 1994, lors de l'acquisition de l'entreprise de fenêtre. A travaillé auparavant dans une caisse pop pendant 5 ans. Entrée durant son congé de maternité (son beau-père lui avait demandé de les aider). Lorsque l'entreprise a grossi, il lui a proposé de rejoindre l'entreprise. Après avoir demandé à la caisse s'ils avaient un poste temps plein à lui proposer (elle travaillait jusque-là à temps partiel), réponse négative, elle a rejoint l'entreprise familiale. C'est elle qui a informatisé l'entreprise (comptabilité, gestion, etc.), elle s'occupe en plus de la GRH.
- Au début, ne pensait pas travailler dans la même entreprise que son mari mais lui travaille dans l'usine, elle dans les bureaux. Défis de l'informatisation et de la modernisation des pratiques de gestion intéressant à relever.

Gestion de l'attraction et de la rétention au sein de l'entreprise (7 minutes) :

- Relation direction/employés : en 1994, quinzaine d'employés, ambiance très familiale. Avec la croissance de l'entreprise, elle trouve bien que cette ambiance ait perduré. Les nouveaux employés aiment cette ambiance, où l'employé peut avoir un rapport direct avec le dirigeant.
- Meeting du lundi très apprécié par les employés. Permet de leur donner un feed-back sur leur travail et leur production mais aussi sur les commandes qui vont entrer.
- Valeurs véhiculées : respect de l'autre (que ce soit entre employés, ou avec la direction), aimer son travail (les dirigeants sont très accessibles, les employés sont à l'aise de venir parler de leurs problèmes).
- Pratiques d'attraction et de rétention : bonnes conditions de travail (salaire + avantages). Régime épargne retraite (50 % 50 %), maladie (idem), café, cadeaux noël, etc. qui font

que l'entreprise se démarque des autres entreprises. Insiste sur la très bonne ambiance au sein des équipes de travail

- Taux de départ très faible (la plupart du temps pour un retour aux études). Car l'entreprise a beaucoup de travailleurs sans diplôme dont certains repartent se former après 1 ou 2 années dans l'entreprise. 75 % des départs sont pour un retour aux études.

Conclusion (minutes) :

- Se voit terminé sa carrière dans l'entreprise. Veut partir en retraite à 50 ans. S'est déjà fait proposer un poste dans une grande entreprise (salaire 2 fois plus élevé) qu'elle a décliné.
- Formation en comptabilité (2 ans à l'université) + formations complémentaires ressources humaines par l'intermédiaire de l'entreprise.
- Éléments supplémentaires : des personnes lui ont déjà dit qu'il était difficile de rentrer dans l'entreprise (du fait du peu de départs) mais qu'une fois qu'on y était, on ne voulait en sortir.

Appendice H

Résumé entrevue employé, entreprise n°2

Entrevue Martin (Employé)

Présentation fonction et entrée dans l'entreprise (21 minutes):

- Arrivée en 2000, suite à la fermeture de l'usine où il travaillait. Après un mois de réflexion, un de ses amis lui a conseillé de poser sa candidature auprès de Portes et Fenêtres Plus. Après entrevue (durant laquelle on lui a posé plusieurs questions laissant présager une entreprise où l'esprit « familial » est élevé), il a décidé de choisir Portes et Fenêtres Plus (sur la bonne image donnée par son ami) après avoir eu 4 autres propositions de postes. Est entré en tant que simple employé, avant qu'on lui propose de devenir contremaître dans la division fenêtre (avait une expérience de contremaître dans l'imprimerie). S'occupe aujourd'hui de la réception et de l'expédition de marchandises, mais aussi contremaître unité « châssis ».
- A accepté car très bonnes références sur l'entreprise. Les employés vantaient le côté familial de l'entreprise.

Gestion de l'attraction et de la rétention au sein de l'entreprise (23 minutes) :

- Relation direction/employés : relation « merveilleuse ». Dirigeants à l'écoute des besoins des employés (achat de matériels). Dirigeants proches des salariés. Relations « égale à égale ». Tout le monde se dit bonjour, les dirigeants félicitent les employés pour leur travail (ambiance de travail agréable, insiste beaucoup là-dessus)
- Valeurs véhiculées : productivité, bien-être employé important, entreprise familiale (enfant du personnel engagé pour les jobs d'été, propriétaires très proches de leurs employés)
- Pratiques d'attraction et de rétention : Emploi de personnel compétent (bouche à oreille), linge payé par l'employeur, cadeau de noël, party été + noël (gros party), deux semaines à la construction, deux semaines à noël, deux bonus en été et hiver, REER, Assurances (payés moitié par l'employeur), propriétaires proches des employés, journée-bénéfice (payée par l'entreprise, les employés ont eu droit à une visite d'entreprise, repas, + leur

salaire de la journée), pas de syndicat (martin voit ça comme un avantage) (ajoute que sur 48 employés, 5 voudraient un syndicat). Réunion hebdomadaire (demandée par les employés) leur donnant une idée de la situation de l'entreprise (90 % selon lui qui sont contents de cette réunion). Insiste sur le fait que la direction essaie d'être la plus transparente possible sur le pourquoi de ses décisions. Employés qui ont confiance dans la direction (sont conscients que tout est fait pour assurer le maintien d'emploi, l'avenir de l'entreprise mais aussi celui des employés). Les employés sont contents de savoir ce que les clients pensent de leur travail, mais de savoir aussi où s'en va leur entreprise. Les employés se sentent consultés par la direction.

- D'après Martin, tout est fait pour que les employés se sentent bien et qu'ils puissent travailler dans les meilleures conditions. Lorsque les salariés entrent dans l'entreprise, ils ne commencent pas au salaire minimum (seuil psychologique) mais important pour les candidats.

Conclusion (8 minutes) :

- Martin éprouve de la fierté à travailler pour cette entreprise, et du plaisir à venir travailler tous les matins. Met en avant l'ambiance agréable de l'entreprise (tout le monde arrive de bonne humeur, ça blague, ça travaille dans la bonne humeur).
- Il se sent très bien dans l'entreprise, et ne se voit pas partir. Il ne voit pas quitter pour une autre entreprise.
- 30 ans, études secondaires complétées, 1,5 an de CÉGEP, 6 ans à l'imprimerie de XXX, employé également chez XXXI (bien que bien payé, il n'aimait pas l'ambiance de l'entreprise « employés considérés comme des numéros »). Vient d'investir dans une maison (Portes et Fenêtres Plus, certaine stabilité d'emploi)

Conclut en mettant l'accent sur l'ambiance de travail de l'entreprise. Ambiance qui est très importante, puis salaires, puis conditions de travail (Explique que tout est payé (formations sont payées)). Tout est payé (pour les employés et conjoints). Ambiance familiale

Appendice I

Résumé entrevue propriétaire, entreprise n°3

LES PRODUITS PÉTROLIERS INC. – PROPRIETAIRE-DIRIGEANT (M. ROBERT)

Présentation de l'entreprise et du secteur (17 minutes) :

- Entreprise fondée en 1958 par leur père (distributeur d'huile de chauffage). Devenu à la fin des années 70 le leader sur son domaine d'activité dans la région. Début des années 80, le père M. Robert prend une semi-retraite et vend toute la partie distribution d'huile de chauffage à un cousin (devenu les entreprises XXX) et se garde une petite activité de vente en gros (deux personnes dans le bureau et deux chauffeurs). En 1985, a eu la possibilité de développer un réseau de postes d'essence sous la bannière Texaco, ce qui a donné un deuxième essor à l'entreprise. Un de ses fils entre dans l'entreprise pour s'occuper de l'informatique. En 90, Texaco est vendu à Esso, ce qui fait que l'entreprise n'a plus de bannière pour sa vingtaine de postes d'essence. La direction décide de créer sa propre bannière (un deuxième fils entre dans l'entreprise). En 1991, M. Robert rejoint également la compagnie. À partir de cette année, l'entreprise connaît un véritable essor et passe rapidement de 25 postes d'essence à 140 aujourd'hui (soit de 50 millions de litres de produits pétroliers distribués à plus de 400 millions cette année). En parallèle, la vente en gros s'est aussi développée. À partir de 1998, les dirigeants choisissent de reprendre tranquillement la direction de plusieurs sites qui jusque-là étaient affiliés (en location). Cette croissance de sites corporatifs (17 aujourd'hui) expliquent le fait qu'en peu de temps l'entreprise soit passée d'une cinquantaine d'employés à environ 300 aujourd'hui. Depuis 3 ans, l'entreprise a une entente avec la multinationale Esso, ce qui lui a permis d'étendre sa bannière en dehors de XXX (Côte-Nord, Saguenay – Lac-Saint-Jean, îles de la Madeleine, Québec). Ils ont également repris le contrôle des entreprises XXX (qu'ils ont racheté, 25 ans après l'avoir vendu), et acheté un autre distributeur de produits pétroliers, et un poste d'Esso dans la ville XXX.
- La croissance du nombre d'employés s'explique par le développement de sites corporatifs (20 employés environ par site).
- L'entreprise fait partie des plus gros indépendants du Québec, derrière les grandes multinationales). Ce qui explique pourquoi entre autres Esso a signé une entente avec eux.

L'entreprise veut axer son développement sur la reprise progressive du contrôle des détaillants et donc le développement de sites corporatifs. Le développement se fait également sur l'offre des sites (en plus d'un poste essence, devient resto, dépanneur). D'ici 4 ans, ont un objectif de 30 sites corporatifs. Développe également le nombre de détaillants affiliés.

Main-d'œuvre assez jeune. Dans la partie administration (20 à 50 ans, moyenne de 35 ans), la flotte de transport (moyenne d'âge assez jeune) plus de difficulté à recruter, moins depuis la crise de l'industrie du bois, les sites corporatifs qui représentent 2/3 d'employés à temps partiel (pour la majorité des étudiants). Beaucoup plus de roulement chez les jeunes (jobs de fin de semaine). Taux de roulement qui semble toutefois inférieur à celui de la concurrence. Au siège social, il est rare que les employés quittent d'eux-mêmes. M. Robert fait mention d'un cas qui est parti, et qu'ils ont accompagné jusqu'au bout. Chez les chauffeurs, le taux de roulement est un peu plus élevé. Ont également des jeunes qui commencent comme commis, et qui deviennent assistants gérant, puis gérant.

- Les valeurs de l'organisation sont le développement de la personne en interne, et un climat de travail sain et agréable. Recrutement fait par une firme externe. Consigne de voir si le candidat s'acclimatera bien à l'organisation. Pour le développement de la personne, évaluation de potentiel, et au fur et à mesure de la croissance, on essaie de l'aider à se réaliser au sein de l'organisation. Il y a aussi le service à la clientèle, externe mais aussi interne (entre les différents services et personnes)

Gestion de l'attraction et de la rétention au sein de l'entreprise (17 minutes) :

- Pratiques d'attraction : réputation de l'entreprise. Beaucoup plus facile d'attirer des candidats qui ont diplômes aujourd'hui, qu'une dizaine d'années plus tôt. L'image de l'entreprise joue beaucoup. Elle est reconnue aujourd'hui pour son honnêteté, service à la clientèle, climat de travail.
- Pratiques de rétention : leur donner ce à quoi ils s'attendent (d'après la réputation de l'entreprise). Pour les vendeurs (bonis de participation), les commis s'ils offrent un bon service à la clientèle peuvent obtenir des montants (clients mystères), concours pour les gérants, programme de bourses (1000 dollars pour les universitaires, 750 pour collégiaux) pour les étudiants à temps plein qui travaillent dans les dépanneurs, activités sociales très développées.

Programme de bourse mis en place par la conseillère en RH. Joue aussi pour le recrutement, et l'image de l'entreprise. On souligne également l'ancienneté des salariés (5, 10, 15 ans, etc.) avec cadeaux, on fait une initiation pour les nouveaux. Une fois par année, les propriétaires rencontrent tous les membres pour leur donner de l'information sur l'entreprise et son développement. Évaluation de rendement (minimum une fois par année) pour chaque personne, visant à améliorer les pratiques. Suite à leur participation au défi « meilleur employeur » qui leur a permis de voir qu'ils avaient des choses à améliorer dans la communication, ont développé un Intranet (développé avant le site Internet) permettant aux employés du groupe d'avoir accès non seulement à de l'information formelle (description de postes et de tâches, composition de l'entreprise, nom des personnes et photos, postes disponibles, différents formulaires) mais aussi de l'information plus informelle (anniversaires du jour, etc.). Les propriétaires trouvaient très important d'avoir un outil permettant d'améliorer la communication au sein de l'entreprise, très importante pour une entreprise de près de 300 employés. Image de l'entreprise (impliquée très socialement), qui joue beaucoup sur la rétention et l'attraction.

- Ces pratiques ont beaucoup évolué, et ont dû se structurer avec la croissance de l'entreprise. Cependant, valeurs familiales de considérer les employés comme des individus à part entière, et non des numéros. Avec les années, ont dû se structurer. Ce qui est clair en interne, n'est plus forcément aussi clair pour les sites extérieurs (d'où description de postes, description de tâches, etc.). Se font aider par Emploi-Québec pour le développement de leur RH. Ont employé une personne temps plein pour la GRH lorsque l'entreprise a dépassé le seuil des 80 employés. Emploi-Québec a financé la moitié du salaire de cette personne la 1re année. Lorsqu'ils étaient « plus petits », la GRH se faisait à un niveau différent mais elle était présente. Besoin de plus de formalisation lorsque l'entreprise a grandi. Selon M. Robert, ces valeurs leur ont été transmises par leur père. Elle pense que l'entreprise investit plus dans les RH que ses concurrents (participation à Défi meilleur employeur, conseiller en RH). En tant que DRH, l'investissement dans les RH est rentable pour l'entreprise. Un peu plus difficile à faire comprendre aux personnes qui travaillent avec les « chiffres » (certaine réticence, ce n'est pas naturelle). Participe à des congrès RH. Sont dans une année où ils veulent consolider le développement des dernières années avant de se lancer dans de nouveaux changements. Le prochain « chantier » est de réfléchir à des solutions de rétention pour les commis (beaucoup de développement dans certaines régions, qui fait que les employés sont souvent débauchés par

d'autres entreprises). Besoin par conséquent de réfléchir et de s'adapter. Changements également à apporter aux horaires des chauffeurs. Ne peuvent pas non plus toujours innover, réagissent aussi quand le besoin se fait sentir.

Profil du dirigeant et conclusion (14 minutes) :

- Étude en politique et journalisme, premier travail comme chercheur à l'assemblée nationale. A rejoint l'entreprise en 1991 (10 employés). S'est occupé de la communication de l'entreprise, en plus d'autres tâches plus administratives et de gestion (dossier du crédit). Depuis 5 ans, se consacre principalement des RH et de la communication. Pour les RH, a appris sur le tas, pas de formation spécifique. A développé ses compétences au cours du temps. Ce qui l'a aidé, est le fait de s'être allié avec des conseillers externes, avec qui ils ont eu de très bonnes relations. Font également parti d'un regroupement de gens d'affaires et de CA, l'ordre des conseillers en ressource humaine, ce qui leur permet d'aller chercher de l'information, et de l'aide. Sources d'informations et d'aide importantes. Fait également appel à un bureau de conseillers dans la région à qui elle peut poser des questions. Réseau assez important de contacts qui peuvent les aider.
- Se sentent plus proches de leurs employés que d'autres concurrents. Se sont formés beaucoup dans l'entreprise mais aussi au cours de formations complémentaires (propriétaires)
- Facteurs clefs de succès : miser sur le potentiel des employés, engager les bonnes personnes, favoriser une bonne ambiance de travail, satisfaction et respect de la clientèle externe et interne, équilibre vie familiale/travail (ne favorise pas les grosses journées pour le plaisir), communication entre les employés et la direction, respect, implication sociale (l'entreprise est très impliquée socialement, essaie de redonner à la société ce qui lui a été donné).

Appendice J

Résumé entrevue employé, entreprise n°3

Entrevue Les Produits Pétroliers inc. (Employée – Annie)

Présentation fonction et entrée dans l'entreprise (5 minutes):

- Travaillait dans une agence de recouvrement à Montréal. Suite à un déménagement dans la région, a postulé auprès de la compagnie pour un poste au service crédit en 2004. 1^{ère} entrevue avec la conseillère en RH. 2^e entrevue avec les dirigeants de l'entreprise. A été attiré par le côté familial de l'entreprise, et par le fait que l'entreprise était en pleine expansion. Voulait vivre ça avec cette compagnie. Tâches du poste plus large que celles effectuées dans son ancienne entreprise. A postulé suite à une annonce dans la presse. Ne connaissait pas l'entreprise auparavant. Le premier contact a été fait lors des entrevues d'embauche.
- Actuellement, effectue les mêmes tâches que lors de son embauche (crédit et recouvrement). Tentative d'y ajouter la facturation mais tâche trop lourde. Les dirigeants ont donc pris la décision d'ouvrir un poste spécifique à cette tâche, suite aux remarques de l'employée. Ils ont été ouverts et conscients de la lourdeur de la tâche.

Gestion de l'attraction et de la rétention au sein de l'entreprise (27 minutes) :

- Relation direction/employés : au sein du centre administratif, très bonne ambiance entre la direction et les employés. Cependant, la forte expansion de l'entreprise crée du stress dans les différents départements du fait du surplus de travail à absorber. Actuellement, zone d'inconfort, la communication passe selon elle moins bien (la direction est peut-être un peu moins à l'écoute). Sinon, direction qui est très proche des employés, à leur écoute.
- Ambiance générale : Ambiance familiale (les patrons dînent souvent avec les employés, les sujets de conversation sont autres que travail), forte entraide entre les employés, très bonne ambiance dans l'ensemble.
- Valeurs véhiculées : satisfaction de la clientèle (cours et formation donnés)

- Pratiques d'attraction et de rétention : opportunité de promotions internes, bourses pour les étudiants, bonus, cadeau selon les objectifs (créer certaines frictions car départements de l'entreprise où il n'y a pas de bonus (comptabilité)), réunions où sont exposées les points litigieux. En ce moment, manque de temps lié à l'expansion qui fait que les employés se sentent un peu moins écouté par la direction. Comité de gestion hebdomadaire et réunion mensuelle pour tenir les employés au courant de la marche de l'entreprise, et des projets de développement. Informations assez claires sur le futur de l'entreprise. Les dirigeants sont transparents. Offrent de la formation continue aux employés si ces derniers le jugent nécessaire (cours d'anglais, cours d'informatique, cours de service à la clientèle, coaching, etc.). Les employés se sentent chez eux dans l'entreprise et écouté. La direction fait confiance aux employés en cas d'absence (on ne lui reproche pas son absentéisme si justifié). Club social présent dans l'entreprise depuis 1 an, qui permet de resserrer les liens entre employés et direction. Organisation de plusieurs rencontres. Participe au Défi Meilleur Employeur (questionnaire anonyme rempli par les employés). Fêtes de Noël (un peu plus impersonnelles depuis la croissance de l'entreprise, de 40 employés on est passé à 300 en 3 ans). Liens moins forts entre les employés.

- Employés qui semblent appliqués dans l'entreprise du fait des possibilités de carrière au sein de l'entreprise...mais image pas forcément positive de cette phase d'expansion connue par l'entreprise (vision d'un certain laisser-aller du fait de l'expansion).
 - Pas de syndicat dans l'entreprise.
 - Les employés regrettent un peu le manque de temps (même s'ils le comprennent) et le manque d'écoute lié à la forte croissance.
 - Politiques salariales : bons salaires, mais semblent dans la moyenne du secteur. Le salaire ne semble pas le plus important (Annie a privilégié sa qualité de vie). A eu d'autres propositions d'emplois qu'elle a refusé bien que le salaire était plus élevé (qualité de vie moindre). Se sent aujourd'hui prête à négocier son salaire (a eu une augmentation de salaire l'an passé) et une promotion de tâches. Consciente de la situation de l'entreprise actuelle... un peu dans le « rush »

Conclusion (8 minutes) :

- Très fière de travailler dans cette entreprise, car direction qui travaille beaucoup, qui est persévérente, entreprise très impliquée socialement et reconnue par la population, et qui se démarque par rapport à l'ensemble des entreprises de la région.
- Très bien actuellement dans son poste. Serait prête à être promue à un poste avec plus de responsabilités. Voudrait continuer au siège social car aime bien l'ambiance. Aime les possibilités de formation offertes
- Age : 34 ans. Formation : langues modernes au CÉGEP. Expérience du poste acquise lors de son premier emploi.
- Facteurs clefs de succès : très bonne image de l'entreprise véhiculée à l'extérieur. Très visible. Bouche à oreille très favorable fait par les employés. Écoute et support offert par les dirigeants. Lorsqu'un employé ne cadre pas avec sa fonction, essaient de le reclasser avant de le congédier.. Sont proches de leurs employés. Sont très présents pour leurs employés.

Appendice K

Résumé entrevue dirigeant, entreprise n°4

AMUSEMENT XTREM – DIRECTEUR GÉNÉRAL (Sylvain Larose)Présentation de l'entreprise et du secteur (18 minutes) :

- Entreprise fondée en 1999 dans l'industrie de « l'amusement », machines d'arcade et simulateurs de mouvements. La clientèle est essentiellement constituée de parcs d'amusement. Peu de compétition au Canada, elle est surtout mondiale. Sur leur segment de marché, ils sont une petite entreprise (compétiteurs, multinationales comme Namco, Sega ou entreprises américaines qui sont plus importantes qu'elle). Croissance de 100 % à chaque année jusqu'en 2006. Pour la dernière année, croissance de 30 %, l'entreprise devrait atteindre 12 millions de CA.
- Amusement Xtrem a une usine d'assemblage à XXX et un bureau de RD à XXX (12 personnes). Structure de l'entreprise assez linéaire. La création de nouveaux postes est due à la croissance de l'entreprise, qui nécessitent de nouvelles compétences. Le recrutement interne est favorisé (limité aux possibilités offertes par le profil des employés).
- En 2001, 3 employés, aujourd'hui, 50 employés. Croissance de la MO dans tous les services de l'entreprise. Ont connu quelques difficultés de recrutement pour des postes de programmeurs dans leur bureau de XXX (se battent pour cette MO avec de gros joueurs comme Ubisoft ou EA Sports qui même si elles ne sont pas des concurrents directs, ont besoin des mêmes compétences). Moins de candidats disponibles. Ont dû s'adapter, et offrir une grande souplesse pour engager. Pénurie pour une MO très spécialisée (programmeurs). Ubisoft ou EA Sports drainent pas mal de monde dans leur entreprise. Pas de problème d'embauche pour l'usine d'assemblage, MO encore plus disponible depuis la période de crise de l'industrie du meuble. Service RD (modeleurs 3D environ 26ans, programmeurs environ 36 ans). À l'usine, beaucoup plus de disparité (de 20 à 60 ans). Taux de roulement très faible pour les départs volontaires. Pour la RD, un a quitté pour monter sa propre entreprise. Un 2^e a quitté pour revenir (débauché pour meilleures conditions, et revenu par défi et challenge, entre temps, l'entreprise a grossi...). A l'usine très peu de roulement également (deux personnes sur les 2 dernières années : 1 pour

monter son entreprise, l'autre car il voyageait depuis les Laurentides). Le reste est dû à des mises à pied (variation de production, ou ne correspondent pas aux tâches assignées).

- Valeurs véhiculées : esprit d'équipe, de famille. DG qui passe tous les matins dirent bonjour dans l'usine par exemple.
- Équipe de direction : deux actionnaires (M. XXX (usine), M. YYY (RD)) + un DG (Administratif). Pas de responsable des RH attitré.

Gestion de l'attraction et de la rétention au sein de l'entreprise (35 minutes) :

- Pratiques RH :
 - Pratiques RH très informelles (permet peut-être de garder une certaine proximité avec les gens). Les pratiques se structurent tranquillement (frais de repas, de déplacement, etc.).
 - Description de postes, surtout au niveau de l'administration.
 - Comité d'employés (pour la production) formés de 3 employés nommés par l'ensemble des autres membres du personnel (sont approchés pour diverses questions touchant les employés, ex : le changement de rémunération). Comité voulu par la direction. Ce comité a le droit de se réunir 30 min/mois sur les heures de travail.
 - La direction a tenté de mettre en place une rémunération au rendement (grille d'évaluation avec des critères quantifiables (ex : absentéisme, etc. + appréciation du supérieur valant 10 % de la note finale) affichée dans l'entreprise). Après sondage, 50 % préféraient avoir une rémunération au rendement, 50 % non. La direction a préféré revenir à un système de rémunération plus conventionnel, gênant moins les employés (après discussion avec comité). Politique salariale : dans la moyenne. Un peu plus élevé que le minimum (1 ou 2 \$ de plus). Ne demande pas forcément d'expérience préalable.
 - Entrevue d'embauche effectuée par la direction des services concernés (pas vraiment de DRH au sein de l'entreprise) la GRH est décentralisée aux personnes des services concernés.
 - Ne semble pas sentir le besoin d'avoir une personne qui centralise toute la GRH. Activités en vue de rapprocher les employés et de leur faire connaître l'ensemble des postes de l'entreprise.

- À l'occasion, la direction informe directement les employés pour les tenir au courant de gros contrats ou des changements les concernant directement (plusieurs réunions dans l'année).

- Pratiques d'attraction :

- Souplesse de fonctionnement (savoir s'adapter aux exigences des candidats pour certains postes difficiles à combler (programmeurs), tant que le résultat demandé est là). Pour la main-d'œuvre de production, pas de problèmes de recrutement (Chute de l'industrie du meuble). De plus, l'industrie du jeu est un secteur qui attire beaucoup... « amusement ».

- L'entreprise a aussi une image de bon employeur auprès des organismes locaux.
- Beaucoup d'embauches faites par références internes. Quand ils passent par sites d'embauches : Emploi Québec pour employés de production, Jobboom pour postes plus à responsabilité.

- Pratiques de rétention :

- faible taux de roulement. souplesse dans les heures de travail,
- bureau de Montréal : mises à disposition du local pour les employés, pour jeux en réseau.

- Vêtements au nom de l'entreprise,
- fêtes (noël, cabane à sucre, épluchette de blé d'Inde.) où les dirigeants sont de service (fête casino)... taux de participation environ 70 %.

- Assez tolérants avec les employés (peut expliquer un taux d'absentéisme un peu plus élevé chez les employés de production...).

- Permet et essaie de favoriser la formation des employés (leur a permis de gagner un prix d'Emploi-Québec).

- Augmentation salariale annuelle indexée sur les prix à la consommation, et un peu plus élevée que chez les autres entreprises.

- Direction qui est à l'écoute des employés. Chaque demande est traitée, et appliquée si elle est jugée nécessaire, et profitable à l'ensemble de l'entreprise.

- Au niveau du bureau de Montréal, employés qui sont moins « pressés » que par les gros concurrents. On est plus « conciliant » avec eux. Taux de rétention certainement plus

élevé que les concurrents bien que les salaires soient moins élevés... en contrepartie, ils ont moins à travailler...

- Le fait de travailler pour une petite structure leur donne l'occasion d'avoir des tâches plus larges et variées que dans une grosse entreprise où il sera plus spécialisé (pour des postes de modeleurs par ex.)

Profil des dirigeants et conclusion (10 minutes) :

- Les dirigeants ne pensent pas forcément se démarquer des autres entreprises de par leurs pratiques de GRH.
- Direction aux profils très différents, et n'étant pas liés à la GRH (programmeur, machiniste et comptable pour le DG). Philosophie de gestion tenant compte d'une certaine proximité avec les employés. Les objectifs financiers et de rentabilité de l'entreprise restent toutefois primordiaux. Actuellement, essaient de compenser la baisse des taux de changes par une rentabilité accrue (amélioration du processus de production).
- Facteurs clefs de succès de l'entreprise : Innovation (renouvellement des produits, très important dans le secteur). Ont commencé à 1 nouveau produit par 2 ans, maintenant 1 par année. Objectif de 1 tous les 6 mois. Flexibilité.
- Objectifs pour les années à venir : Innovation (tous les profits sont réinvestis dans la RD) et développement de marchés géographiques. Taille de l'entreprise idéale de 75 employés (sont sur un marché assez petit, différent du marché du jeu vidéo).

Appendice L

Résumé entrevue employé, entreprise n°4

Entrevue Amusement Xtrem (Employé)

Présentation fonction et entrée dans l'entreprise (5 minutes):

- Arrivée dans l'entreprise et fonction : avait déjà un emploi (support technique) pour une clientèle d'usagers de kiosque de photos (kiosque de photos dans des pharmacies). Emploi peu enrichissant bien que bien payé. Son frère qui travaille chez Amusement Xtrem lui a fait part d'un poste libre dans l'entreprise (pour même fonction). Opportunité pour lui de travailler dans un domaine qui le passionne, l'informatique, l'amusement (salaire secondaire). Même condition salariale que l'ancien emploi mais charge de travail beaucoup plus élevée. Challenge plus intéressant car travail intéressant et vivant. Son frère lui avait donné l'image d'une entreprise où le talent et les compétences de l'individu sont reconnus. Sentiment que les dirigeants reconnaissent la valeur ajoutée apportée par l'employé. + entreprise où règne une très bonne ambiance de travail.

Gestion de l'attraction et de la rétention au sein de l'entreprise (25 minutes) :

- Relation entre la direction et les employés : Direction à l'écoute, et qui laisse le champ libre aux individus. Sentiment d'accomplissement. La direction reconnaît l'apport de l'individu dans son travail. L'individu se sent reconnu et respecté par son employeur. Direction très ouverte aux commentaires et aux suggestions. Lors de son entrevue, le propriétaire lui a dit qu'il n'aurait pas forcément un salaire élevé mais qu'il attendait de lui qu'il soit un conseiller, qu'il serait force de propositions et de suggestions pour améliorer la productivité de l'entreprise (permet un sentiment d'appartenance, de confiance)
- Ambiance générale : ambiance de travail très plaisante (ex. : les propriétaires payent la pizza une fois par mois aux employés, ils ont offert des blousons à Noël à chaque employé, etc.).
- Évoque le fait qu'aujourd'hui, c'est l'employé qui recherche ce qu'une entreprise peut lui apporter sur un plan de développement personnel... contrairement à une dizaine d'années où c'était les employeurs qui dictaient leurs règles... Aujourd'hui, l'employé

recherche une entreprise qui le considère davantage comme un collaborateur que comme un simple exécutant de tâches. En ce qui le concerne, et très content d'avoir des tâches très variées, pour lesquelles l'employeur reconnaît ses compétences, et lui laisse carte blanche.

- Valeurs véhiculées par la direction : entreprise jeune, en création.... Pas véritablement de valeurs véhiculées. Juste un boulot bien fait, et des personnes compétentes. Que chaque personne apporte sa pierre à l'édifice, grâce à ses compétences personnelles.
- Entreprise qui doit trouver les salariés qui cadrent avec son fonctionnement...
- Mesures de rétention :
 - milieu de travail (ambiance plaisante, bonne relation employeur/employé), repas au resto (ne se fait plus actuellement) permettant de resserrer les liens. Conditions salariales secondaires... tant qu'il y a une bonne ambiance.
 - Tâches des employés très larges, on favorise l'implication de l'individu. Avoir une bonne équipe de travail où il existe une cohésion.
 - Comité d'employés formés d'employés d'expérience, qui écoute les employés et prend en note leurs remarques et envies.
 - Fêtes de Noël (blousons et vêtements à chaque employé + autres cadeaux (télés, système de son, etc.)), cabane à sucre, ont permis aux employés d'essayer les produits de l'entreprise. Chaque employé s'est présenté pour permettre d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise (usine et bureau de Montréal qui ont peu l'occasion de se côtoyer en dehors de ces occasions)

Conclusion (10 minutes) :

- Fierté de travailler pour cette entreprise où il est reconnu pour son travail et ses compétences.
- Se sent très bien dans l'entreprise. Si la relation entre lui et son employeur reste la même, se voit rester là.
- Âge et formation : 30 ans,