

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
CAROLE DUPLESSIS

AMÉLIORATION DE L'OFFRE DE PRATIQUES DE GRH DANS LES PME
EN CONTEXTE DE RARÉFACTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE :
PROPOSITION D'UN OUTIL DE DIAGNOSTIC

AOÛT 2013

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

SOMMAIRE

La présente étude, intitulée *Amélioration de l'offre de pratiques de GRH dans les PME en contexte de raréfaction de la main-d'œuvre : Proposition d'un outil de diagnostic*, a pour objectif d'élaborer un outil de gestion qui puisse contribuer à soutenir les PME qui souhaitent faire de leur gestion des ressources humaines (GRH) un instrument d'attraction et de fidélisation de la main-d'œuvre dans un contexte démographique sans précédent. Avec souvent moins de ressources et d'expertise, les PME font face aux mêmes défis environnementaux que les grandes entreprises. Celui d'implanter un système de pratiques de GRH, ou de bonifier le système existant, pour fidéliser ses meilleurs employés et attirer de nouveaux employés talentueux, peut sembler hors de portée pour un entrepreneur. L'outil de diagnostic réalisé par cette recherche appliquée pourrait permettre aux PME de solliciter la participation de leurs employés pour mieux adapter leurs initiatives de GRH à leur contexte organisationnel particulier. La contribution de ces employés pourrait s'avérer inestimable, les acteurs du milieu véhiculant chaque jour les aspirations et les valeurs d'une organisation. Ils incarnent mieux que personne ce qu'il y a d'exceptionnel, d'inimitable et de non substituable dans une PME. Cette recherche s'insère dans un programme de recherche, dirigé par Monsieur Bruno Fabi, portant sur l'influence des pratiques de GRH sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. L'objectif de ce programme de recherche est d'identifier les pratiques de GRH les plus susceptibles de contribuer à l'attraction et à la fidélisation des ressources humaines, en tenant compte des caractéristiques individuelles des employés oeuvrant dans une organisation. La conception de l'outil de diagnostic proposé par la présente recherche est inspirée de l'instrument de mesure utilisé par l'équipe de recherche de Monsieur Fabi. Celui-ci a été allégé, au niveau de la forme comme au niveau du contenu, de manière à mieux l'adapter à une utilisation auprès des PME. Le format et le vocabulaire du questionnaire d'origine ont donc été revus, de manière à en alléger le contenu et à refléter le plus fidèlement possible le vécu quotidien des employés dans les PME. Cette recherche

qualitative exploratoire est rendue possible grâce à l'accès à la banque de données qualitatives et quantitatives constituée dans le cadre du programme de recherche de Monsieur Fabi. Afin de circonscrire les pratiques de GRH les plus susceptibles d'attirer et de fidéliser les employés des PME, nous nous sommes intéressée au point de vue des employés à l'égard de chacune des 10 pratiques de GRH étudiées par l'équipe de Monsieur Fabi. Le contenu de l'outil de diagnostic proposé s'appuie sur les résultats d'une étude qualitative portant sur les préoccupations de 273 employés, provenant de six organisations de la Mauricie et du Centre-du-Québec, à l'égard de ces 10 catégories de pratiques de GRH. D'autre part, des résultats quantitatifs, obtenus de l'équipe de Monsieur Fabi, concernant les pratiques de GRH jugées les plus importantes par 559 participants au programme de recherche, ont été agrégés et comparés aux résultats de l'analyse qualitative. Les énoncés du questionnaire d'origine jugés les plus importants par les employés ont été conservés et reformulés, alors que les résultats de l'analyse qualitative ont conduit à la création d'énoncés qui ont été intégrés à l'outil de diagnostic. Au total, l'analyse du contenu des entrevues et groupes de discussion a permis de cibler 41 pratiques de GRH correspondant aux besoins exprimés par les participants. Ces pratiques ont été intégrées dans l'outil de diagnostic proposé sous 8 catégories de pratiques de GRH. Le choix de ces pratiques s'appuie également sur un contexte théorique démontrant leur potentiel d'attraction et de fidélisation de la main d'œuvre. La contribution de cette recherche réside dans son potentiel d'application dans les PME, en réponse à un besoin de gestion contemporain, mais ses résultats suggèrent également le développement de recherches futures.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS	x
REMERCIEMENTS	xi
INTRODUCTION.....	12
CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	14
1.1 FACTEURS DÉMOGRAPHIQUES SANS PRÉCÉDENT	14
1.1.1 Vieillessement de la population au Canada et au Québec	15
1.1.2 Effets du vieillissement de la population sur le marché du travail	16
1.2. DÉFIS MANAGÉRIAUX CONTEMPORAINS	18
1.2.1 La gestion démographique.....	19
1.2.2 La gestion des talents.....	20
1.3 DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES DE GRH DANS LES PME.....	21
CHAPITRE 2 – CONTEXTE THÉORIQUE	23
2.1 LA RECHERCHE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	24
2.1.1 Approche universaliste.....	25
2.1.2 Approche de la contingence	27
2.1.3 Approche de la configuration	27

2.2	PRATIQUES DE GRH ET RELATION D'EMPLOI.....	29
2.2.1	La satisfaction au travail.....	30
2.2.2	L'engagement organisationnel.....	31
2.2.3	L'intention de quitter	33
2.2.4	Le support organisationnel perçu	36
2.3	GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET PME.....	39
2.3.1	Les approches stratégiques dans les PME.....	40
2.3.2	Les spécificités des PME.....	41
2.3.3	La formalisation des pratiques de GRH dans les PME.....	44
2.4	LES PRATIQUES DE GRH.....	47
2.4.1	Conciliation travail-vie personnelle	48
2.4.2	Leadership	49
2.4.2.1	Leadership et mise en œuvre des pratiques de GRH	50
2.4.2.2	Leadership et perceptions à l'égard des pratiques de GRH.....	51
2.4.3	Communication et participation.....	52
2.4.3.1	Pratiques de communication.....	52
2.4.3.2	Pratiques de participation	53
2.4.4	Évaluation de la performance.....	54
2.4.5	Sélection du personnel.....	55
2.4.6	Accueil et intégration.....	57
2.4.7	Formation et développement	58
2.4.8	Rémunération.....	60
2.4.9	Avantages sociaux	62
2.4.10	Organisation du travail et caractéristiques de l'emploi.....	64
2.5	QUESTION DE RECHERCHE	66

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE	68
3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	68
3.2 PHASE OPÉRATIONNELLE DE LA RECHERCHE	70
3.2.1 Procédure d'échantillonnage	70
3.2.1.1 <i>Échantillon quantitatif</i>	70
3.2.1.2 <i>Échantillon qualitatif</i>	73
3.3 INSTRUMENTS DE MESURE	73
3.3.1 Collecte des données quantitatives	74
3.3.2 Collecte des données qualitatives.....	76
3.4 DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE	76
3.4.1 Administration du questionnaire	77
3.4.2 Entrevues semi-dirigées et groupes de discussion.....	77
3.4.2.1 <i>Entrevues semi-dirigées</i>	78
3.4.2.2 <i>Groupes de discussion</i>	78
3.5 ANALYSE DES DONNÉES.....	79
3.6 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	79
CHAPITRE 4 – RÉSULTATS.....	81
4.1 RÉSULTATS QUALITATIFS.....	82
4.1.1 Distribution des participants selon leur provenance	82
4.1.2 Résumé/synthèse des entretiens.....	82

4.1.3	Analyse thématique du contenu du résumé/synthèse	100
4.1.3.1	<i>Qualité d'exclusion mutuelle des thèmes.....</i>	<i>102</i>
4.1.3.2	<i>Limites de l'analyse du résumé/synthèse</i>	<i>103</i>
4.1.4	Analyse thématique des éléments du corpus total	104
4.1.4.1	<i>Organisation des données.....</i>	<i>104</i>
4.1.4.2	<i>Analyse inter-sites</i>	<i>106</i>
4.1.5	Reclassement des 20 thèmes sous les catégories de pratiques.....	108
4.2	RÉSULTATS QUANTITATIFS	112
4.3	ANALYSE CROISÉE DES RÉSULTATS	115
4.4	TYPOLOGIE DES PRATIQUES DE GRH APPRÉCIÉES	116
	CHAPITRE 5 – DISCUSSION	118
5.1	CADRE D'ÉLABORATION DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC	118
5.2	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	119
5.2	FORME ET CONTENU DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC	126
5.2.1	Forme de l'outil de diagnostic.....	126
5.2.2	Contenu de l'outil de diagnostic	126
5.3	PRATIQUES DE GRH.....	129
5.3.1	Pratiques de communication et participation	129
5.3.2	Pratiques de leadership (supervision).....	130
5.3.3	Pratiques de sélection, accueil et intégration.....	132

5.3.4	Pratiques d'évaluation de la performance.....	133
5.3.5	Pratiques de formation et de développement	134
5.3.6	Pratiques de rémunération et avantages sociaux.....	135
5.3.7	Pratiques de conciliation travail-vie personnelle	136
5.3.8	Pratiques d'organisation du travail	137
5.4	LIMITES ET CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE	138
CONCLUSION.....		140
RÉFÉRENCES.....		142
ANNEXE A		151
ANNEXE B		165

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

1	Évolution de l'âge médian au Canada et au Québec.....	16
2	Caractéristiques individuelles des participants (n = 559).....	72
3	Distribution de l'échantillon qualitatif selon la provenance des participants	82
4	Fréquence des problèmes énoncés classés par thèmes et selon le rang (n=273)....	107
5	Association des problèmes les plus fréquemment énoncés aux pratiques de GRH correspondantes (n=273).....	110
6	Association des problèmes fréquemment énoncés aux pratiques de GRH correspondantes/compilation (n=273).....	111
7	Fréquence des 20 énoncés les plus importants (sur un total de 73) selon le rang (n=559).....	113
8	Les 20 énoncés les plus importants associés aux pratiques de GRH correspondantes (n=559).....	114
9	Analyse croisée des résultats qualitatifs et quantitatifs : importance accordée aux pratiques de GRH.....	115

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BCG	The Boston Consulting Group Inc.
EA	Engagement affectif
EC	Engagement de continuité
EN	Engagement normatif
EO	Engagement organisationnel
GRH	Gestion des ressources humaines
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
ISQ	Institut de la statistique du Québec
ONU	Organisation des nations unies
PME	Petites et moyennes entreprises
SOP	Support organisationnel perçu
STHP	Système de travail haute performance
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
WFPMA	World Federation of Personnel Management Associations

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette recherche n'aurait pu être possible sans le soutien constant de mon directeur de recherche, Monsieur Bruno Fabi. En premier lieu, je lui suis reconnaissante de m'avoir accueillie dans son équipe de recherche, où j'ai eu le privilège de côtoyer des collègues d'une grande expérience et de me familiariser avec la cueillette et le traitement de données dans un contexte de travail exceptionnel. Je lui dois également de m'avoir judicieusement orientée vers un projet de recherche qui s'harmonise avec mes intérêts personnels, et de m'avoir donné accès à l'importante banque de données qui m'a permis de réaliser ce projet. Finalement, je tiens à le remercier sincèrement pour sa confiance inébranlable à l'égard de ma capacité de relever ce défi de fin d'études. Chacun de mes contacts avec Monsieur Fabi a été une source inestimable d'encouragement pour moi.

Je tiens également à remercier Monsieur Richard Lacoursière, professionnel de recherche, dont le professionnalisme est une véritable inspiration pour moi. Il a maintes fois contribué, par sa généreuse disposition à guider une « jeune » débutante dans ses découvertes, à l'atteinte de mes objectifs d'étude.

J'aurais difficilement pu mener ce projet à terme sans le soutien de ma collègue de travail, Madame Gisèle Lefebvre, que je remercie d'avoir tout mis en œuvre pour garder le fort avec assiduité au cours des derniers mois.

Finalement, je remercie chaleureusement ma famille, et plus particulièrement mes deux enfants, pour leur indulgence et leurs encouragements quotidiens à poursuivre ce projet jusqu'à son terme.

INTRODUCTION

Plongées dans un environnement marqué par le vieillissement et la raréfaction de la main d'œuvre, les petites et moyennes entreprises (PME) se voient aujourd'hui confrontées à des difficultés liées à l'attraction et à la fidélisation du personnel. Les nombreux départs à la retraite invitent d'ores et déjà les employeurs à élaborer des stratégies susceptibles d'attirer les candidats les plus prometteurs.

Pour les entreprises, se distinguer de la concurrence au niveau de la gestion des ressources humaines (GHR) devient un véritable enjeu managérial : les candidats les plus intéressants ont maintenant le loisir de choisir l'employeur le plus intéressant. Et, dans la foulée de cette chasse à la main-d'œuvre qui s'amorce, le risque que les meilleurs employés trouvent ailleurs des conditions plus satisfaisantes se profile à l'horizon. Les entrepreneurs les moins bien sensibilisés au phénomène des changements démographiques et à ses conséquences sur le marché du travail pourraient se trouver dépourvus. En effet, un nouveau rapport de force employeur/employés s'installe, un rapport de force qui les déstabilisera. Voilà un défi de taille pour les entrepreneurs, en particulier dans les plus petites PME, qui n'ont généralement pas développé une expertise étoffée en matière de gestion des ressources humaines!

C'est pourquoi il s'avère judicieux de mettre à la disposition des PME des ressources qui les guideront dans le choix de pratiques de GRH à la fois attrayantes pour les employés et accessibles aux employeurs. Dans le domaine de la gestion, la recherche appliquée peut contribuer à faciliter la prise de décisions des employeurs qui souhaitent adopter une stratégie de gestion des ressources humaines adaptée au contexte de pénurie de la main-d'œuvre actuel. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente démarche de recherche. Elle s'insère dans le programme de recherche dirigé par Monsieur Bruno Fabi portant sur l'influence des pratiques de GRH sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter, qui vise à identifier les pratiques de GRH les

plus susceptibles de contribuer à l'attraction et à la fidélisation des ressources humaines, compte tenu des caractéristiques individuelles des employés oeuvrant dans une organisation.

Il s'agit d'une recherche exploratoire descriptive, sans hypothèses, dont l'objectif général consiste à développer un outil de diagnostic destiné aux PME afin de leur permettre d'améliorer leur offre de pratiques de GRH pour favoriser l'attraction et la rétention du personnel. Fondée sur les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'étude en recherche-action menée par l'équipe de recherche de Monsieur Bruno Fabi, à laquelle nous avons eu le privilège de participer, la présente étude cherche à circonscrire les pratiques jugées les plus importantes par les employés. Plus spécifiquement, l'outil de diagnostic développé dans cette étude vise à répondre à la question managériale suivante : Quelles pratiques de GRH devraient être privilégiées pour favoriser l'attraction et la rétention du personnel dans les PME ? Préalablement à l'élaboration de cet outil de gestion, une question plus spécifique se pose : quelles pratiques de GHR correspondent aux besoins des employés?

Dans les pages qui suivent, le lecteur pourra, au premier chapitre, se familiariser avec la problématique managériale qui justifie l'intérêt de cette recherche. Par la suite, le contexte théorique lui permettra de mieux comprendre les enjeux sous-jacents à cette problématique par un aperçu des théories et des études empiriques traitant de ces enjeux. Le chapitre 3 présente la méthode utilisée pour la réalisation de la recherche. En premier lieu, le lecteur suivra le déroulement de la cueillette des données quantitatives et des données qualitatives, pour ensuite prendre connaissance de la méthode utilisée pour l'analyse conjointe de ces deux types de résultats. Les résultats de ces analyses seront décrits au chapitre 4. Suivra, au chapitre 5, une discussion portant sur l'utilisation de ces résultats aux fins de l'élaboration de l'outil de diagnostic adapté aux PME qui constitue l'objectif de cette recherche. Finalement, les principales conclusions de l'étude seront exposées.

CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Les organisations des pays industrialisés voient actuellement leur productivité menacée par un phénomène démographique sans précédent : partout, les baby-boomers s'apprêtent à quitter massivement la vie active tandis que la jeune relève compétente se fait rare, le taux de fécondité ayant connu une baisse significative. Nous sommes actuellement en contexte de raréfaction de la main-d'œuvre. Et les statistiques démographiques, tant mondiales que nationales, donnent à penser que le phénomène est en croissance. La pénurie de la main-d'œuvre, appréhendée depuis plusieurs années, se concrétisera à très court terme.

1.1 FACTEURS DÉMOGRAPHIQUES SANS PRÉCÉDENT

Selon un récent rapport publié par l'Organisation des Nations Unies (ONU), « l'actuel vieillissement de la population est un phénomène sans précédent, sans aucune comparaison dans l'histoire de l'humanité » (2010, p. xxxii).

Le vieillissement de la population se caractérise par une augmentation du nombre de personnes âgées de 60 ans et plus, alors qu'on assiste simultanément à une diminution du nombre d'enfants de moins de 15 ans. On l'observe dans presque tous les pays (ONU, 2010). À titre d'exemple, au Japon, où le phénomène est particulièrement prononcé, la proportion des personnes âgées de 65 ans et plus a connu une croissance de 308 % entre 1960 et 2011, tandis que celle des enfants de moins de 15 ans était de 56 % (Université de Sherbrooke, 2011).

Si la croissance de la population mondiale augmente de 1,2 % par année, le nombre de personnes âgées augmente pour sa part de 2,6 % par année, une tendance qui devrait se maintenir jusqu'en 2050 (ONU, 2010).

1.1.1 Vieillessement de la population au Canada et au Québec

Au Canada, le vieillissement de la population ira en s'accélérant au cours des prochaines années (Statistique Canada, 2012b). Ce phénomène est attribuable à trois facteurs : un faible indice de fécondité, le vieillissement de l'importante cohorte des baby-boomers, et la hausse de l'espérance de vie. Depuis vingt ans, le nombre d'âinés a augmenté de 57,6%, tandis que celui des enfants de moins de 15 ans a diminué de 3,6 %.

L'espérance de vie s'accroît au pays. Selon Statistique Canada (2012a), l'espérance de vie des Canadiens était de 81,1 ans en 2009. En 1946, les premiers baby-boomers pouvaient espérer vivre 66,9 ans à leur naissance (Statistique Canada, 2010). C'est donc dire que leur espérance de vie a crû de plus de 14 ans au cours de leur vie. Depuis 1992, c'est au Québec que la progression de l'espérance de vie est la plus forte. Alors que la province se situait dans la moyenne canadienne en 2005-2007, le Québec a grimpé jusqu'au troisième rang au pays en 2006-2008 (Payeur, 2012). En 2011, l'espérance de vie des Québécois s'était élevée à 81,8 ans.

L'évolution de l'âge médian illustre bien le phénomène du vieillissement de la population. L'âge médian sépare la population en deux groupes égaux : 50 % de la population est plus âgée et 50 % de la population est plus jeune que l'âge médian (Statistique Canada, 2012c). Le Tableau 1 permet d'observer l'évolution constante de l'âge médian pendant les vingt dernières années au Canada, ainsi que sa progression plus importante encore au Québec depuis 1996. Il y a vingt ans, 50 % de la population était plus âgée que 33,6 ans. En 2012, la moitié de la population canadienne avait plus de 40 ans, alors que la moitié de la population québécoise avait plus de 41,5 ans. Avec le vieillissement de la population, cette progression continuera de s'accroître au fil des ans : les projections de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) évaluent l'âge médian de sa population à 46,4 ans pour 2056 (André, Payeur et Lachance, 2009).

Tableau 1
Évolution de l'âge médian au Canada et au Québec

Âge médian	1992	1996	2001	2012
Canada ¹	33,6 ans	35,3 ans	37,6 ans	40 ans
Québec ²	33,6 ans	36,1 ans	38,5 ans	41,5 ans

Examinons maintenant la population âgée de moins de 15 ans au pays, dont la proportion diminue constamment (Statistique Canada, 2012). En 1992, elle constituait 20,7 % de la population canadienne. Trente ans plus tard, elle ne représentait que 16,2 % de la population, en baisse de 0,5 % depuis l'année précédente. Par ailleurs, l'indice de fécondité synthétique était de 1,61 au Canada en 2011, en baisse progressive depuis 2008, année où le nombre des naissances avait augmenté au pays. Au Québec, l'indice de fécondité était un peu plus élevé, à 1,69, mais il est également en baisse depuis 2008 (Statistique Canada, 2013). Or, un taux de fécondité de 2,1 est nécessaire pour remplacer les générations de manière à maintenir la stabilité d'une population.

Selon les plus récentes projections de Statistique Canada (2012b), le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus pourrait dépasser celui des enfants de 14 ans et moins d'ici 2016, un phénomène sans précédent, et imminent.

1.1.2 Effets du vieillissement de la population sur le marché du travail

Les organisations canadiennes vivent aujourd'hui une hausse progressive mais significative du nombre d'employés en âge de partir à la retraite. En 2011, les premiers baby-boomers ont atteint l'âge de 65 ans. Bien que la proportion des personnes en âge de travailler soit stable depuis plusieurs années (autour de 68,5 %), un changement

¹ Statistique Canada (n.d.; 2012c)

² Institut de la statistique du Québec (2013)

majeur est survenu en 2011: pour la première fois, les personnes âgées de 55 à 64 ans, qui approchent de la retraite, sont plus nombreuses que les personnes âgées de 15 à 24 ans, qui s'apprêtent à entrer sur le marché du travail.

Départs massifs à la retraite. Selon l'ONU (2010), dans les pays où le revenu par habitant est plus élevé, les personnes âgées partent plus tôt à la retraite. Seulement 14 % des hommes âgés de 65 ans et plus sont économiquement actifs dans les pays développés. Au Québec, l'âge moyen de la retraite était de 61,3 ans en 2012 (ISQ, 2013).

Au Canada, les personnes âgées de 45 à 64 ans, qui constituent la cohorte des baby-boomers, représentaient 42,4 % de la population en âge de travailler en 2011. Pour Statistique Canada (2012b), c'est là un niveau record. La proportion de la population canadienne en âge de travailler devrait chuter à 61 % d'ici 2031, au moment où les derniers baby-boomers auront tous atteint l'âge de la retraite. Ce qui représente une baisse de près de 7,5 % de la population disponible pour l'emploi.

Relève recherchée. Le renouvellement de la main-d'œuvre s'annonce difficile au Québec : la relève ne pourra combler tous les postes laissés vacants par les baby-boomers partis à la retraite. Selon les plus récentes données de l'ISQ (2013), les 15-24 ans occupaient 14,2 % de la part d'emploi en 2012, alors que les 55 ans et plus y représentaient 17,3 % des emplois.

Les perspectives démographiques publiées par l'ISQ (2009) prévoyaient que la population québécoise en âge de travailler commencerait à décliner dès 2013. Le maintien de l'évolution démographique actuelle entraînera une perte de 10 % des Québécois en âge de travailler en deux décennies. Selon l'ISQ, seulement 70 % des aînés de 60 à 64 ans en âge de partir à la retraite entre 2016 et 2031 pourront être remplacés par des jeunes de 20 à 24 ans.

C'est en 2022 que le nombre de personnes de 65 ans et plus devrait surpasser celui des jeunes de moins de 20 ans (ISQ, 2009). Au terme de cette période, les personnes âgées de 20 à 64 ans devraient représenter 52,5 % de la population, comparativement à 63,4 % en 2006.

1.2. DÉFIS MANAGÉRIAUX CONTEMPORAINS

Les personnes sont plus importantes que jamais dans la réussite entrepreneuriale, et ce partout dans le monde. Et leur importance continuera de croître (BCG et WFPMA, 2008). Pour assurer leur survie dans un environnement d'affaires complexe et turbulent, les entreprises doivent désormais miser sur une gestion stratégique de leurs ressources humaines. C'est là un défi organisationnel en accord avec la théorie des ressources, qui soutient que peu de sources d'avantage concurrentiel produisent une valeur ajoutée aussi exceptionnelle, inimitable et non substituable que les ressources humaines (Aït-Razouk, 2011; Barney, 1991; Barrette et Carrière, 2003; Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook et Frink, 1999; Luna-Arocas et Camps, 2008).

Le capital humain constitue en effet l'unique ressource dont disposent les PME pour se développer et rester performantes (Aït-Razouk et Bayad, 2010), et celles-ci seraient de plus en plus sensibles aux enjeux entourant la GHR. Les résultats d'un sondage portant sur les pratiques d'attraction et de fidélisation de la main-d'œuvre, mené en 2009 par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA, 2010), en font la démonstration : près de 75% des participants estiment qu'il est de plus en plus difficile d'attirer des candidats et de les fidéliser.

Mais comment les organisations peuvent-elles y arriver? Pour Gratton et Ghoshal (2005), il faut implanter les meilleures pratiques de GRH pour rester

compétitifs, mais surtout approfondir la réflexion en visant à se démarquer. Il s'agit d'adopter un ensemble de pratiques de GRH qui incarne l'héritage, les aspirations et les valeurs de l'organisation, d'en faire une *signature* organisationnelle difficilement imitable par d'autres organisations.

Plus qu'une préoccupation, l'attraction et la fidélisation des meilleurs employés constituent maintenant un enjeu majeur, et les entrepreneurs doivent le reconnaître (Holtom, Mitchell, Lee et Eberly, 2008), d'autant plus qu'ils évoluent dans un contexte caractérisé par une « guerre des talents ».

En Amérique du Nord, les défis managériaux les plus critiques de la gestion des ressources humaines (GRH) sont actuellement la gestion des talents, la gestion démographique, le développement du leadership, la gestion de l'équilibre travail-vie personnelle et l'inclusion de la fonction RH dans la stratégie globale des organisations (BCG et WFPMA, 2008).

1.2.1 La gestion démographique

Dans l'immédiat, deux enjeux managériaux sont liés aux données démographiques sans précédent qui affectent l'environnement des organisations : premièrement, les baby-boomers ont déjà commencé à quitter nos organisations, et le rythme des départs ira en s'accroissant; deuxièmement, il y aura moins de personnes en âge de travailler pour les remplacer. Les employeurs sont devant l'inéluctable : ils doivent, d'une part, trouver le moyen de retenir leurs meilleurs employés et, d'autre part, attirer une main-d'œuvre compétente.

Les difficultés économiques qui affectent les pays industrialisés devraient cependant minimiser les retombées des départs massifs à la retraite : les baby-boomers continueront de travailler, selon la Chartered Institute of Personnel and Development

(CIPD), (2009). Une étude menée auprès de 2000 employés européens montre que la proportion des employés de 55 ans et plus projetant de rester au travail après l'âge normal de la retraite a bondi à 71 %, comparativement aux 40 % obtenus deux ans plus tôt dans une étude réalisée par le même organisme auprès de 1000 employés. Cette situation s'expliquerait par les effets de la récente récession sur le portefeuille des employés.

1.2.2 La gestion des talents

Les employeurs qui jouissent actuellement d'une main-d'œuvre expérimentée, mais vieillissante, doivent dès maintenant s'outiller pour prévenir les répercussions qu'auront les départs massifs à la retraite sur la productivité de leur organisation. Pour certains d'entre eux, le choc pourrait être assez brutal. Charles Cotton (CIPD, 2009) affirme que les employeurs devront intervenir à deux niveaux pour pallier aux conséquences de la raréfaction de la main-d'œuvre. D'une part, ils devront accommoder leurs employés qui planifient de travailler après 65 ans. D'autre part, ils devront motiver leurs employés qui envisagent de changer d'employeur à rester au service de leur organisation. Dans un contexte où les employeurs sont engagés dans une course aux candidats disponibles, les employés insatisfaits verront s'accroître leurs chances d'avoir accès à des conditions de travail plus attrayantes. Pour les entrepreneurs, il s'agit de d'appréhender leur GRH comme un levier stratégique leur permettant de poursuivre leur croissance, ou à tout le moins leurs activités entrepreneuriales.

La fidélisation des employés expérimentés. Les départs massifs à la retraite représentent une importante perte au niveau de l'expertise et de la mémoire organisationnelle que détiennent les employés les plus expérimentés (Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond, 2010b). En effet, le « savoir tacite » qu'ils détiennent constitue la connaissance la plus précieuse d'une organisation. D'où l'importance de les fidéliser le plus longtemps possible. L'offre de pratiques de GRH adaptées à leurs besoins

particuliers pourrait permettre aux employeurs d'atteindre cet objectif. Avec une meilleure connaissance de l'importance accordée aux pratiques de GRH par leurs employés, ainsi que du niveau de leur satisfaction à l'égard de ces pratiques, ils pourraient mieux répondre aux besoins de leurs employés les plus âgés. S'ils souhaitent accommoder leurs employés clés pour mieux les fidéliser, les employeurs doivent exercer un choix éclairé quant aux pratiques de GRH qu'ils leur offriront, et les mettre en œuvre rapidement.

L'attraction de la relève. Adapter les pratiques de GRH en place et en implanter de nouvelles, innovatrices, visant à faciliter le prolongement de la vie active des travailleurs (par exemple en instaurant des pratiques telles que les horaires flexibles, le télétravail, des programmes de retraite progressive), pourrait non seulement contribuer à fidéliser les employés qui songent à partir pour la retraite, mais également s'avérer très satisfaisant pour les employés plus jeunes à l'emploi d'une organisation. En bonifiant leur offre de pratiques de GRH, les organisations feront « d'une pierre deux coups » : d'une part, elles favoriseront l'engagement organisationnel de leurs employés, d'autre part, elles se positionneront comme un employeur de choix, ce qui se révèle être la voie à suivre pour les organisations aux prises avec la raréfaction de la main-d'œuvre.

1.3 DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES DE GRH DANS LES PME

Le développement du leadership et l'inclusion de la fonction RH dans la stratégie globale des organisations ont été ciblés parmi les défis managériaux les plus critiques de la GRH nord-américaine (BCG et WFPMA, 2008). Or, ces deux défis sont étroitement liés à la mise en œuvre des pratiques de GRH dans les organisations. Le manque de développement des pratiques de GRH dans les PME, ainsi que le manque d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ont été soulevés dans la littérature académique (Aït-Razouk et Bayad, 2010, citant Lacoursière, Fabi et St-Pierre, 2000;

Jaouen et Tessier, 2008) et ces spécificités des PME pourraient être attribuables à l'absence de la fonction RH dans les organisations de petites tailles.

Avec moins de ressources, les PME qui ne peuvent se doter d'une fonction RH doivent actuellement faire face aux problèmes reliés à la démographie et à la gestion des talents. Relever le défi d'implanter un système de pratiques de GRH, ou de bonifier le système existant, pour fidéliser ses meilleurs employés et attirer de nouveaux employés talentueux, peut sembler difficilement réalisable pour un entrepreneur. La présente recherche appliquée souhaite contribuer à la résolution de ce problème de gestion contemporain par la conception d'un instrument de mesure, adapté aux PME, qui pourrait guider les employeurs dans le choix de pratiques de GRH stratégiques qui soient à la fois attrayantes pour les employés et accessibles en contexte de PME.

Selon Fabi et al. (2010a), la satisfaction à l'égard des pratiques de GRH est avant tout fonction de leur accessibilité et de l'importance que leur accordent les employés. L'accès à un outil de diagnostic pourrait permettre aux PME de connaître les perceptions de leurs employés quant à l'importance qu'ils accordent aux pratiques de GRH et à leur niveau de satisfaction à l'égard des pratiques qui sont déjà offertes dans l'organisation. Les employeurs soucieux d'adapter leur offre de pratiques aux besoins spécifiques de leurs employés pourront ajuster l'offre de pratiques, en fonction de leurs capacités financières, en ciblant des pratiques qui répondent réellement aux besoins de leurs employés. Cet outil de diagnostic pourrait ainsi permettre aux PME, en collaboration avec leurs employés, d'approfondir leur réflexion pour mettre en place un système de pratiques de GRH unique et difficilement imitable par d'autres organisations.

Cette recherche qualitative exploratoire est rendue possible grâce à l'accès à la banque de données constituée dans le cadre du programme de recherche dirigé par Monsieur Bruno Fabi. Les perceptions des participants à ce programme de recherche à l'égard des pratiques de GRH guideront la réalisation de l'outil de diagnostic.

CHAPITRE 2 – CONTEXTE THÉORIQUE

Dans le deuxième chapitre de la présente recherche, le contexte théorique entourant les pratiques de GRH et leur relation avec l'attraction et la fidélisation de la main-d'œuvre sera présenté. Après un survol des principales approches ayant orienté la recherche en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), il sera question des construits attitudinaux qui sont influencés par les pratiques de GRH, soit la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter, que le concept de support organisationnel perçu viendra ensuite compléter. Leur influence mutuelle et leur relation avec l'attraction et la fidélisation de la main-d'œuvre seront exposées, ainsi que certains choix stratégiques, suggérés par la littérature académique, permettant aux organisations d'intervenir sur les attitudes de leurs employés.

La satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de quitter et le support organisationnel perçu ont pour propriété de refléter la réponse des employés aux pratiques de GRH mises en œuvre par leur employeur et de révéler la qualité de la relation d'emploi existant entre l'employeur et les employés. Les perceptions des employés à l'égard des pratiques de gestion des ressources humaines sont ainsi placées au cœur d'un cadre théorique faisant la démonstration de l'importance du point de vue des employés dans le processus de gestion stratégique des ressources humaines visant l'attraction et la fidélisation de la main-d'œuvre.

Par la suite, l'adaptation d'une GSRH au contexte de la PME sera traitée. Une description des dix pratiques de GRH étudiées dans le cadre de la présente recherche et l'énoncé de certains enjeux reliés à ces pratiques précédera la formulation de la question de recherche qui viendra conclure ce chapitre.

2.1 LA RECHERCHE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

De nombreuses théories ont marqué l'évolution de la recherche dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Lacoursière, 2002). En effet, la diversité des points de vue sur la GRH a donné lieu à une variété de théories, selon que les chercheurs aient opté pour une perspective économique - théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, théorie du capital humain, théorie de la productivité marginale; pour une perspective psychosociologique - théorie de l'agence, théorie de l'échange social, théorie du support organisationnel, théorie de l'attachement, théorie de la réciprocité, théorie de l'équité; pour une perspective stratégique - théorie des ressources; ou pour une perspective financière.

S'appuyant sur l'une ou l'autre de ces théories, des chercheurs s'intéressent depuis plusieurs décennies à l'effet des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle en terme de productivité et de profitabilité (Aït-Razouk, 2011; Huselid, 1995) et sur des construits attitudeux tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Les relations entre les pratiques de GRH et la satisfaction au travail (Perryer, Jordan, Firms et Travaglione, 2010; Price et Mueller, 1981; Yang, 2011), avec l'engagement organisationnel (Chasserioa et Legault, 2009; Doucet, Simard et Tremblay, 2008; Mendelson, Turner et Barling, 2011; Meyer et Allen, 1991; Price et Mueller, 1981), et avec l'intention de quitter (Carroll, Smith et Oliver, 2008; Coff, 1997; Fabi et al., 2010a, 2010b; Guchait et Cho, 2010; Huselid, 1995; Luna-Arocas et Camps, 2008; Porter et Steers, 1973; Price et Mueller, 1981; Shore et Martin, 1989) ont fait l'objet, et continuent toujours de faire l'objet, d'études pour expliquer les phénomènes de gestion des ressources humaines qui préoccupent chercheurs et praticiens au fil de l'évolution contextuelle. D'autres chercheurs s'intéressent au support organisationnel tel que perçu par les employés et à ses composantes (Allen, Shore et Griffeth, 2003; Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski et Rhoades, 2002;

Elorza, Aritzeta et Ayestaran, 2011; Ghani et Hussin, 2009; Guchait et Cho, 2010; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnysky, 2002). Les changements démographiques, la globalisation des marchés et l'économie du savoir inspirent actuellement de nouvelles recherches au cours desquelles des variables telles que les pratiques de GRH, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de quitter et le support organisationnel perçu sont successivement discutés, appréhendés alternativement par les chercheurs en tant que variables indépendantes, variables médiatrices, variables modératrices et variables dépendantes.

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est née du désir des chercheurs de faire la démonstration de l'importance des ressources humaines dans le processus de performance organisationnelle. Elle s'appuie sur la prémisse que les organisations qui adoptent une GSRH se distinguent avantageusement de celles qui excluent la GRH de leurs stratégies de performance : la congruence entre les pratiques de GRH et la stratégie organisationnelle globale assurerait une performance supérieure. Les recherches en GSRH ont donné lieu à une catégorisation des approches élaborée par Delery et Doty (1996). Dans la littérature académique, les chercheurs abordent différentes variables (pratiques de GRH, satisfaction au travail, engagement organisationnel, intention de quitter, performance organisationnelle) selon trois perspectives : l'approche universaliste (*universalistic*), l'approche de la contingence (*contingency*) et l'approche de la configuration (*configurational*).

2.1.1 Approche universaliste

Selon une perspective universaliste, les pratiques de GRH devraient conduire à une meilleure performance de la main-d'œuvre partout où elles sont appliquées. Ultimement, les pratiques de GRH influenceront directement la performance organisationnelle, bien qu'ayant été implantées sans égard à la stratégie organisationnelle (Delery et Doty, 1996; Ferris et al., 1999; Huselid, 1995).

Fréquemment utilisées par les chercheurs (Fabi et al., 2010b; Gratton et Ghoshal, 2005; Luna-Arocas et Camps, 2008; Pfeffer, 1996; Purcell, 2006; Rodwell et Teo, 2008; Wagar et Rondeau, 2006), les expressions *best practices* et *one best way* ont fait leur apparition avec l'approche universaliste (McMahan, Virick et Wrigth, 1999, cités dans Lacoursière, 2002).

Il convient toutefois de relever que le caractère stratégique des pratiques de GRH ne s'applique pas systématiquement à toutes les pratiques. Dans une perspective universaliste, la recherche doit déterminer quelles sont les pratiques qui s'inscrivent dans le modèle de la gestion stratégique des ressources humaines. Pour leur part, Delery et Doty (1996) ont identifié sept pratiques de nature stratégique, ces pratiques de GRH ayant une influence directe sur la performance financière des organisations :

1. Le partage des profits;
2. L'évaluation de la performance orientée sur les résultats;
3. La sécurité d'emploi;
4. L'offre d'opportunités de promotion au sein de l'organisation;
5. Un système formel de développement des compétences;
6. Les mécanismes de communication et de participation;
7. La conception de l'emploi.

Des trois approches utilisées par la GSRH, l'approche universaliste est la plus simple, en ce sens où le chercheur mesure une relation directe entre une variable indépendante, soit une pratique de GRH, et une variable dépendante, la performance organisationnelle. Bien qu'elle ait été validée par Delery et Doty (1996), et qu'elle continue d'être utilisée par les chercheurs du domaine des ressources humaines (Luna-Arocas et Camps, 2008; Fabi et al., 2010a), la perspective universaliste est critiquée pour son incapacité à considérer, d'une part, les autres pratiques de GRH en place dans l'organisation et, d'autre part, le contexte dans lequel les pratiques sont appliquées (Lepak et Shaw, 2008).

2.1.2 Approche de la contingence

L'approche de la contingence se définit comme l'alignement des pratiques de GRH avec la stratégie organisationnelle (Delery et Doty, 1996), l'objectif de cet alignement étant d'atteindre une performance organisationnelle supérieure. Aussi appelée approche *situationnelle* chez les Anglo-saxons (Robbins et DeCenzo, 2004), l'approche de la contingence est une démarche logique qui vise à ce que les pratiques de GRH soient harmonisées avec le contexte (contingence externe) et avec la stratégie de performance (contingence interne) d'une organisation. Les variables contingentes les plus utilisées sont la taille de l'organisation, la nature des technologies utilisées, le degré d'incertitude environnementale et les particularités individuelles des employés.

Dans une perspective de la contingence, les pratiques de GRH contribuent à la performance organisationnelle en encourageant, par des récompenses, les comportements compatibles avec la stratégie organisationnelle, et en exerçant un contrôle sur les comportements qui font obstacle à la performance organisationnelle. À cet égard, les travaux de Delery et Doty (1996) ont permis de déterminer qu'au moins trois pratiques de GRH doivent rigoureusement être alignées avec la stratégie organisationnelle, ceci afin d'assurer une cohérence entre la stratégie organisationnelle et les messages adressés aux employés par le biais des pratiques de GRH. Il s'agit de :

1. L'offre d'opportunités de promotion au sein de l'organisation;
2. L'évaluation de la performance orientée sur les résultats;
3. Les mécanismes de communication et de participation.

2.1.3 Approche de la configuration

Selon une approche de la configuration, la GSRH est souvent désignée par des systèmes de travail haute performance (STHP), par des systèmes de travail favorisant l'implication et par des systèmes de travail favorisant l'engagement (Aït-Razouk, 2011;

Huselid, 1995; Luna-Arocas et Camps, 2008). L'approche de la configuration se distingue des deux précédentes approches. Dans une perspective de la configuration, c'est un ensemble de variables indépendantes, des pratiques de GRH, qui sont reliées à une variable dépendante, la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996). Dans la littérature académique, ces ensembles de pratiques sont souvent appelés *bundles*, ou grappes de pratiques (Barrette et Carrière, 2003). L'approche de la configuration postule que l'effet de synergie entre les pratiques complémentaires d'un STHP renforcerait leur impact sur la performance organisationnelle.

Le développement d'un STHP constituerait un avantage compétitif pour les organisations (Aït-Razouk, 2011; Huselid, 1995) en contribuant à augmenter la productivité des employés et en réduisant le roulement du personnel.

Selon Takeuchi, Chen et Lepak (2009), l'agencement de pratiques de GRH en un STHP est axé sur une relation d'emploi à long terme et envoie un message clair à l'effet que l'employeur valorise ses employés, les supporte et se préoccupe de leur bien-être. Un STHP influencerait positivement le climat de travail, les attitudes individuelles et la motivation des employés. Cet agencement de pratiques qui, tout en se différenciant les unes des autres, sont inter-reliées (Huselid, 1995; Takeuchi et al., 2009), intègre le recrutement et les procédures de sélection des nouveaux employés, des mesures incitatives encourageant et récompensant la bonne performance, la formation et le développement des compétences, du savoir-faire et des habiletés du personnel, la culture d'attitudes positives et de la motivation du personnel dans l'objectif de conserver les meilleurs employés. Takeuchi et al. (2009) ont établi un lien entre les STHP et une hausse de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif, ainsi que, suivant Huselid (1995), entre les STHP et une réduction du taux de roulement du personnel.

2.2 PRATIQUES DE GRH ET RELATION D'EMPLOI

Si les pratiques de GRH ont un effet sur la performance organisationnelle, c'est qu'elles exercent une influence sur les employés (Elorza et al., 2011), sur leurs comportements et sur leurs attitudes (Huselid, 1995). Elles s'inscrivent dans le cadre d'un processus d'échange social entre l'employeur et ses employés.

La *théorie de l'échange social*, appliquée à la relation entre l'employeur et l'employé (Blau, 1964), postule qu'une action posée par un employeur ayant un effet positif sur un employé entraînera chez celui-ci un engagement envers son employeur, engagement qui le poussera à lui rendre une forme de bénéfice quelconque. Les deux acteurs sont ainsi engagés dans un cycle d'échanges qui, pour être durables et satisfaisants, doivent, selon Gouldner (1960), se conformer à la *norme de réciprocité*. La norme de réciprocité postule que ce n'est qu'en présence d'actions favorables que la relation peut durer, les obligations des deux parties étant continuellement renforcées et mutuellement respectées. Mais l'échange social, qui sous-tend les relations entre deux groupes, entre deux individus ou entre un individu et un groupe, demeure à la discrétion des individus. L'employeur ne peut ni le monnayer, ni l'imposer (Doucet et al., 2008).

La théorie de l'échange social a donné lieu à des concepts attitudeux tels que l'engagement organisationnel (Guchait et Cho, 2010) et le support organisationnel perçu d'Eisenberger, concepts qui soutiennent l'analyse de l'échange social dans les organisations (Guerrero, 2005).

Des variables attitudeux sont très régulièrement mesurées dans le cadre de recherches portant sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'attraction et la fidélisation de la main-d'œuvre (Allen et al., 2003; Elorza et al., 2011; Fabi et al., 2010b; Guchait et Cho, 2010; Lepak et Shaw, 2008; Luna-Arocas et Camps, 2008; Perryer et al., 2010; Shore et Martin, 1989). Il s'agit principalement de la

satisfaction au travail (ST), de l'engagement organisationnel (EO) et de l'intention de quitter (IQ). Le support organisationnel perçu (SOP), également considéré comme un concept fondamental, attire l'attention de chercheurs qui s'intéressent aux perceptions individuelles des employés à l'égard de leur relation avec leur employeur.

2.2.1 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail (*job satisfaction*) peut se définir comme étant un état émotionnel agréable et positif résultant de l'évaluation qu'un individu fait de son travail et de son expérience dans son environnement de travail (Locke, 1976).

Les travaux de Fabi et al. (2010a) ont permis aux chercheurs de conclure que toutes les pratiques de GRH faisant l'objet de leurs études (conciliation travail-vie personnelle, leadership, communication et participation, évaluation de la performance, sélection, accueil et intégration, formation et développement, rémunération, avantages sociaux, organisation du travail et caractéristiques de l'emploi) sont fortement corrélées avec la satisfaction au travail. Pour leur part, Luna-Arocas et Camps (2008) ont relevé que 2 des 3 pratiques de GRH qu'ils ont étudié sont reliées positivement avec la ST : la rémunération et, plus fortement, l'enrichissement des tâches, qui se décrit comme une adéquation du poste avec les compétences et centres d'intérêts de son titulaire, l'autonomie décisionnelle, la variété des tâches et la possibilité de relever des défis.

Les résultats des recherches portant sur la relation entre la satisfaction au travail et des variables reliées à la fidélisation de la main-d'œuvre (intention de quitter et départ volontaire) ont montré que la satisfaction au travail est significativement et positivement corrélée avec l'engagement au travail, l'EO étant une variable médiatrice entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Fabi et al., 2010b; Luna-Arocas et Camps, 2008; Shore et Martin, 1989). *A contrario*, un employé ayant un faible niveau de

satisfaction au travail développerait des problèmes de comportements liés à l'intention de quitter (Luna-Arocas et Camps, 2008).

L'offre de toute pratique de GRH dans une organisation contribuerait donc à hausser la satisfaction au travail des employés et, indirectement, à réduire le taux de roulement du personnel.

2.2.2 L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel (*organizational commitment*) peut être défini comme une propension de l'employé à s'identifier à son organisation et à participer à l'atteinte de ses objectifs en se les appropriant (Mowday, Steers et Porter, 1979, cités dans Chasserioa et Legault, 2009; Guchait et Cho, 2010; Meyer et al., 2002). Depuis maintenant plus de 30 ans, trois caractéristiques décrivent un employé engagé : 1) un vif sentiment d'acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation; 2) l'empressement à déployer des efforts considérables au nom de l'organisation; 3) le désir de maintenir un fort sentiment d'appartenance à l'organisation.

Dans une perspective attitudinale, l'engagement organisationnel (EO) se décline en trois dimensions relatives aux raisons qui motivent le maintien de la relation entre un employé et son employeur (Meyer et Allen, 1991): premièrement, l'engagement affectif (EA), qui concerne l'attachement et le degré d'identification de l'employé à son organisation; deuxièmement, l'engagement normatif (EN), qui concerne le sentiment d'obligation morale de l'employé qui le pousse à rester à l'emploi de l'organisation et, finalement, l'engagement de continuité (EC), qui concerne les coûts perçus par l'employé d'un éventuel départ de l'organisation (par exemple, les conséquences de son départ sur sa future retraite, la perte de son ancienneté, sa difficulté à trouver un autre emploi, etc.). L'engagement organisationnel traduit donc, chez l'employé, un désir, un besoin ou une obligation de maintenir sa relation avec son employeur. Ces trois

dimensions de l'engagement organisationnel ne sont pas mutuellement exclusives : un employé peut ressentir simultanément, à différents degrés, le désir, le besoin et l'obligation de rester dans l'organisation qui l'emploie. Dans une perspective comportementale, les trois dimensions attitudinales de l'engagement organisationnel interagissent et influencent le comportement au travail.

Toutes les pratiques de GRH seraient des antécédents de l'engagement organisationnel (Fabi et al., 2010b). Alors qu'une relation directe entre trois pratiques de GRH et l'EO a été observée (organisation du travail et caractéristiques de l'emploi, formation et développement, sélection), les sept autres pratiques auraient une influence indirecte sur l'EO, par le biais de la satisfaction au travail. Ces résultats confirment les résultats d'autres chercheurs ayant observé, par exemple, que les pratiques de leadership, telles que la relation avec le supérieur immédiat, la clarté des rôles et le sentiment, pour l'employé, de son importance dans l'organisation (Meyer et Allen, 1991; Doucet et al., 2008), la décentralisation du processus décisionnel et la formalisation des pratiques de GRH (Meyer et Allen, 1991), la sécurité d'emploi et l'enrichissement des tâches (Luna-Arocas et Camps, 2008), la conciliation travail-vie personnelle (Lero et al., 2009, cités dans Gasse, Lee-Gosselin, Chrétien et Tremblay, 2011) et le travail en équipe (Wagar et Rondeau, 2006) sont reliés à l'engagement organisationnel.

D'autres antécédents à l'EO résideraient dans la compatibilité des valeurs organisationnelles avec celles de l'employé et dans la satisfaction de certains besoins des individus (Meyer et Allen, 1991). Il s'agit du besoin de confort dans l'organisation, tant sur le plan physique que sur le plan psychologique, et du besoin de compétence. Sur le plan psychologique, le besoin de confort peut être satisfait par le biais de pratiques de leadership reliées à l'équité dans la distribution des récompenses, à la clarification des rôles, à l'absence de conflits, à la considération du supérieur immédiat, au support organisationnel, ainsi que par la confiance de l'individu envers l'organisation. Pour sa part, le besoin de compétence serait satisfait, premièrement, par des pratiques

d'organisation du travail et d'enrichissement des tâches qui privilégient l'accomplissement de soi, l'autonomie, la possibilité de relever des défis et la variété des tâches; deuxièmement, par l'offre d'opportunités de promotion au sein de l'organisation; troisièmement, par des pratiques de communication et de participation qui, en donnant à l'employé la possibilité de s'exprimer et de participer aux décisions, confirment son importance dans l'organisation,.

L'engagement organisationnel a été négativement corrélé avec l'intention de quitter (Elorza et al., 2011; Fabi et al., 2010a, 2010b; Guchait et Cho, 2010; Luna-Arocas et Camps, 2008; Meyer et Allen, 1991; Perryer et al., 2010; Shore et Martin, 1989). Toutefois, l'engagement affectif aurait une plus forte corrélation (relation négative) avec l'intention de quitter que l'engagement normatif et l'engagement de continuité (Luna-Arocas et Camps, 2008; Meyer et Allen, 1991; Perryer et al., 2010). L'EO agit également comme variable médiatrice entre les pratiques de GRH et l'intention de quitter (Guchait et Cho, 2010), et comme variable médiatrice dans la relation entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Fabi et al., 2010a; Luna-Arocas et Camps, 2008). Par conséquent, l'engagement organisationnel est un facteur clé de fidélisation de la main-d'œuvre.

2.2.3 L'intention de quitter

L'intention de quitter se définit comme une « estimation subjective de la probabilité de quitter une organisation dans un avenir rapproché » [traduction libre] (Mowday, Porter et Sterrs, 1982, cités dans Guchait et Cho, 2010, p. 1234), ou encore comme une intention délibérée de quitter l'organisation (Fabi et al., 2010b). Lorsqu'il y a concrétisation de l'intention de quitter, on parle de départ volontaire, qui se traduit par un mouvement du personnel (*turnover*) au sein de l'organisation. Le taux de roulement (*turnover rate*) est un indicateur de l'importance du mouvement du personnel dans une organisation.

Les enjeux managériaux. Le roulement du personnel fait partie de l'ensemble des processus à gérer dans une organisation. Meier et Hicklin (2007) suggèrent qu'un juste équilibre entre les départs et arrivées de nouveaux employés favoriserait l'innovation. Le niveau de roulement du personnel devrait être suffisant pour permettre le renouvellement de la main-d'œuvre, ce qu'on peut appeler « du sang neuf », dans une organisation, sans toutefois occasionner une pression telle que le fonctionnement de l'organisation en soit perturbé. Ces considérations pour les besoins organisationnels en innovation ne réduisent en rien l'importance de la fidélisation des employés expérimentés dans une organisation (Fabi et al., 2010b). Les employés expérimentés détiennent un « savoir tacite », une sorte d'intuition, qui constitue la connaissance la plus précieuse d'une organisation. Ce savoir tacite inestimable est décrit par les chercheurs de l'école d'administration des affaires de Harvard (Harvard Business Review, septembre 2004, cité dans Desrosiers, 2005) comme celui qui permet à un employé de « poser instantanément le bon diagnostic sur une situation complexe sans même pouvoir en expliquer le raisonnement, [...] de faire des rapprochements entre deux événements dissociés pour trouver des solutions inédites aux problèmes ». La perte de ce savoir tacite qui accompagne le départ des employés les plus expérimentés risque de compromettre la performance d'une organisation (Coff, 1997; Fabi et al., 2010b; Guerrero, 2005; Holtom et al., 2008).

Mais pourquoi les employés quittent-ils une organisation? Holtom et al. (2008) ont relevé plusieurs causes, dont l'insatisfaction à l'égard des bénéfices perçus au niveau intellectuel, émotionnel et/ou financier.

D'un point de vue managérial, la fidélisation des meilleurs employés est un enjeu stratégique plus important que jamais dans nos organisations, une préoccupation que partagent de nombreux chercheurs (Holtom et al., 2008). En effet, plus de 1500 études académiques ont traité du phénomène de l'intention de quitter et des départs volontaires depuis 1958, année où March et Simon ont entrepris une première recherche

scientifique sur le sujet (Holtom et al., 2008; Steel et Lounsbury, 2009). Parmi les tendances de la recherche contemporaine portant sur la rétention de la main-d'œuvre, se retrouvent l'étude de facteurs individuels tels que le stress causé par les changements organisationnels, l'étude des attitudes et des perceptions des employés ainsi que l'étude de variables contextuelles et relationnelles.

La rétention de la main-d'œuvre. La rétention de la main-d'œuvre est un construit centré sur les facteurs qui encouragent les employés à rester dans l'organisation plutôt qu'à la quitter (Holtom et al., 2008). Elle serait une des plus importantes variables analysées dans la littérature académique traitant de la GSRH (Luna-Arocas et Camps, 2008). Les principaux aspects associés à la rétention du personnel concernent l'attachement de l'employé à sa communauté, la compatibilité de ses valeurs avec celles de l'organisation et le coût perçu d'un départ volontaire, soit trois aspects reliés avec l'engagement organisationnel. Comme l'EO, la rétention du personnel est un prédicteur du départ volontaire (Holtom et al., 2008).

Les pratiques de GRH auraient une influence positive sur l'intention de quitter (Guchait et Cho, 2010). Leur impact sur la rétention du personnel a été maintes fois vérifié (Fabi et al., 2010a; Guchait et Cho, 2010; Huselid, 1995; Wagar et Rondeau, 2006). Il a été démontré que des construits attitudinaux tels que la satisfaction au travail (Luna-Arocas et Camps, 2008; Porter et Steers, 1973; Shore et Martin, 1989) et, plus significativement, l'engagement organisationnel (Elorza et al., 2011; Fabi et al., 2010a; Guchait et Cho, 2010; Luna-Arocas et Camps, 2008; Meyer et Allen, 1991; Shore et Martin, 1989) sont des prédicteurs de l'intention de quitter. Les pratiques de communication et la rémunération liée aux résultats auraient un effet sur la rétention du personnel (Fabi, Raymond et Lacoursière, 2007). Fabi et al. (2010a) ont récemment confirmé les résultats de Luna-Arocas et Camps (2008) à l'effet que la rémunération exercerait un effet direct et négatif sur l'intention de quitter. Les pratiques de leadership et d'organisation du travail/caractéristiques de l'emploi auraient aussi un effet direct et

négatif sur l'intention de quitter. Supportant Fabi et al. (2010a), Guchait et Cho (2010) ont identifié la qualité et la sécurité de l'environnement de travail comme le prédicteur le plus significatif de l'intention de quitter.

2.2.4 Le support organisationnel perçu

Fondé sur la théorie de l'échange social, le support organisationnel perçu (SOP), parfois appelé « soutien organisationnel perçu », peut se définir comme la tendance de l'employé à croire que l'organisation qui l'emploie apprécie et valorise sa contribution et qu'elle se soucie de son bien-être (Eisenberger et al., 1986).

En accord avec la théorie de l'échange social de Blau (1964) et avec la norme de réciprocité de Gouldner (1960), qui postule que l'individu aide ceux qui l'ont aidé et qu'il ne traite pas mal ceux qui l'ont aidé, l'engagement organisationnel des employés serait fortement influencé par l'engagement de l'employeur à leur égard (Chasserioa et Legault, 2009; Eisenberger et al., 1986). En contrepartie d'un environnement et de conditions de travail correspondant à leurs aspirations, les employés seraient plus motivés et enclins à s'engager affectivement envers l'organisation. À cet égard, les pratiques de GRH seraient perçues par les employés comme un moyen utilisé par l'employeur pour confirmer son engagement envers eux (Allen et al., 2003; Cho, Misty, Johanson et Guchait, 2009).

Au cours de la dernière décennie, de nombreux chercheurs se sont intéressés aux perceptions individuelles à l'égard des pratiques de GRH ainsi qu'à l'effet de ces perceptions sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter (Elorza et al., 2011; Fabi et al., 2010a; Ghani et Hussin, 2009; Holtom et al., 2008; Perryer et al., 2010; Steel et Lounsbury, 2009; Takeuchi et al., 2009). Par ailleurs, plusieurs chercheurs ont déploré le fait que la majorité des études traitant des pratiques de GRH aient adopté une perspective organisationnelle, axée sur la performance, plutôt

qu'une perspective individuelle (Huselid, 1995; Guchait et Cho, 2010; Luna-Arocas et Camps, 2008). L'intérêt de l'étude des perceptions individuelles réside dans le fait qu'elles constituent une réponse des employés à la stratégie de ressources humaines mise en place par l'employeur (Allen et al., 2003). Selon Elorza et al. (2011), elles permettraient de comprendre l'effet réel de l'actualisation d'un système de gestion des ressources humaines sur les construits attitudeux.

Certains chercheurs étendent leurs investigations vers des concepts reliés aux perceptions individuelles et à leurs effets sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel pour tenter d'expliquer l'intention de quitter et les départs volontaires. Ces concepts contribueraient au développement du SOP. Il s'agit du support du superviseur perçu (Eisenberger et al., 2002) et du support perçu du système de GRH (Eisenberger et al., 2002; Elorza et al., 2011; Guchait et Cho, 2010). Approfondissant la question de recherche visant à connaître les pratiques de GRH qui ont une influence sur la performance organisationnelle, les chercheurs se demandent ici *comment* ces pratiques agissent sur la performance organisationnelle, explorant ce qu'il est convenu d'appeler la *boîte noire* recelant les perceptions individuelles des employés (Elorza et al., 2011).

Le support organisationnel perçu joue un rôle important dans l'explication des attitudes des employés. Il contribuerait à hausser l'engagement affectif des employés envers l'organisation (Eisenberg et al., 1986; Meyer et al., 2002) et favoriserait le déploiement de leurs efforts pour atteindre les objectifs organisationnels, en retour de récompenses ou de bénéfices symboliques. Il a été maintes fois démontré que la perception d'être bien traité est directement et positivement corrélée avec l'engagement organisationnel et qu'elle est directement et négativement corrélée avec l'intention de quitter (Allen et al., 2003; Cho et al., 2009; Guerrero, 2005; Perryer et al., 2010). L'importance de considérer les besoins des employés dans les organisations (besoins d'accomplissement, besoin d'affiliation, besoin d'autonomie et besoin de pouvoir) a d'ailleurs été confirmée par les recherches de Taormina (2009). Dans une récente étude

sur les interactions entre le SOP et l'engagement organisationnel en tant que prédicteurs de l'intention de quitter, Perryer et al. (2010) ont démontré que les employés qui ont un faible niveau d'engagement mais qui ont un niveau de support organisationnel perçu élevé sont moins enclins à quitter l'organisation. Le support organisationnel perçu serait le meilleur prédicteur de l'intention de quitter (Cho et al., 2009; Perryer, et al., 2010).

Les employeurs soucieux de conserver leurs meilleurs employés auraient donc avantage à se préoccuper du développement du SOP dans leur organisation. Il s'agit d'abord d'accorder la stratégie de gestion de ressources humaines de l'organisation avec cet objectif. À cet égard, Allen et al. (2003) ont montré que la perception de support que procure un système de pratiques de GRH, particulièrement par des pratiques de participation à la prise de décisions, par l'équité dans les récompenses et par les opportunités de promotion au sein de l'organisation, contribuent au développement du SOP.

Il importe également de s'assurer que les objectifs poursuivis par la stratégie de GRH seront atteints. L'actualisation du système de GRH peut avoir un effet positif ou un effet négatif sur les attitudes des employés (Elorza et al., 2011). Les intentions de support organisationnel qui sous-tendent l'offre de pratiques de GRH dans une organisation ne sont pas systématiquement perceptibles pour les employés (Allen et al., 2003). Par exemple, si une organisation met en place un mécanisme pour encourager la participation aux décisions, alors que le superviseur ne démontre aucune ouverture aux suggestions des employés, il y a incohérence entre ce qui est annoncé et ce qui est actualisé. Cette incohérence aura pour effet de fragiliser la confiance des employés envers l'organisation. La confiance, définie comme la tendance à croire que ce que l'autre a dit qu'il fera sera effectivement fait (Spreitzer et Quinn, 2001, cités dans Ghani et Hussin, 2009), serait le facteur prédictif du soutien organisationnel perçu le plus significativement important (Ghani, et Hussin, 2009). Par ailleurs, la confiance des employés envers le système de pratiques de GRH aurait un impact important sur

l'engagement organisationnel (Cho et al., 2009) et sur l'efficacité organisationnelle (Castrogiovanni, Urbano et Loras, 2011; Guchait et Cho, 2010). En milieu organisationnel, comme le suggèrent Allen et al. (2003), la confiance s'appuie sur les perceptions de justice et d'équité, sur la perception que la contribution de l'employé est appréciée, ainsi que sur la cohérence entre les pratiques de GRH et les messages reçus. La perception des employés à l'égard du système de GRH est un indicateur de la qualité de sa mise en œuvre au quotidien, ce dont les gestionnaires de haut et de moyen niveau sont responsables (Elorza et al., 2011).

Le superviseur étant identifié à l'organisation par les employés (Eisenberger et al., 2002), son attitude et son comportement exercent une influence importante sur la perception du support organisationnel. Le SOP contribuant à hausser l'engagement organisationnel affectif (Eisenberg et al., 1986; Meyer et al., 2002), c'est en valorisant la contribution des employés et en faisant preuve de réelles préoccupations à l'égard de leur bien-être que le supérieur peut lui-même contribuer à accroître leur engagement envers l'organisation (Doucet et al., 2008).

2.3 GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET PME

Encore aujourd'hui, le champ des PME demeure peu étudié en GSRH, comparativement à celui de la grande entreprise (Aït-Razouk et Bayad, 2010; Jaouen et Tessier, 2008). Les PME sont pourtant d'importants acteurs économiques dont la contribution est reconnue, tant au niveau de l'innovation que de la création d'emplois. Ce qui devrait justifier un développement accru de la recherche sur la gestion stratégique des ressources humaines dans le PME se résume, selon Aït-Razouk et Bayad (2010, p.148), au fait que les PME « ne peuvent compter que sur leur capital humain pour se développer et rester performantes », et plus particulièrement lorsque l'environnement se fait plus menaçant.

2.3.1 Les approches stratégiques dans les PME

Les PME seraient de plus en plus sensibles aux enjeux entourant la GRH. Dans le cadre d'une étude longitudinale, réalisée sur la période 1998-2005, auprès de 388 PME françaises comptant entre 20 et 499 salariés (40% des 5908 participants proviennent de PME de moins de 50 employés, et 28% proviennent de PME de 50 à 199 employés), Aït-Razouk et Bayad (2010) ont observé l'évolution des PME en matière de gestion stratégique des ressources humaines. Il s'avère que, pour attirer et fidéliser leurs employés, les PME privilégient progressivement des pratiques de GRH stratégiques visant l'engagement (pratiques d'autonomie, de formation, d'appréciation du rendement liée à la formation et la promotion, incitatifs financiers, communication et participation), mettant moins l'accent sur les pratiques dites administratives (description de tâches, contrôle, augmentation collective des salaires et bonis collectifs). Les pratiques de GRH stratégiques favoriseraient un bon climat social ainsi que l'équité et la justice dans l'organisation. La plupart des PME observées optent pour un système de pratiques hybride, cherchant à trouver un équilibre entre ces deux modes de gestion des ressources humaines.

Guchait et Cho (2010) soulignent que chaque organisation est unique, et que pour cette raison, chaque organisation adopte une stratégie de gestion des ressources humaines unique. Le contexte environnemental, la technologie utilisée, la taille et l'âge de l'organisation déterminent la structure optimale et influencent les choix stratégiques (Cosh, Fu et Hugues, 2012). Auparavant, Riberio Soriano et Montoro-Sanchez (2011) avaient abondé dans le même sens en affirmant que l'adaptation des initiatives de GRH au contexte organisationnel est une nécessité.

Selon une perspective de contingence, Hatch (1997) distingue deux types d'organisations en fonction de l'environnement dans lequel elles évoluent : les organisations mécanistes, évoluant dans un environnement stable, et les organisations

organiques, dont la flexibilité et le recours au jugement des employés permettent une adaptation rapide aux circonstances changeantes d'un environnement instable. L'approche mécaniste est appropriée lorsque la rentabilité exige une routinisation des activités, tandis qu'une approche organique convient aux besoins d'innovation et d'adaptation entrepreneuriales. Les organisations organiques se caractérisent par une réduction de la spécialisation, de la formalisation, de la hiérarchisation, et par une communication plus latérale (horizontale), ainsi que par le développement des compétences et le travail en équipe. Une gestion organique des ressources humaines favoriserait l'appropriation des objectifs organisationnels par les employés (Cosh et al., 2012) et la fidélisation de la main-d'œuvre (Coff, 1997). Dans leur fonctionnement, les organisations ont recours à une combinaison d'éléments mécanistes et organiques. Dans une université, par exemple, un professeur agit de façon mécaniste lorsqu'il fait passer un examen, tandis que ses activités sont de type organique lorsqu'il conçoit un programme de cours. La théorie de la contingence justifie qu'une organisation puisse avoir recours à des formes mécanistes plutôt qu'organiques puisque « la manière la plus efficace d'organiser est contingente aux conditions de complexité et de changement de l'environnement » (Burns et Stalker, 1961, p. 92, cités dans Hatch, 1997).

2.3.2 Les spécificités des PME

Certaines problématiques propres aux PME ont été mises en évidence par la littérature académique, dont la centralisation de la fonction RH autour du propriétaire-dirigeant, le manque de développement des pratiques de GRH, ainsi que le manque d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH (Aït-Razouk et Bayad, 2010, citant Lacoursière, Fabi et St-Pierre, 2000; Jaouen et Tessier, 2008). Or, ces problématiques seraient liées les unes aux autres. Dans plusieurs PME, la fonction de gestion des ressources humaines n'existe pas (Aït-Razouk et Bayad, 2010; Jaouen et Tessier, 2008; Riberio et Montoro-Sanchez, 2011), ce qui pourrait expliquer la difficulté à mettre en place et à maintenir un système de GRH. Les problèmes de GRH sont généralement

résolus par le propriétaire-dirigeant lui-même, selon un management de proximité spécifique aux PME de petites tailles, c'est-à-dire selon un mode face-à-face (Jaouen et Tessier, 2008). Du point de vue du propriétaire-dirigeant, la professionnalisation de la fonction de GRH peut être synonyme de bureaucratie et entraîner une perte de contrôle sur la performance de l'organisation (Aït-Razouk et Bayad, 2010; Carrier, 2008).

Or, la performance de PME américaines qui mettent en œuvre un système de pratiques de GRH mobilisatrices, telles que la participation, les incitatifs financiers et la responsabilisation, a été comparée avantageusement avec celle de PME n'offrant pas de telles pratiques, rapportent Aït-Razouk et Bayad (2010). Il est de plus démontré que les pratiques de GRH viennent supporter avantageusement les stratégies d'affaires (Fabi et al., 2007). Aït-Razouk et Bayad (2010) concluent leurs travaux en affirmant que la professionnalisation de la fonction RH ainsi que l'accompagnement des dirigeants sont des enjeux cruciaux pour le développement et la pérennité d'un système de GSRH dans les PME.

Une autre caractéristique des PME tient au fait qu'elles bénéficient d'une plus grande flexibilité que les grandes entreprises (Carrier, 1994; Castrogiovanni, Urbano et Loras, 2011), ce qui leur confère une capacité organisationnelle à s'adapter rapidement aux changements dans un environnement hostile, dynamique et incertain (Cosh et al., 2012, citant Burns et Stalker, 1961).

Les approches de la contingence et les configurations de pratiques de GRH peuvent sembler complexes et difficilement applicables en contexte de PME. C'est ce que concluent Wagar et Rondeau (2006) dans leur étude sur le rôle des pratiques de GRH dans la rétention de la main-d'œuvre des PME. Une approche plus spécifique des pratiques de GRH qui ont une influence sur le taux de roulement des employés répondrait davantage aux besoins des PME. Une organisation dotée d'un système de gestion des ressources humaines formel et qui offre un environnement de travail jugé

agréable par ses employés exercerait une réelle force d'attraction et de rétention sur la main-d'oeuvre. Wagar et Rondeau (2006) ont ciblé 5 pratiques ayant un impact sur la rétention des employés en contexte de PME:

1. La communication avec les employés et le partage d'information;
2. Le travail en équipe;
3. La formation et le développement des compétences;
4. Les compensations financières et les programmes d'incitations financières;
5. Un régime de retraite.

La satisfaction à l'égard des pratiques de GRH est fonction de leur accessibilité et de l'importance que leur accordent les employés (Fabi et al., 2010a) et, généralement, les employés considèrent positivement le système de pratiques de GRH accessible dans leur organisation (Chasserioa et Legault, 2009). Les travaux de Fabi et al. (2010a) ont permis de cibler 5 pratiques de GRH qui seraient actuellement peu accessibles aux employés québécois. Les chercheurs suggèrent que les organisations investissent davantage dans ces pratiques afin de hausser la satisfaction au travail de leurs employés :

1. La rémunération et les programmes d'incitations financières;
2. La formation et le développement;
3. L'évaluation de la performance;
4. La communication et la participation;
5. La conciliation travail-vie personnelle.

Les choix en matière de GRH auraient une forte influence sur le développement de l'organisation et de ses employés (Aït-Razouk et Bayad, 2010). Une PME peut mieux se positionner dans un environnement incertain si ses choix de GSRH lui permettent d'assurer la flexibilité nécessaire, de développer les compétences de ses employés, de les mobiliser et d'intégrer des personnes de talent.

2.3.3 La formalisation des pratiques de GRH dans les PME

La formalisation des pratiques de GRH se caractérise par des canaux d'information structurés, dans un contexte où l'autorité est supportée par des règles et procédures documentées (Cosh et al., 2012). Elle a pour effet, d'une part, de réduire les ambiguïtés de rôle et les coûts de coordination et, d'autre part, d'augmenter la capacité de prise de décisions dans l'organisation.

La recherche a permis d'observer un degré de formalisation des pratiques de GRH plutôt faible dans les PME (Jaouen et Tessier, 2008). Elle se réduit souvent aux pratiques de recrutement et de rémunération (Barel, Dion et Fremeaux, 2010; Fabi et al., 2007), mais elle semble s'accroître avec la taille de l'entreprise (Jaouen et Tessier, 2008). Seulement 16% des PME québécoises auraient des politiques de gestion formelles et écrites (Ratté, 2002, cité dans Gasse et al., 2011). Peu d'outils de GRH formalisés seraient utilisés dans les petites entreprises, et ce phénomène serait causé par une méconnaissance de leur existence et/ou de leur utilisation. Les modes de gestion des ressources humaines informels y seraient toujours prédominants. En contexte de PME, la qualité du climat organisationnel pourrait être un facteur de rétention de la main-d'œuvre majeur, tandis que la formalisation des pratiques de GRH y serait un facteur moins important (Aït-Razouk et Bayad, 2010; Wagar et Rondeau, 2006).

La formalisation des pratiques de GRH serait effectivement moins appropriée dans certains secteurs d'activités tels que celui des services en haute technologie, ce qui entraîne des répercussions sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Chasserio et Legault (2009) en sont arrivés à ces conclusions dans une étude auprès de 7 entreprises montréalaises employant du personnel hautement qualifié. Dans un environnement d'affaires turbulent, où la créativité et la capacité d'innovation de la main-d'œuvre constituent le principal avantage concurrentiel de l'organisation, et où les employés sont des professionnels hautement qualifiés qui travaillent par projets, la

relation employeur/employés est basée sur un contrat social qui se distingue de celui des organisations bureaucratiques traditionnelles. Il s'agit d'un contrat à court terme, souvent fondé sur la réalisation d'un projet précis. En échange de l'opportunité d'acquérir de nouvelles connaissances et habiletés, de développer une réputation professionnelle, de gagner un salaire élevé dans un contexte de travail leur accordant un niveau d'autonomie important, les employés acceptent un contrat à durée déterminée et s'engagent à tout mettre en œuvre pour assurer la satisfaction du client à l'origine de ce projet. Ce type de contrat n'affecte en rien l'engagement organisationnel des employés, dans la mesure où l'engagement signifie concrètement qu'un employé ne compte pas ses heures, qu'il investit temps et énergie dans son travail, qu'il se dévoue entièrement à son travail, qu'il déploie plus d'efforts que la norme, qu'il fasse plus que ce qu'on attend de lui et qu'il dépasse régulièrement les attentes de son employeur (Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1998), cités dans Chasserio et Legault (2009); Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005).

Mais comment ce type de contrat psychologique à durée déterminée engage-t-il l'employeur? Trois pratiques de GRH reconnues pour leur influence sur l'engagement organisationnel ont attiré l'attention de Chasserio et Legault (2009), ces pratiques ayant en commun de signifier l'intention de l'employeur de retenir ses employés et de favoriser leur qualité de vie. Il s'agit, premièrement, des pratiques de développement des compétences, de formation continue et d'opportunités de promotion dans l'organisation, deuxièmement, des pratiques de rémunération, d'incitatifs financiers et de récompenses non monétaires et, finalement, des pratiques de conciliation travail-vie personnelle.

Les pratiques de formation continue et de développement des compétences, ainsi que les opportunités de promotion dans l'organisation, signalent aux employés que leur employeur souhaite établir avec eux une relation à long terme. Les résultats de l'étude démontrent que, pour la plupart des employeurs consultés, la formation est une responsabilité qui relève exclusivement de l'employé et ils refusent d'y investir des

ressources qui profiteront éventuellement à des concurrents. Les pratiques de rémunération et les incitatifs financiers sont toutefois un facteur déterminant : les employeurs soucieux de retenir leurs employés hautement qualifiés se savent tenus d'offrir une rémunération compétitive. Par ailleurs, les pratiques de reconnaissance non monétaires sont peu développées chez les employeurs à l'étude. Les pratiques de conciliation travail-vie personnelle, visant à aider les employés à assumer leurs responsabilités familiales (flexibilité dans la gestion du temps, congés pour obligations familiales, service de garde sur les lieux de travail, etc.), font l'objet d'arrangements individuels entre les employés et le chef de projet, ceci sur une base discrétionnaire. Ce type d'arrangements comporte cependant un risque : un manque d'ouverture de l'employeur à l'égard des besoins individuels de ses employés occasionnerait un bris de confiance entre les deux parties, l'employé considérant alors que la qualité de son engagement n'est pas reconnue à sa juste valeur. Ces trois pratiques ont une influence sur le support organisationnel perçu (Tremblay et al., 2005), lequel favorise une relation durable employeur/employé.

En conclusion de leur étude, Chasserio et Legault (2009) émettent des réserves quant à la gestion informelle des pratiques de GRH. Un certain nombre de conditions leur paraissent essentielles à la réussite d'une GRH fondée sur des arrangements informels entre employeurs et employés : du personnel hautement qualifié, non syndiqué, dans une organisation qui fonctionne par projets et dont la demande est stable, une main-d'œuvre talentueuse qui demande peu de supervision, orientée vers la satisfaction de la clientèle et qui assume pleinement ses responsabilités, des salaires élevés et une hiérarchie plutôt horizontale. Dans ce contexte, les employés développent eux-mêmes leur engagement envers leur employeur. Les chercheurs soutiennent qu'il est prématuré de transposer cette formule de GRH par arrangements informels dans d'autres secteurs économiques, dans un environnement de travail bureaucratique traditionnel ou de style Tayloriste.

Ces conclusions supportent le point de vue des chercheurs et praticiens qui militent en faveur de la formalisation des pratiques de GRH dans les PME (BCG, et WFPMA, 2008; Cosh et al., 2012; Meyer et Allen, 1991). Les pratiques de GRH étant perçues comme un moyen utilisé par l'employeur pour confirmer son engagement à leur égard (Allen et al., 2003; Cho et al., 2009), les employés le tiennent responsable de l'adoption de pratiques adaptées à leurs besoins et aux besoins d'un environnement de travail unique et inimitable (Meyer et Allen (1991). À cet égard, la formalisation des pratiques de GRH affermirait leur efficacité et contribuerait à l'engagement affectif des employés envers l'organisation.

Cosh et al. (2012) ont récemment examiné la relation entre la structure organisationnelle et la capacité d'innovation entrepreneuriale auprès de 1 955 PME oeuvrant dans le secteur manufacturier et dans celui des services au Royaume-Uni (47,5% sont des entreprises de moins de 20 employés et 52,5% des entreprises de plus de 20 et de moins de 500 employés). Leurs résultats sont à l'effet que, si les jeunes et petites PME (moins de 20 employés) en haute technologie auraient avantage à adopter une décentralisation informelle optimisant leur capacité d'innovation, une structure formelle et documentée (mécaniste) mais décentralisée au niveau décisionnel (organique) serait à privilégier dans toutes les PME, peu importe leur environnement d'affaires, leur taille, leur âge et leur secteur d'activité, exception faite de certaines organisations dont les activités se concentrent sur la haute technologie.

2.4 LES PRATIQUES DE GRH

Comme précédemment exposé, et bien que de façon indirecte, les pratiques de GRH sont d'importants leviers de gestion pour toute organisation souhaitant attirer et fidéliser ses employés (Fabi et al, 2010b). Sans prétendre à l'exhaustivité des informations qui y sont présentées, cette section du contexte théorique décrit les pratiques de GRH faisant l'objet de la présente recherche et expose certains enjeux et

particularités liés à chacune d'elles. Ces pratiques ont été sélectionnées en s'appuyant sur le questionnaire élaboré par Fabi, Lacoursière, Vallée et Gélinas (2008), dans lequel les pratiques de GRH sont réparties en 10 grandes catégories : conciliation travail-vie personnelle, leadership, communication et participation, évaluation de la performance, sélection, accueil et intégration, formation et développement, rémunération, avantages sociaux et, finalement, organisation du travail/caractéristiques de l'emploi.

2.4.1 Conciliation travail-vie personnelle

Les pratiques de conciliation travail-vie personnelle se décrivent comme des mesures visant à permettre aux employés de concilier leurs responsabilités personnelles avec leurs responsabilités professionnelles, par exemple par des horaires de travail flexibles, le travail à temps partiel, le partage d'emploi, le télétravail, l'accès à des congés de longue durée et des programmes visant à faciliter l'exercice des responsabilités familiales (Fabi et al., 2010a).

La conciliation travail-vie personnelle, souvent désignée par les expressions « conciliation travail-famille », ou « équilibre travail-vie personnelle », représente de plus en plus un enjeu organisationnel. En effet, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle fait partie des nombreux défis à relever par les organisations pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre. Devant la multiplication des opportunités de carrières offertes en contexte de raréfaction de la main-d'œuvre, les travailleurs n'hésiteront pas à opter pour une organisation dont l'offre de pratiques de conciliation travail-vie personnelle correspond mieux à leurs besoins, par exemple par un horaire flexible ou des vacances plus longues.

Selon Lero et al. (2009, cités dans Gasse et al. (2011), une culture organisationnelle qui n'appuie pas les pratiques de conciliation travail-vie personnelle influence négativement des construits attitudeux tels que l'engagement affectif envers

l'organisation et l'intention de quitter. Pour leur part, Fabi et al. (2010a) ont constaté une influence significative de cette pratique sur la satisfaction au travail.

Au Canada, de nombreuses études concluent à une intensification du conflit entre le travail et la vie personnelle (Chrétien et Létourneau, 2010; Gasse, Lee-Gosselin, Chrétien et Tremblay, 2011). Entre 1996 et 2009, le pourcentage des travailleurs vivant un conflit travail-vie personnelle est passé de 46 % à 61 % (Barette, 2009, cité dans Gasse et al., 2011). Dans une étude portant sur les pratiques de GRH, Fabi et al. (2010a) ont mesuré le niveau d'accessibilité des pratiques de conciliation travail-vie personnelle quant à l'offre d'horaires flexibles, de travail à temps partiel, de partage d'emploi, de télétravail, de congés de longue durée et de mesures visant à faciliter l'exercice de responsabilités familiales. Les chercheurs sont arrivés au constat que seulement 37 % de ces pratiques sont accessibles aux participants à l'étude.

Cependant, les employeurs semblent de plus en plus sensibles à l'importance des pratiques de conciliation travail-vie personnelle, comme le démontrent les résultats d'un sondage mené par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés auprès de 74 entreprises québécoises en 2009. Les pratiques de conciliation travail-vie personnelle figurent au 4^{ième} rang parmi les 6 pratiques les plus utilisées par les employeurs consultés pour attirer et fidéliser leurs employés. Les résultats font état du fait que les pratiques de conciliation travail-vie personnelle arrivent premières pour leur efficacité à la fois pour attirer et pour fidéliser la main-d'œuvre (CHRA, 2010). Ce constat correspond aux récentes observations faites par des chercheurs du domaine des ressources humaines (Carroll, Smith et Oliver, 2008; Lero et al., 2009; Gasse et al., 2011).

2.4.2 Leadership

Le leadership est défini par Schermerhorn, Hunt et Osborn (2002, p.361) comme un « type d'influence interpersonnelle par laquelle un individu amène un autre

individu ou un groupe à s'acquitter de la tâche qu'il veut voir menée à bien ». Le leadership peut aussi être défini comme un processus d'interactions multi-niveaux (personnes, dyades, groupes, collectivités), qui s'opère dans un contexte donné et dans lequel le leader (superviseur, supérieur) et les adhérents (subordonnés) partagent un objectif (vision, mission) et se mettent ensemble en action, sur une base volontaire, pour atteindre cet objectif (traduction libre de Yammarino, 2013).

Plus concrètement, les pratiques de leadership sont vues comme l'exercice de responsabilités de supervision consistant, premièrement, au niveau administratif, à établir des objectifs spécifiques, à reconnaître l'atteinte de ces objectifs et récompenser adéquatement les employés performants et, deuxièmement, au niveau relationnel, à faire preuve d'écoute, de disponibilité et de confiance à l'égard des employés supervisés (Fabi et al, 2010b).

2.4.2.1 Leadership et mise en œuvre des pratiques de GRH

L'efficacité des pratiques de GRH et la perception qu'en ont les employés sont influencées par la manière dont elles sont mises en œuvre dans le cadre d'interactions entre le dirigeant et les employés (Elorza et al., 2011; Luna-Arocas et Camps, 2008). C'est pourquoi, parmi les 10 pratiques de GRH que nous étudions, celle du leadership se distingue par son importance, en ce sens où elle influence la mise en œuvre de toutes les autres pratiques de GRH (Mendelson et al., 2011). Par exemple, les pratiques de leadership permettent d'identifier les besoins de formation, de former et de motiver les équipes de travail et d'assurer la communication dans l'organisation. Malgré le fait qu'une organisation offre une large gamme de pratiques de GRH, il s'avère donc possible que le niveau de satisfaction des employés à l'égard de ces pratiques ne soit pas à la hauteur des espérances de l'employeur (Allen et al., 2003).

2.4.2.2 Leadership et perceptions à l'égard des pratiques de GRH.

Dans une étude auprès de 732 employés provenant de 26 PME espagnoles, Elorza et al. (2011) ont relevé des différences significatives entre le système de GRH tel que géré par les dirigeants et le même système tel que perçu par les employés. Suivant Luna-Arocas et Camps (2008), les chercheurs avancent que le leadership a une influence déterminante sur la perception des employés à l'égard des pratiques de GRH et, par conséquent, sur l'effet réel de la mise en œuvre d'un système de GRH sur l'engagement organisationnel. La formalisation des pratiques de GRH ne suffirait pas : il faut considérer également son fonctionnement, la gestion quotidienne des pratiques de GRH, qui dépendent du comportement de leadership des dirigeants.

Les pratiques de leadership permettent de cultiver la confiance et l'engagement envers l'organisation (Mendelson et al., 2011). Le besoin d'un sentiment de confort, un antécédent à l'EO, repose sur des pratiques de leadership reliées à l'équité dans la distribution des récompenses (Huselid, 1995), la confiance envers l'organisation, le support organisationnel, la clarification des rôles, l'absence de conflits ainsi que sur la considération du supérieur immédiat (Meyer et Allen, 1991). Selon Doucet et al. (2008), la confiance et le soutien expliqueraient l'effet du leadership sur l'engagement organisationnel des employés. Fabi et al. (2010a) ont par ailleurs établi que le leadership aurait un effet direct sur l'intention de quitter.

De nombreux chercheurs ont démontré que l'influence des pratiques de leadership sur l'engagement organisationnel s'exerce par le biais de différentes activités, dont l'établissement des objectifs spécifiques (Fabi et al., 2010b); la valorisation de la contribution des employés (Doucet et al., 2008; Fabi et al., 2010a); l'équité dans la distribution des récompenses (Fabi et al., 2010a; Meyer et Allen, 1991); la considération du supérieur immédiat, la qualité de son écoute et sa disponibilité (Fabi et al., 2010a; Meyer et Allen, 1991) et l'absence de conflits (Meyer et Allen, 1991).

Il ressort des travaux de Fabi et al. (2010a) que les activités reliées aux pratiques de leadership sont perçues par les employés comme les plus importantes de toutes et qu'elles donnent lieu à une assez forte satisfaction chez les employés.

2.4.3 Communication et participation

Les pratiques de communication se décrivent comme des mesures mises en place pour assurer que la communication formelle soit plus importante que la communication informelle dans l'organisation; que les employés soient informés adéquatement, que les objectifs organisationnels soient connus des employés et qu'il y ait une communication fluide entre les différents départements. Les pratiques de participation se décrivent comme des mesures mises en place afin que les employés soient consultés régulièrement, qu'ils aient à leur disposition des programmes d'expression et qu'ils aient la latitude de prendre des décisions liées à leur emploi (Fabi et al., 2010b).

Les pratiques de communication et de participation sont parmi les pratiques de GRH les plus étroitement associées à la stratégie organisationnelle. Elles auraient une influence directe sur la performance financière (Delery et Doty, 1996) ainsi que sur la satisfaction au travail (Fabi et al., 2010a; Porter et Steers, 1973). Leur impact sur la fidélisation de la main-d'œuvre a été maintes fois démontré dans la littérature académique (Aït-Razouk et Bayad, 2010; Fabi et al., 2007; Fabi et al., 2010a; Guchait et Cho, 2010; Huselid, 1995; Wagar et Rondeau, 2006). Toutefois, ces pratiques seraient encore trop peu accessibles dans les organisations et, pour cette raison, elles seraient une source d'insatisfaction au travail (Fabi et al., 2010a).

2.4.3.1 Pratiques de communication

Les pratiques de communication, aussi appelées « pratiques de partage de l'information », regroupent l'ensemble des pratiques permettant de diffuser et de

recevoir de l'information (Tremblay et al., 2005). Elles ont pour fonction, d'une part, de transmettre et de clarifier les attentes de l'employeur et, d'autre part, d'écouter et de considérer les préoccupations des employés. Afin d'assurer leur efficacité dans l'organisation et d'optimiser leur influence sur l'engagement organisationnel, les organisations auraient avantage à formaliser les pratiques de communication, selon Fabi et al. (2010b), d'autant plus que l'information aux employés s'avère être un moyen de créer un contexte favorable à l'utilisation du savoir qu'ils détiennent, au bénéfice de l'entreprise (Fabi et al., 2010c). Les employés devraient être informés des activités opérationnelles de l'entreprise, des aspects stratégiques et économiques tels que la mission de l'entreprise, ses objectifs, sa clientèle, le marché qu'elle occupe, les nouveaux développements, etc. Ces pratiques favoriseraient la recherche et le développement entrepreneurial. L'accès à l'information influencerait également le support organisationnel perçu chez les employés (Ghani et Hussin, 2009).

2.4.3.2 Pratiques de participation

Dans la littérature académique, la participation est souvent désignée par l'expression « décentralisation du processus décisionnel » (Cosh et al., 2012). Cette pratique est associée par certains chercheurs à un mode de gestion organique (Cosh et al., 2012; Hatch, 1997), qui offrirait une plus grande flexibilité organisationnelle et serait mieux adaptée à un environnement dynamique et incertain. Les pratiques de participation sont principalement caractérisées par une hiérarchie latérale. Par opposition, la centralisation est un processus décisionnel par lequel la concentration du pouvoir est centralisée, un leader exerçant un contrôle direct sur les décisions stratégiques et opérationnelles.

Les pratiques de participation contribuent au développement du support organisationnel perçu (Allen et al., 2003) et de la satisfaction au travail (Fabi et al., 2010a; Meyer et Allen, 1991). Elles permettraient aux employés une meilleure appropriation des objectifs organisationnels et, en leur donnant la possibilité de

s'exprimer et de participer aux décisions, leur procurerait un sentiment d'importance dans l'organisation (Meyer et Allen, 1991).

2.4.4 Évaluation de la performance

Les pratiques d'évaluation de la performance visent à documenter la performance des employés et à mesurer l'atteinte des objectifs fixés, à reconnaître le travail bien fait, à repérer leurs forces et leurs faiblesses ainsi que leur potentiel de promotion, à déterminer la rémunération appropriée et, enfin, à connaître leur point de vue (Fabi et al., 2010a).

L'influence des pratiques d'évaluation de la performance sur la performance organisationnelle a été démontrée dans la littérature académique (Caruth et Humphreys, 2008; Delery et Doty, 1996; Rodwell et Teo, 2008), plus particulièrement lorsque qu'elles sont orientées, d'une part, sur les résultats et les comportements et, d'autre part, sur la formation et le développement des compétences.

Selon Caruth et Humphreys (2008), l'efficacité de l'évaluation de la performance est conditionnelle à l'alignement des objectifs individuels avec les objectifs organisationnels. La réussite du processus nécessite qu'il comporte les caractéristiques nécessaires à la réalisation des besoins de l'organisation (décisions administratives, motivation du personnel, besoins stratégiques et de développement), et ce pour toutes les parties prenantes (gestionnaires, employés et cadres). L'évaluation de la performance doit être réfléchie, planifiée et préparée avec soin, particulièrement si elle est conçue pour répondre aux besoins de développement, de décisions administratives et stratégiques. Les chercheurs ont relevé 11 caractéristiques d'une évaluation de la performance réussie:

1. La formalisation du processus;
2. Son adaptation aux fonctions de l'employé;

3. Des critères et mesures prédéfinis;
4. La validité de la méthode utilisée;
5. La fiabilité des résultats obtenus;
6. Une communication ouverte;
7. La qualification de l'évaluateur;
8. La simplicité d'application;
9. L'accès aux résultats pour les employés;
10. Un mécanisme de révision;
11. Une procédure d'appel.

Les activités reliées aux pratiques d'évaluation de la performance ne sont accessibles qu'à 51 % des 382 employés ayant participé à l'étude de Fabi et al. (2010a), malgré le fait que leur importance soit reconnue dans les organisations. Ces pratiques exercent un effet direct sur la satisfaction au travail (Fabi et al., 2010a) et favorisent l'engagement organisationnel (Wagar et Rondeau, 2006) ainsi que la fidélisation des employés (Guchait et Cho, 2010; Huselid, 1995).

2.4.5 Sélection du personnel

Les pratiques de sélection du personnel consistent à assurer que les décisions d'embauche reposent sur différents paramètres dont une entrevue d'embauche, la capacité du candidat de satisfaire aux exigences techniques de l'emploi et de s'intégrer dans l'équipe de travail, sa volonté de s'engager dans l'organisation, un test d'embauche qui démontre ses habiletés, son expérience de travail dans un emploi comparable et sa capacité à exécuter le travail. Elles consistent également à vérifier les disponibilités internes pour combler un poste offert (Fabi et al., 2010a).

L'envergure des pratiques de sélection mises en œuvre dans une organisation est liée à sa croissance et au taux de roulement de son personnel (Podsakoff, Whiting,

Podsakoff et Mishra, 2011). Dans ce contexte, un processus de recrutement externe permet de procéder à l'embauche de nouveaux employés pour combler les postes offerts. D'autres facteurs peuvent justifier le recours au recrutement externe : la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation; le besoin de transformer la culture organisationnelle; le besoin de favoriser la diversification de la main-d'œuvre ainsi que lorsque les compétences requises pour combler un poste ne sont pas disponibles au sein de l'organisation (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004).

Les recherches ont démontré que 99 % des organisations ont recours à des entrevues pour sélectionner leurs employés (Podsakoff, Whiting, Podsakoff et Mishra, 2011). L'entrevue de sélection est souvent la première et la seule interaction que l'employeur aura avec les candidats avant de prendre une décision d'embauche. Il importe donc de soigner la structure de l'entrevue, dont l'outil devrait être basé sur l'analyse du poste et la description des tâches, mais permettre également de cerner certains facteurs comportementaux. Outre les compétences requises pour effectuer les tâches reliées à un poste, le potentiel d'intégration dans l'équipe de travail et la volonté de s'engager dans l'organisation devraient pouvoir être observés. Dans un environnement organisationnel complexe faisant appel au travail en équipe, la performance contextuelle du candidat devient un facteur clé. À cet égard, les candidats devraient pouvoir démontrer une bonne capacité de s'exprimer et une propension à adopter des comportements discrétionnaires tels que l'aide aux autres et la tendance à aller au-delà de ce qui est formellement requis pour satisfaire aux exigences du poste. Selon Meier et Hicklin (2007), la qualité du personnel en place devrait également influencer les décisions d'embauche du personnel de remplacement, particulièrement dans un contexte de roulement du personnel élevé. La rigueur apportée au processus de sélection du personnel est un moyen d'exprimer aux employés que l'organisation les supporte et se soucie de leur bien-être au travail (Takeuchi, Chen et Lepak, 2009).

Les pratiques de sélection influenceraient la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Fabi et al., 2010a, 2010b; Takeuchi, et al., 2009) ainsi que la fidélisation de la main-d'œuvre (Fabi et al., 2010a; Guchait et Cho, 2010; Takeuchi et al., 2009).

Le recrutement interne serait une pratique à privilégier lorsque le dirigeant d'entreprise souhaite miser sur le développement de carrière de ses employés, favoriser leur engagement et leur motivation et consolider la culture organisationnelle existante (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). L'offre d'opportunités de promotion au sein de l'organisation est considérée comme une pratique de GRH stratégique, en ce sens où la considération de l'employeur pour les disponibilités au sein de l'organisation, au moment de combler un poste, encourage les comportements compatibles avec la stratégie organisationnelle et qu'elle influence la performance financière des organisations (Delery et Doty, 1996). Elle favoriserait également le bien-être au travail (Chasserioa et Legault, 2009) et la fidélisation de la main-d'œuvre (Meyer et Allen, 1991; Porter et Steers, 1973).

2.4.6 Accueil et intégration

Les pratiques d'accueil et d'intégration se caractérisent par l'existence d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés au milieu organisationnel ainsi que par l'organisation d'activités sociales pour les employés (Fabi et al, 2010a). Elles visent à faciliter l'adaptation des nouveaux employés à une organisation et à cultiver le climat social dans l'organisation.

Un programme d'accueil aux nouveaux employés peut comprendre, par exemple, une visite guidée du milieu organisationnel, la présentation de l'équipe de travail et des dirigeants ainsi que la remise de documentation informative telle que le manuel de l'employé, la structure organisationnelle et les mesures visant la sécurité au

travail (St-Onge et al., 2004). Il permet de réduire l'incertitude et l'anxiété du nouvel employé.

Les pratiques d'accueil et d'intégration auraient une influence positive directe sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Fabi et al. (2010a) ont observé une assez bonne accessibilité à ces pratiques dans les organisations, ainsi qu'une assez forte satisfaction à leur égard.

2.4.7 Formation et développement

Les pratiques de formation et de développement consistent à former les nouveaux employés, à améliorer les habiletés techniques, les habiletés interpersonnelles et la performance au travail des employés; à faciliter le travail en équipe; à préparer les employés pour de futures tâches et à leur fournir les habiletés requises pour occuper des postes différents (Fabi et al., 2010a). Elles devraient également permettre aux employés d'échanger et de transmettre leurs connaissances à leurs collègues.

L'avènement de l'économie du savoir a donné naissance à de nouveaux concepts de production s'éloignant considérablement de la division du travail préconisée par la théorie du management scientifique taylorienne, dont les principes ont fortement influencé l'organisation du travail au cours de la première moitié du 20^{ième} siècle (Schumann, 1998). Desrosiers (2013, 25 février) décrit l'économie du savoir comme un phénomène dans lequel les organisations sont « engagées dans une course à l'innovation dont le but est d'offrir des biens et services à la plus grande valeur ajoutée possible », course dans laquelle tous les acteurs d'une organisation sont appelés à participer. Aujourd'hui, dans plusieurs secteurs d'activité, la technologie est venue remplacer les ouvriers exécutant des tâches spécialisées et routinières, et l'innovation est devenue un processus intégré aux objectifs organisationnels (Carrier, 2008). Plus que dans l'invention de nouveaux produits et services, l'innovation se trouve dans la création de

façons de faire et dans leur application aux procédés de production, à l'organisation du travail ou à la commercialisation des produits.

Dans ce contexte, les besoins des entreprises en matière d'attraction et de fidélisation des ressources humaines ont évolué substantiellement depuis l'époque taylorienne. Les employés assument maintenant, individuellement ou en équipe, des rôles et responsabilités qui en font des « régulateurs de système » ou des « gardiens des processus automatisés » (Schumann, 1998). Plus qu'auparavant, la créativité, le jugement et la capacité d'apprentissage des employés, leur habileté à travailler en équipe et à solutionner des problèmes sont mis à contribution en tant que facteurs de succès organisationnels. C'est pourquoi les employeurs recherchent plus que jamais une main-d'œuvre qualifiée, apte à programmer et à contrôler une technologie spécialisée conçue spécifiquement pour la production des extrants, une main-d'œuvre apte à apprendre pour mieux s'adapter aux changements inhérents à un environnement dynamique.

Par l'offre de pratiques de formation et de développement, l'employeur contribue à rehausser les habiletés et la performance de sa main-d'œuvre, à accroître ses capacités à reconnaître et à saisir les opportunités, à assurer le développement de compétences adaptées au contexte environnemental ainsi qu'à conserver la mémoire organisationnelle au sein de l'entreprise. De surcroît, il signale son engagement à investir dans une relation à long terme avec ses employés (Chasserioa et Legault, 2009). En retour de son investissement, l'employeur pourra bénéficier de retombées significatives. Les recherches ont démontré : 1) que les pratiques de formation et de développement favorisent la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés (Fabi et al., 2010a; Takeuchi et al., 2009) ainsi que la fidélisation de la main-d'œuvre (Fabi et al., 2010b; Guchait et Cho, 2010; Huselid, 1995; Takeuchi et al., 2009; Wagar et Rondeau, 2006); 2) que l'accès à la possibilité d'apprendre favorise le support organisationnel perçu (Ghani et Hussin, 2009); 3) que la formation continue favorise le bien-être au travail (Chasserioa et Legault, 2009).

Cependant, les récents travaux de Fabi et al. (2010a) ont démontré un recours insuffisant aux pratiques de formation et de développement au sein des organisations. Les chercheurs concluent en recommandant aux employeurs de veiller à former adéquatement les employés nouvellement embauchés, d'assurer l'amélioration des habiletés techniques et interpersonnelles de leur main-d'œuvre, de faciliter le travail en équipe, de préparer les employés pour de futures tâches et de leur permettre d'échanger et de transmettre leurs connaissances. Force est de constater que les employeurs sont encore peu sensibilisés à l'importance que revêtent les pratiques de formation et de développement des ressources humaines dans un contexte pourtant caractérisé par une économie du savoir et une guerre des talents (Holtom et al., 2008).

Parmi les enjeux stratégiques inhérents à la fidélisation des employés se trouve la préservation de la mémoire organisationnelle et du « savoir tacite » détenus par les employés les plus expérimentés (Fabi et al., 2010b) Il importe donc de conserver les meilleurs employés et de mettre en place des mesures permettant le transfert de leur expertise à leurs collègues moins expérimentés. Ces pratiques peuvent prendre la forme de compagnonnage ou de mentorat.

2.4.8 Rémunération

Les pratiques de rémunération se décrivent comme un éventail de mesures visant à faire en sorte que la détermination de la rémunération des employés tienne compte de l'ancienneté, des compétences et des connaissances des employés; que les augmentations salariales soient déterminées principalement par la performance de l'employé; qu'il y ait équité entre les salaires versés dans l'organisation (équité interne) ainsi que par rapport au marché (équité externe); que les incitatifs financiers constituent une partie importante de la rémunération et qu'une portion du salaire des employés soit reliée à la performance d'un groupe ou de l'organisation (Fabi et al., 2010a).

Dans la littérature académique traitant des enjeux liés à la rémunération du personnel, cette pratique est présentée comme une stratégie de GRH mobilisatrice (Aït-Razouk et Bayad, 2010; Chasserioa et Legault, 2009). Par exemple, le partage des profits aurait une influence directe sur la performance financière des organisations (Delery et Doty, 1996). La rémunération s'avère être l'une des stratégies les plus importantes de rétention du personnel (Carroll et al., 2008; Guchait et Cho, 2010; Holtom et al., 2008; Porter et Steers, 1973; Takeuchi et al., 2009; Wagar et Rondeau, 2006). Son effet sur l'intention de quitter serait direct et négatif (Fabi et al., 2010a; Luna-Arocas et Camps, 2008).

Les activités liées à la rémunération, et plus particulièrement les programmes de rémunération incitative, auraient également un effet direct sur la satisfaction au travail (Fabi et al., 2010a; Luna-Arocas et Camps, 2008; Takeuchi et al., 2009) et sur l'engagement organisationnel (Fabi et al., 2010a; Takeuchi et al., 2009; Wagar et Rondeau, 2006; Wright et Kehoe, 2008).

Selon Osterman (2006), une organisation devrait se doter d'une politique formelle fondée sur la rémunération au mérite, et cette politique devrait déterminer la rémunération individuelle en considérant le talent (savoir-faire) et la technologie utilisée. Cette approche individualisée de la rémunération ne ferait cependant pas l'unanimité. Les travaux de Brewster auprès d'entreprises européennes (2007, cité dans Aït-Razouk et Bayad, 2010) ont montré que les pratiques de GRH fondées sur l'individualisation des rapports salariaux et de la performance sont perçues par l'ensemble des salariés comme contraire aux valeurs d'équité et de justice et que, pour cette raison, elles pourraient être difficilement applicables dans certaines entreprises.

L'équité externe des salaires demeure un enjeu important, plus particulièrement dans les plus petites entreprises (moins de 100 employés) qui souhaitent fidéliser leurs employés : le niveau de satisfaction à l'égard de la rémunération est peu élevé dans les

petites organisations, et cette insatisfaction s'expliquerait par les perceptions d'iniquité par rapport au marché (Fabi et al., 2010a).

Certaines organisations, qui n'ont que peu ou pas de contrôle sur la rémunération de leurs employés, ont imaginé des stratégies pour retenir leurs meilleurs employés. Par exemple, dans le secteur de la garde d'enfants du Nord-Ouest de l'Angleterre, différentes mesures sont mises en place pour lutter contre le roulement du personnel : un système de bonis décernés aux employés qui se démarquent, sur la base du développement de la performance individuelle ou sur celle d'initiatives personnelles particulières; des avantages tels que les soupers de Noël, des cadeaux, des prix remis lors de concours ou un système de reconnaissance de l'employé du mois. Les stratégies les plus populaires consistent à offrir aux employés qui ont des responsabilités parentales un prix réduit pour une place au service de garde ou un horaire de travail plus flexible (Carroll et al., 2008). Dans les centres de la petite enfance du Québec³, où les taux horaire sont fixés par des normes gouvernementales, de telles stratégies de rétention sont également privilégiées pour favoriser la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Aux stratégies mentionnées plus haut, ajoutons les programmes de reconnaissance des années de service, l'opportunité de participer aux décisions organisationnelles par l'accès à un siège au conseil d'administration ou par la participation aux comités de travail mis en place par l'organisation, un niveau d'autonomie au travail appréciable et une banque de temps facilitant la conciliation travail-vie personnelle, à utiliser à la discrétion de l'employé.

2.4.9 Avantages sociaux

Les pratiques d'avantages sociaux consistent notamment à offrir un régime flexible d'avantages sociaux (à la carte); une assurance collective; une banque de congés

³ L'auteure de ce mémoire est directrice générale d'un CPE.

de maladie; un programme d'aide aux employés en difficulté; le remboursement d'une partie des frais de formation, un régime de retraite et l'accès à une retraite progressive (Fabi et al., 2010a). Il s'agit d'une forme de rémunération facultative, non salariale, s'ajoutant au salaire des employés (Conseil RH, n.d.).

Malgré le fait que les avantages sociaux représentent une part importante des coûts de main-d'œuvre (St-Onge et al., 2004), cette pratique peut s'avérer profitable pour l'employeur. Elle exerce un important pouvoir d'attraction et de rétention des employés hautement qualifiés (Conseil RH, n.d.) et aurait une influence directe sur la satisfaction au travail et, par conséquent, sur l'engagement organisationnel et la fidélisation du personnel (Fabi et al., 2010a; Porter et Steers, 1973; St-Onge et al., 2004). Il s'agit d'un bénéfice symbolique qui transmet un message clair aux employés à l'effet que l'employeur se préoccupe de leur bien-être.

Selon le Conseil RH (n.d.), dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre, les employeurs devraient miser davantage sur les avantages sociaux et se montrer souples, généreux et créatifs pour être plus compétitifs. La souplesse du régime d'avantages sociaux et son accessibilité sont les principaux enjeux liés à ces pratiques. Cette stratégie organisationnelle pourrait se traduire par différents moyens tels que, par exemple, l'accès aux avantages sociaux dès l'entrée en poste et l'offre d'une banque de congés de maladie à utiliser à la discrétion de l'employé.

Les pratiques d'avantages sociaux seraient moins accessibles que les autres pratiques de GRH. Cependant, les employés qui en bénéficient ont exprimé une assez forte satisfaction (Fabi et al., 2010a). Selon St-Onge et al. (2004), les avantages sociaux peuvent s'avérer trop coûteux pour les PME, mais le choix d'offrir une simple couverture de base représenterait un avantage appréciable pour les petites entreprises.

2.4.10 Organisation du travail et caractéristiques de l'emploi

Les pratiques reliées à l'organisation du travail et aux caractéristiques de l'emploi, associées aux termes « conception de l'emploi » et « enrichissement des tâches » dans la littérature académique, se décrivent comme des mesures visant l'adéquation des postes avec les compétences et les centres d'intérêts de leurs titulaires, l'autonomie décisionnelle, l'opportunité de relever des défis, un éventail de tâches variées et une charge de travail acceptable. Ces pratiques visent également à donner l'opportunité de travailler en équipe et d'exercer une influence sur certaines décisions. Finalement, ces pratiques visent à offrir un emploi stable (sécurité d'emploi) dans un environnement sain et sécuritaire (Fabi et al, 2010a).

Du point de vue de l'école classique du management, l'organisation du travail concerne les aspects techniques et logistiques de la production (arrangement des tâches, organisation des méthodes et techniques de production) et considère l'employé comme un exécutant. En réponse à cette perspective, l'approche humaniste postule plutôt que l'emploi doit être stimulant si l'on veut encourager la motivation et la performance au travail (Tremblay et al., 2005). Un troisième courant appréhende l'organisation du travail comme un processus dynamique qui serait un moyen de valoriser la polyvalence, l'engagement, la participation et la responsabilisation de l'employé. Ce courant *sociotechnique*, en plaçant les ressources humaines au centre du processus de production, donnerait lieu à des formes d'organisation du travail plus flexibles, décentralisées et axées sur la coopération entre les différents acteurs organisationnels.

Au milieu du XXI^{ème} siècle, Drucker (1954, cité dans Lacoursière, 2002) attirait déjà l'attention des gestionnaires sur la nécessité de se préoccuper des besoins des employés dans l'organisation de leur travail, les encourageant à concevoir des postes leur permettant de relever des défis et de développer leurs compétences. Plus récemment, Barel et al. (2010) soulignaient l'importance de l'autonomie décisionnelle

en emploi, une pratique qui permet aux employés d'exercer un certain contrôle sur leur milieu et qui rend ainsi l'environnement de travail plus gratifiant et moins menaçant à leurs yeux. Le sentiment d'accomplissement ou d'autodétermination constituerait une source d'épanouissement et de réconfort au travail.

Une autre source de réconfort pour les employés repose sur la sécurité d'emploi, une pratique considérée stratégique, en ce sens où elle transmet un message clair aux employés à l'effet que l'organisation est engagée envers eux (Delery et Doty, 1996; Fabi et al., 2010a, 2010b; Luna-Arocas et Camps, 2008). Cependant, dans le contexte économiquement instable et imprévisible qui caractérise les pays industrialisés depuis une quinzaine d'années, un sentiment d'insécurité s'exprime chez les travailleurs, plus particulièrement dans les très petites entreprises. Malgré ces conditions, accroître la perception de sécurité dans les organisations est toujours possible, selon Barel et al. (2010). Une vaste étude portant sur le sentiment de l'insécurité d'emploi, auprès de 32 595 participants issus de 25 pays européens, dont près de 53 % travaillent dans des entreprises de moins de 25 employés, a permis aux chercheurs de conclure que l'offre de pratiques favorisant la participation aux décisions et l'autonomie dans l'organisation de leur journée de travail, parce qu'elles sont perçues comme une marque de confiance, permettraient aux employeurs de contrer le sentiment d'insécurité d'emploi.

Le bien-être des employés peut également être optimisé par l'organisation du travail. Par une conception rigoureuse des tâches, une pratique jugée stratégique par Delery et Doty (1996), l'employeur donne une portée limitée à un poste et permet ainsi aux employés de connaître exactement ce qu'on attend d'eux. Cette pratique contribue à réduire les ambiguïtés de rôles qui nuisent à la satisfaction au travail (Porter et Steers, 1973). Par ailleurs, l'adéquation des postes avec les compétences et les centres d'intérêts de leurs titulaires serait un facteur important de fidélisation de la main-d'oeuvre (Luna-Arocas et Camps, 2008; Porter et Steers, 1973).

Les pratiques reliées à l'organisation du travail et aux caractéristiques de l'emploi auraient une très forte influence sur la satisfaction au travail (Fabi et al., 2010a; Luna-Arocas et Camps, 2008; Porter et Steers, 1973), ainsi que sur l'engagement organisationnel (Fabi et al., 2010a; Luna-Arocas et Camps, 2008; Meyer et Allen, 1991; Wagar et Rondeau, 2006) et la fidélisation de la main-d'oeuvre (Delery et Doty, 1996; Fabi et al., 2010a; Luna-Arocas et Camps, 2008; Meyer et Allen, 1991; Porter et Steers, 1973). Guchait et Cho (2010) ont identifié la qualité et la sécurité de l'environnement de travail comme le prédicteur le plus significatif de l'intention de quitter.

Parmi les pratiques de GRH étudiées par Fabi et al. (2010a), les pratiques reliées à l'organisation du travail et aux caractéristiques de l'emploi arrivent en tête de liste quant à leur accessibilité ainsi qu'au niveau d'importance que leur accordent les employés. Ces pratiques sont également la source de satisfaction la plus élevée.

2.5 QUESTION DE RECHERCHE

En conclusion à ce chapitre sur le contexte théorique, il convient de spécifier que la présente recherche qualitative s'inscrit dans une approche universaliste. Cette approche a été validée par Delery et Doty (1996) et est utilisée par Fabi et al. (2010a), dont les recherches ont inspiré la présente étude. Wright et Kehoe (2008) suggèrent que, pour mieux comprendre leur impact sur la performance organisationnelle, il est préférable de mesurer individuellement les effets des pratiques de GRH. L'objectif de cette étude exploratoire sans hypothèse consiste à développer un outil de diagnostic qui permette aux PME d'améliorer leur offre de pratiques de GRH pour favoriser l'attraction et la rétention du personnel. L'outil de mesure dont s'inspire la présente étude, utilisé dans le cadre du programme de recherche dirigé par Monsieur Bruno Fabi, sera revu afin de l'alléger, tant au niveau du contenu qu'au niveau du format, avec le souci de refléter le vécu quotidien des employés des PME. Afin de circonscrire les pratiques de GRH les

plus susceptibles d'attirer et de fidéliser les employés des PME, nous nous intéressons au point de vue des employés à l'égard de chacune des 10 pratiques de GRH étudiées par Fabi et al. (2010a, 2010b). Il s'agit des pratiques de conciliation travail-vie personnelle, leadership, communication et participation, évaluation de la performance, sélection, accueil et intégration, formation et développement, rémunération, avantages sociaux et, finalement, d'organisation du travail et caractéristiques de l'emploi.

La recension de documentation académique entourant les pratiques de gestion des ressources humaines et leur relation avec l'attraction et la fidélisation de la main-d'œuvre a permis de situer les perceptions des employés au cœur de la stratégie de gestion des ressources humaines. Elle a également permis de circonscrire un certain nombre d'informations qui pourront ultérieurement être confrontées aux résultats de cette étude exploratoire. Par exemple, Fabi et al. (2010a) ont conclu que l'offre de toute pratique de GRH dans une organisation peut contribuer à hausser la satisfaction au travail des employés et, indirectement, à réduire le taux de roulement du personnel dans les organisations. Il ressort toutefois que certaines pratiques sont encore peu accessibles aux employés des PME. Il s'agit des pratiques de communication et participation, de rémunération incitative, de formation et développement, d'évaluation de la performance et de conciliation travail-vie personnelle. Est-ce que les résultats de la présente étude pourront confirmer que le développement de ces pratiques correspond aux besoins exprimés par les employés?

L'outil de diagnostic développé par cette étude vise à répondre à la question managériale suivante : *quelles pratiques de GRH devraient être privilégiées pour favoriser l'attraction et la rétention du personnel dans les PME?* Préalablement à l'élaboration de cet outil de gestion, une question plus spécifique se pose : *quelles pratiques de GHR correspondent aux besoins des employés?*

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

Le troisième chapitre décrit les principaux aspects méthodologiques privilégiés pour ce projet de recherche. Le lecteur sera informé des différents éléments qui ont permis sa réalisation. En premier lieu, il prendra connaissance de la stratégie de recherche adoptée pour atteindre l'objectif de l'étude. Il trouvera ensuite, dans la phase opérationnelle de la recherche, le processus d'échantillonnage, la description des instruments de mesure, celle du déroulement de la recherche et, finalement, les considérations éthiques reliées à cette recherche.

3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE

L'objectif de cette recherche exploratoire descriptive, sans hypothèses, consiste à développer un outil de diagnostic qui permette aux PME d'améliorer leur offre de pratiques de GRH afin de favoriser l'attraction et la fidélisation du personnel. Par cette démarche inductive, la recherche se situe dans le cheminement de la découverte. L'outil de diagnostic développé par cette étude vise à répondre à la question managériale suivante : *Quelles pratiques de GRH devraient être privilégiées pour favoriser l'attraction et la rétention du personnel dans les PME?* Préalablement à l'élaboration de cet outil de gestion, une question plus spécifique se pose : *Quelles pratiques de GHR correspondent aux besoins des employés?* Cette recherche appliquée souhaite contribuer à la résolution de problèmes de gestion contemporains par la conception d'un outil de gestion qui pourra guider les employeurs dans le choix de pratiques de GRH qui soient à la fois attrayantes pour les employés et accessibles en contexte de PME.

Il importait donc de pouvoir dresser un portrait des pratiques de GRH jugées les plus importantes par un nombre significatif d'employés de différentes organisations. L'accès aux données recueillies dans le cadre d'un programme de recherche auprès d'un

grand nombre de participants, issus de plusieurs organisations, a permis à la présente étude d'atteindre cet objectif.

Il convient ici de rappeler que le présent travail de recherche s'insère dans un programme de recherche, dirigé par Monsieur Bruno Fabi, portant sur l'influence des pratiques de GRH sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. L'objectif de ce programme de recherche est d'identifier les pratiques de GRH les plus susceptibles de contribuer à l'attraction et à la fidélisation des ressources humaines, en tenant compte des caractéristiques individuelles des employés oeuvrant dans une organisation. Cette recherche, à laquelle nous avons eu le privilège de participer, est réalisée principalement dans le cadre de démarches de diagnostic organisationnel sur les pratiques de GRH effectuées dans plusieurs organisations de la Mauricie et du Centre du Québec.

La stratégie de recherche retenue pour atteindre l'objectif de la présente étude consiste à utiliser les données quantitatives et qualitatives obtenues dans le cadre de la recherche dirigée par Monsieur Fabi, pour en extraire les informations relatives aux pratiques de GRH considérées indispensables, du point de vue des employés. Trois stratégies de collectes de données ont été utilisées : le questionnaire, pour la cueillette des données quantitatives, et des entrevues semi-dirigées et groupes de discussion pour celle des données qualitatives. Pour les besoins de notre étude, seuls les résultats quantitatifs reliés aux préférences des participants ont été retenus. L'analyse de contenu des entrevues individuelles et des groupes de discussion constitue l'essentiel du déroulement de la recherche. Du discours des participants seront extraites des données permettant de mesurer la fréquence des problématiques qui préoccupent les employés ainsi que des informations sur les pratiques de GRH les plus appréciées.

La conception de l'outil de diagnostic sera fondée sur l'instrument de mesure utilisé par l'équipe de recherche de Monsieur Fabi, lequel sera allégé, au niveau de la

forme comme au niveau du contenu, de manière à en faciliter l'utilisation dans les PME. Les énoncés du questionnaire jugés les plus importants par les employés seront conservés. Par ailleurs, les résultats de l'analyse qualitative conduiront à la création d'énoncés qui seront intégrés à l'outil de diagnostic.

3.2 PHASE OPÉRATIONNELLE DE LA RECHERCHE

Cette partie du chapitre de méthodologie présente, en premier lieu, les caractéristiques de l'échantillon utilisé pour l'analyse des données quantitatives, en spécifiant quelle partie de cet échantillon a été retenue pour l'étude. En deuxième partie, l'échantillon qualitatif sera décrit. Par la suite, les instruments de mesure, le déroulement de la recherche et, finalement, les considérations éthiques seront exposées.

3.2.1 Procédure d'échantillonnage

3.2.1.1 *Échantillon quantitatif*

La population étudiée dans le cadre du programme de recherche d'où provient l'échantillon est composée d'adultes occupant un emploi au Québec. Les chercheurs ont privilégié une méthode d'échantillonnage non probabiliste, celle-ci s'avérant adéquate pour la poursuite de leurs objectifs. Il s'agit d'un échantillon de convenance, dont la constitution s'est échelonnée sur une longue période, soit entre les années 2006 et 2012. Les participants, recrutés sur une base volontaire, proviennent d'organisations approchées par les chercheurs, ou par lesquelles ils ont été approchés à des fins de diagnostic organisationnel, ainsi que de groupes d'étudiants en administration de l'UQTR occupant différents emplois. Dans le but d'optimiser la représentativité de leur échantillon, les chercheurs ont de surcroît eu recours à une méthode d'échantillonnage typique, appuyée sur le profil de la main-d'œuvre des organisations consultées. Ils se sont ainsi assurés que les participants représentent, premièrement, différentes catégories

d'emplois (par exemple, employés de production et de bureau, professionnels, cadres), deuxièmement, des caractéristiques d'emploi variées pour ce qui est, par exemple, du quart de travail et du statut d'emploi et, finalement, qu'ils représentent, autant que possible, tous les groupes d'âge et les deux sexes. Au moment où l'analyse des données retenues pour le présent mémoire a été effectuée, la banque de données quantitatives disponible comptait 912 participants. La constitution de cet échantillon est toujours en progression.

Participants. Bien que les participants proviennent en majorité (62,7%) de l'entreprise privée, du secteur manufacturier ou de celui des services, une partie importante (37,3%) des participants sont issus du secteur public et parapublic. L'analyse des caractéristiques individuelles des participants permet de conclure que l'échantillon obtenu se compare, à certains égards, au profil de la main-d'œuvre québécoise publié par Emploi-Québec (2009) dans une analyse du recensement 2006. À titre d'exemple, au Québec, 52,7% de la main-d'œuvre est composé d'hommes. L'échantillon obtenu est composé à 49,8% d'hommes. Cependant, le niveau de scolarité de notre échantillon est supérieur à celui de la main-d'œuvre québécoise : 45,9% de la main-d'œuvre de l'ensemble du Québec détenait un diplôme d'études post-secondaires en 2006, tandis que 73,9% des participants de notre échantillon correspondent à ce niveau de scolarité.

Exclusion d'une partie de l'échantillon. Compte tenu de l'objectif de l'étude, seules les données recueillies auprès des participants provenant d'organisations de moins de 250 employés ont été retenues. L'échantillon retenu a donc été réduit à 559 participants pour le volet quantitatif.

Caractéristiques individuelles des participants de l'échantillon retenu. La classification des 559 participants faisant partie de l'échantillon quantitatif retenu, selon leurs caractéristiques individuelles (âge, sexe, appartenance syndicale, niveau de

scolarité, employés, cadres ou professionnels) ainsi que leur provenance (secteur privé, secteur public), est présentée au Tableau 2.

Tableau 2
Caractéristiques individuelles des participants (n = 559)

CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES DES PARTICIPANTS (n=559)	Fréquence	%
ÂGE		
Âge moyen : 32.5 ans		
17-29 ans	287	51.4%
30-44 ans	162	29%
45+ ans	110	19.6%
SEXE		
Hommes	314	56.1%
Femmes	245	43.9%
APPARTENANCE SYNDICALE		
Oui	198	35.5%
Non	361	64.5%
NIVEAU DE SCOLARITÉ		
Aucun diplôme ou DEP	75	13.5%
DES	76	13.5%
DEC	182	32.6%
Certificat universitaire	91	16.2%
Bac + maîtrise + doc	125	24.2%
CATÉGORIE D'EMPLOI		
Employés ⁴	424	75.9%
Cadres et professionnels	135	24.1%
PROVENANCE		
Secteur privé	425	76%
Secteur public et parapublic	134	24%

⁴ Le terme *employé* désigne les « personnes s'occupant d'une tâche donnée et n'ayant aucune responsabilité de supervision du travail des autres » (Robbins et DeCenzo, 2004, p. 27).

3.2.1.2 Échantillon qualitatif

Parmi les 559 participants qui composent l'échantillon quantitatif, 273 participants ont été sélectionnés, à la suite de la passation du questionnaire, pour une rencontre en entrevue individuelle ou en groupe de discussion. Ces 273 participants proviennent de 6 organisations de la Mauricie et du Centre-du-Québec, dont 4 sont des PME du secteur manufacturier.

Dans le but d'optimiser la représentativité de l'échantillon qualitatif, une méthode d'échantillonnage typique a également été utilisée pour la constitution de l'échantillon, en y appliquant les critères de sélection retenus pour l'échantillon quantitatif (catégories d'emploi, caractéristiques de l'emploi, âge et sexe).

Participants. Les participants du volet qualitatif de l'échantillon se répartissent comme suit : 124 participants (45,5%) proviennent de quatre PME du secteur manufacturier et 149 (54,6%) proviennent de deux organismes du secteur des services, la première étant du secteur parapublic (n=43), la seconde du secteur public (n=106). Les participants ne proviennent pas tous de PME. Cependant, au-delà de la provenance des participants, c'est à la perception des employés oeuvrant dans des organisations de moins de 250 employés à l'égard des pratiques de GRH que s'intéresse la présente étude, ceci afin d'obtenir les informations nécessaires à l'atteinte de l'objectif de l'étude.

3.3 INSTRUMENTS DE MESURE

La cueillette des données, réalisée par l'équipe de recherche de Monsieur Bruno Fabi a été effectuée, d'une part, au moyen d'un questionnaire pré-testé et validé pour les données quantitatives et, d'autre part, par la réalisation d'entrevues individuelles semi-dirigées et de groupes de discussion pour les données qualitatives. Cette méthode de cueillette de données par triangulation offre l'avantage de mieux comprendre les

résultats obtenus par l'analyse statistique des données quantitatives. Pour la présente recherche, elle permet de découvrir pourquoi les pratiques de GRH offertes sont sources de satisfaction ou d'insatisfaction, de cibler les problèmes reliés aux pratiques de GRH et de colliger les préoccupations des employés à cet égard. Au niveau méthodologique, la multiplication des méthodes de collectes et des sources d'observation permet de confronter les résultats et de « combler les lacunes et les biais de chaque méthode ou de chaque source » (Pettersson, 2009).

3.3.1 Collecte des données quantitatives

L'instrument de mesure utilisé pour la cueillette des données (Annexe B), le *Questionnaire sur l'attraction, la satisfaction et la fidélisation des ressources humaines* (Fabi, Lacoursière, Vallée et Gélinas, 2008), vise à recueillir des informations sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations ainsi que sur la perception des participants à leur égard. Il a été élaboré sur la base d'instruments de mesure existants, notamment le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967), les échelles d'engagement organisationnel de Meyer, Allen et Smith (1993) et du Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) de Cammann, Fichman, Jenkins et Flesh (1969). Le questionnaire a été pré-testé et validé dans le cadre d'une recherche-action précédente.

L'administration du questionnaire permet de mesurer l'utilisation des pratiques de GRH dans les organisations, le niveau d'importance accordée à ces pratiques, le niveau de satisfaction à l'égard de chacune des pratiques ainsi que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter des participants.

La première partie du questionnaire vise à recueillir des informations sur les caractéristiques organisationnelles (taille, secteur d'activité) et sur la catégorie d'emploi des participants. Le questionnaire permet ensuite de collecter différentes informations

sur les caractéristiques individuelles des participants. Il s'agit d'obtenir, d'une part, des données sociodémographiques telles que l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le niveau salarial, l'expérience, l'appartenance à un groupe culturel minoritaire, le statut civil, le nombre de personnes à charge et, d'autre part, des renseignements relatifs aux particularités d'emploi des participants, soit le statut d'emploi, le quart de travail, le type d'emploi (permanent, temporaire), l'appartenance syndicale et, finalement, la disposition du participant à se déplacer sur une longue distance ou à déménager pour un autre emploi.

Les pratiques de GRH sont traitées dans la deuxième partie du questionnaire. Celles-ci sont réparties en 10 grandes catégories : conciliation travail-vie personnelle, leadership, communication et participation, évaluation de la performance, recrutement et sélection, accueil et intégration, formation et développement, rémunération, avantages sociaux et caractéristiques de l'emploi. Pour chacune de ces dix catégories de pratiques, le participant est invité à préciser si la pratique est présente dans son milieu de travail, à indiquer le niveau d'importance qu'il accorde à cette pratique, qu'elle lui soit offerte ou non, et à indiquer son niveau de satisfaction à l'égard de cette pratique. Au total, 73 énoncés sont répartis entre les dix catégories de pratiques de GRH étudiées. Le niveau d'importance accordée aux 73 pratiques énoncées et le niveau de satisfaction des participants à l'égard des catégories de pratiques de GRH sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 6 degrés (1 = très faible satisfaction ; 6 = très forte satisfaction).

La dernière section du questionnaire mesure la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter des participants.

Pour les besoins de la présente étude, seules les données recueillies dans la deuxième partie du questionnaire ont été utilisées, plus particulièrement les mesures du niveau d'importance accordée par les participants aux 73 pratiques de gestion des ressources humaines énoncées sous les 10 grandes catégories de pratiques.

3.3.2 Collecte des données qualitatives

Des entrevues semi-dirigées et des groupes de discussion ont été tenus dans six organisations afin de recueillir des données qualitatives, autrement inaccessibles. Cette deuxième collecte de données vise à enrichir et à expliquer les données quantitatives obtenues dans les différentes organisations.

Parce que l'objectif de ces entrevues et groupes de discussion est intimement lié à celui poursuivi par l'administration du questionnaire, et parce que tous les participants avaient préalablement complété ce questionnaire, les 10 grandes catégories de pratiques de GRH contenues dans la deuxième partie du questionnaire ont été utilisées aux fins de standardisation de la démarche. Les pratiques de conciliation travail-vie personnelle, leadership, communication et participation, évaluation de la performance, recrutement et sélection, accueil et intégration, formation et développement, rémunération, avantages sociaux et caractéristiques de l'emploi ont été abordées, introduites successivement et invariablement selon cet ordre. Dans ce cadre prédéfini, les échanges étaient constitués de questions ouvertes portant sur l'expérience vécue des participants à l'égard de l'application des pratiques de GRH par leur employeur.

3.4 DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE

Comme il a été mentionné plus haut, trois moyens de collectes de données ont été privilégiés pour cette étude : le sondage par l'administration d'un questionnaire, pour la cueillette des données quantitatives, et les entrevues semi-dirigées et les groupes de discussion, avec des participants sélectionnés par les chercheurs parmi ceux qui avaient répondu au questionnaire, pour la cueillette des données qualitatives.

3.4.1 Administration du questionnaire

L'administration du questionnaire s'est déroulée en milieu naturel, soit dans l'environnement de travail des participants, soit dans le local de cours des étudiants qui ont participé à l'étude. Il s'agit d'un questionnaire auto-administré. Les participants ont disposé d'environ 45 minutes pour compléter ce questionnaire, en présence d'un chercheur apte à répondre aux questions et à apporter les précisions demandées, celui-ci ayant participé à la conception de la recherche. Dans ce contexte de face-face, les objectifs de la recherche et les instructions précisant la tâche demandée ont été transmis verbalement aux participants avant l'administration du questionnaire. La participation à la cueillette de données était de nature volontaire : l'introduction au questionnaire spécifie clairement le droit des participants de refuser de répondre au questionnaire.

3.4.2 Entrevues semi-dirigées et groupes de discussion

Le recours à des techniques d'entrevue individuelle et de groupe de discussion, dans les organisations qui faisaient l'objet d'un diagnostic organisationnel, s'est imposé comme moyen privilégié d'accéder à une compréhension approfondie de la perception des employés à l'égard des pratiques de GRH. Au total, 273 participants ont été rencontrés au cours de 112 rencontres. Les participants ont été invités à expliquer leur vision en ce qui concerne l'application des 10 grandes catégories de pratiques de GRH dans leur environnement de travail. Ils ont également été encouragés à suggérer des améliorations à ces pratiques.

Afin de maximiser l'objectivité de la démarche et dans le souci d'éliminer les biais, au moins deux chercheurs ont participé aux entrevues semi-dirigées, tandis que trois chercheurs étaient présents lors des discussions de groupe. Deux chercheurs ont procédé simultanément à la transcription *verbatim* de chacune des rencontres.

3.4.2.1 *Entrevues semi-dirigées*

Au moment où l'analyse des données retenues pour le présent mémoire a été effectuée, un total de 93 participants avaient été rencontrés en entrevue individuelle semi-dirigée. Sélectionnés dans six organisations de moins de 250 employés, ils se répartissent comme suit : 84 proviennent du secteur manufacturier, 6 sont du secteur public et 3 sont du secteur parapublic. Les chercheurs ont privilégié cette méthode de collecte de données qualitatives pour rencontrer les cadres et les professionnels, mais également pour les cas où la préservation de la confidentialité des propos devait être préservée. D'une durée d'environ 30 à 60 minutes, les entrevues avaient lieu dans un endroit calme et privé. La responsabilité de l'animation des entrevues individuelles, menée de façon souple, était partagée entre les deux chercheurs présents.

3.4.2.2 *Groupes de discussion*

Au moment où l'analyse des données retenues pour le présent mémoire a été réalisée, 180 participants à des groupes de discussion faisaient partie de l'échantillon qualitatif. Sélectionnés dans trois organisations de moins de 250 employés, ils se répartissent comme suit : 40 proviennent du secteur manufacturier, 100 sont du secteur public et 40 sont du secteur parapublic. Au total, 19 groupes de discussion ont été tenus.

Trois chercheurs étaient présents lors des discussions de groupe, dont le chercheur principal, Monsieur Bruno Fabi, assumait l'animation par des questions ouvertes sur le thème des pratiques de GRH. Les deux autres chercheurs procédaient à la transcription *verbatim* des échanges. La durée des groupes de discussion était d'environ 2 heures, mais certaines rencontres pouvait être prolongées jusqu'à 3 heures, selon le nombre de participants présents. Les groupes de discussions réunissaient environ douze participants.

3.5 ANALYSE DES DONNÉES

La conception de l'outil de diagnostic est fondée sur l'instrument de mesure utilisé par l'équipe de recherche de Monsieur Fabi, lequel sera allégé, au niveau de la forme comme au niveau du contenu, afin d'en faciliter l'utilisation dans les PME. L'allègement souhaité suppose que le nombre d'entrées soit réduit considérablement : Les résultats de l'analyse entraîneront l'exclusion de certaines pratiques de GRH; le nombre d'entrées sous chacune des pratiques sera réévalué. Le contenu de l'outil de diagnostic doit refléter les besoins des employés. C'est pourquoi les énoncés du questionnaire jugés les plus importants seront conservés, tandis que les résultats de l'analyse conduiront à la création de nouveaux énoncés qui seront intégrés à l'outil de diagnostic.

Deux types de résultats ont été mis à contribution. Les résultats quantitatifs, rendus disponibles par l'équipe de recherche de Monsieur Bruno Fabi pour les besoins de la présente étude, fournissent une classification statistique des énoncés les plus importants. Ils seront traités afin de cibler les pratiques de GRH qui y sont associées. Les résultats qualitatifs ont été traités manuellement en plusieurs étapes, avant d'être comparés aux résultats quantitatifs obtenus.

3.6 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Conformément à la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains en vigueur à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), un certificat d'éthique (numéro CER-08-137-04.02.02) a été accordé par le Comité d'éthique de la recherche (CÉR) à l'équipe de recherche à l'origine de la base de données utilisée pour la présente étude. À cet effet, une lettre de présentation, insérée au début du questionnaire, expose aux participants les objectifs principaux des chercheurs ainsi que les mesures mises en

place afin d'assurer la confidentialité des renseignements obtenus et la protection de l'anonymat des participants. Lors de l'administration du questionnaire, les participants sont informés du caractère volontaire de leur participation et du fait que le temps nécessaire pour le compléter leur est alloué.

CHAPITRE 4 – RÉSULTATS

Ce quatrième chapitre décrit les résultats de cette recherche exploratoire dont l'objectif général consiste à développer un outil de gestion inédit. Il convient ici de rappeler que cette recherche vise un objectif plus spécifique, qui consiste à cibler les pratiques de GRH correspondant aux besoins des employés oeuvrant dans les PME de moins de 250 employés. Cette information constitue un préalable à l'atteinte de l'objectif de la recherche. La banque de données du programme de recherche de Monsieur Bruno Fabi a été mise à contribution.

Afin d'en faciliter la compréhension, la présentation des résultats qui suit reflète les étapes successives de l'analyse des données, suivant une démarche inductive. Les résultats qualitatifs sont présentés dans la première partie du chapitre. Il s'agit d'une étude transversale des données qualitatives, par une approche horizontale. Parmi les méthodes d'analyse qualitative, l'analyse thématique a été jugée adéquate pour atteindre les objectifs de l'étude. L'ensemble des transcriptions des échanges a été examiné afin d'y repérer les récurrences et de rassembler, par l'utilisation d'une technique manuelle, les éléments comparables entre les différents entretiens et groupes de discussion sous les thèmes préalablement identifiés dans un résumé/synthèse des entretiens (Blanchet et Gotman, cités dans Gavard, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008). Cet exercice de catégorisations des données aura donné lieu à une typologie des préoccupations des participants, qui seront finalement reclassés sous les pratiques de GRH s'y rapportant.

Les résultats qualitatifs seront ensuite comparés, par une analyse croisée, à des résultats quantitatifs faisant état des 20 énoncés les plus importants parmi les 73 énoncés contenus dans le questionnaire utilisé pour l'étude.

Finalement, une typologie des pratiques de GRH appréciées par les participants viendra conclure ce chapitre sur les résultats de l'étude.

4.1 RÉSULTATS QUALITATIFS

Cette section du chapitre des résultats fait état des résultats qualitatifs obtenus lors des entrevues individuelles et des groupes de discussion réalisés auprès d'employés de toutes catégories à l'emploi des six organisations de la Mauricie et du Centre-du-Québec qui ont fait l'objet d'un diagnostic organisationnel.

4.1.1 Distribution des participants selon leur provenance

Parmi les organisations ayant participé à la collecte des données qualitatives, quatre entreprises proviennent de PME du secteur manufacturier (n=124), la cinquième étant du secteur parapublic (n=43) et la sixième du secteur des services publics (n=106). Au total, 273 participants ont été rencontrés. Le Tableau 3 détaille la provenance des participants à l'étude.

Tableau 3

Distribution de l'échantillon qualitatif selon la provenance des participants (n=273)

	Man. 1	Man. 2	Man. 3	Man. 4	Serv. 1	Serv. 2	Total
Nombre de participants	43	45	16	20	43	106	273

4.1.2 Résumé/synthèse des entretiens

Dans les pages qui suivent, un résumé/synthèse des données qualitatives est présenté. Il s'agit de la première étape de cette étude qualitative. Selon une approche horizontale, le résumé/synthèse analyse de manière transversale l'ensemble du corpus. Par une réduction des données contenues dans les transcriptions des échanges avec les

participants, ce premier résultat vise à rassembler les données sous les 10 grandes catégories de pratiques de GRH et à en dégager les préoccupations exprimées.

L'insertion de *verbatim* au texte offre l'avantage d'illustrer de façon concrète les préoccupations des participants à l'égard des pratiques de conciliation travail-vie personnelle, leadership, communication et participation, évaluation de la performance, recrutement et sélection, accueil et intégration, formation et développement, rémunération, avantages sociaux et caractéristiques de l'emploi. Ces informations sont essentielles au développement d'un outil de diagnostic qui reflète les préoccupations des employés. Les verbatim enrichissent les informations contextuelles et descriptives faisant état du contenu des échanges portant sur les 10 pratiques de GRH.

Il s'agit d'une agrégation des entrevues individuelles et des groupes de discussion réalisées dans les six organisations d'où proviennent les participants. Il convient donc de souligner que les verbatim présentés ne sont pas exhaustifs. Bien que la totalité des transcriptions ait été analysée dans le cadre de l'étude, une sélection de verbatim a été effectuée afin de représenter aussi succinctement que possible l'ensemble des préoccupations des participants.

Les 10 catégories de pratiques sont présentées selon l'ordre dans lequel elles ont été abordées avec les participants à l'étude.

Pratiques de conciliation travail-vie personnelle. Il ressort des échanges menés avec les employés que le **manque de flexibilité** caractérise l'application des pratiques de conciliation travail-vie personnelle dans cinq des six organisations et qu'il se manifeste notamment par la rigidité des horaires et le manque d'égard pour les préférences individuelles. Le manque de personnel de remplacement, l'absence de politique formelle et la crainte de susciter une perception d'iniquité chez les employés sont principalement en cause. Par ailleurs, employés et cadres vivent une réalité

différente : alors que les employés d'une organisation sont plutôt satisfaits des possibilités qui leur sont offertes, les cadres s'y sentent surchargés et incapables de concilier adéquatement leur vie professionnelle et leur vie personnelle :

« J'aimerais pouvoir travailler le même nombre d'heures mais en 4 jours au lieu de 5. »

« ... c'est difficile de s'absenter lorsqu'on a des responsabilités que nous sommes seul à assumer (pas de remplaçant ou de remplaçante en cas d'absence). »

« On s'empêche souvent d'accorder des retours d'ascenseur aux employés par crainte de réprobation ou par crainte de susciter des rumeurs, de l'envie ou de la jalousie. »

« C'est du cas par cas : une politique officielle éviterait des conflits. »

Dans certains cas, l'organisation de la vie familiale est compromise par des exigences professionnelles : horaires connus ou modifiés à la dernière minute; temps supplémentaire fréquent et obligatoire; incapacité d'harmoniser le calendrier des vacances de l'employé avec celui des membres de sa famille :

« J'ai été pendant 23 ans à ne pas avoir de vacances l'été avec mes enfants... »

« C'est très difficile. Le temps supplémentaire est très régulier : la semaine passée, je suis partie 3 soirs à 22 heures! »

Pratiques de leadership. Les pratiques de leadership suscitent de nombreux commentaires des participants des six organisations consultées. Il est notamment question de détermination des objectifs, d'encadrement, de gestion disciplinaire, d'équité et de justice. Pour plusieurs employés, la définition et/ou la diffusion de la vision, des objectifs et des tâches est insuffisante dans leur organisation, ce qui entraîne de la confusion et plusieurs insatisfactions :

« Ce qui manque le plus, c'est la vision du chef, ses priorités...Nous dire ce qu'il veut changer, ce qu'il veut faire...Quand ce n'est pas fait, c'est le chaos... »

« Mon supérieur cherche des solutions aux mauvais problèmes. Il se centre sur le côté technique, alors que c'est plutôt un problème de motivation...Il n'a pas de vision globale. »

« Je ne connais pas ma description de tâches. J'ai une mauvaise compréhension de mes tâches et responsabilités. »

Le manque d'appui de la direction à l'égard des superviseurs est également soulevé dans toutes les organisations. Par exemple, le non-respect de la ligne hiérarchique est une source de problèmes et donne lieu à des perceptions d'ingérence dans les opérations quotidiennes :

« Si le directeur respectait la ligne hiérarchique et laissait le contremaître distribuer les directives sans intervenir, cela éliminerait un bon 90% des problèmes. »

« La communication ne suit pas la chaîne de commandement, cela occasionne des directives contradictoires et de la confusion parmi les employés. »

L'absence des cadres est évoquée dans cinq organisations. Par exemple, il n'y a aucune supervision pendant les quarts de soir, de nuit et de fins de semaine. Leur manque de disponibilité, leur absence « sur le plancher », a plusieurs conséquences : **manque de support, d'encadrement et de feed-back quotidien, manque de reconnaissance et manque d'expertise des cadres quant au travail que les employés ont à effectuer :**

« Je vois très peu ma supérieure immédiate. Elle a peu de disponibilités. »

« Il est évident que le personnel cadre est en surcharge de travail. »

« On n'a pas de supérieur à qui se rapporter...On a beau se défoncer au travail, personne ne le voit! »

« Je n'ai pas de reconnaissance verbale. Ça fait toujours plaisir de se faire dire qu'on travaille bien. Mais je n'ai plus aucune attente pour ça. »

« Mon supérieur ne connaît pas bien mon travail. »

Une **perception d'iniquité et de favoritisme** a été exprimée par un grand nombre de participants. Cette perception est expliquée par le **laxisme des cadres** dans l'application des mesures disciplinaires, le **manque de formalisation des pratiques de GRH**, qui se traduit par l'absence de standardisation dans l'exercice de ces pratiques, par exemple, entre les différents départements. La lenteur dans la prise de décisions et le **manque de diligence** sont également mentionnées :

« Les superviseurs ne sont pas assez stricts au niveau de la discipline. »

« On aimerait une certaine constance dans tous les départements en terme de gestion : que ce soit plus de rigidité ou moins, mais qu'on s'entende et que ce soit équitable. »

« Certains patrons acceptent qu'un employé prenne deux jours de congés mobile et une journée de parental consécutives de manière à se faire des vacances » alors que pour d'autres, c'est refusé. »

« Horaire variable, oui, mais accessible à tous les postes où c'est applicable. Présentement, ça varie en fonction des superviseurs ou des individus supervisés. »

Des employés ont exprimé **manquer d'écoute, de respect et de considération**, qu'aucun suivi n'était donné à leurs demandes répétées et que leurs superviseurs avaient tendance à mettre l'accent sur les erreurs plutôt que sur les réussites :

« Souvent, je ressens un manque de respect et un manque de reconnaissance de la part de ma supérieure. Ce n'est pas de la mauvaise volonté : c'est qu'elle est débordée. »

« Il faut attendre longtemps et demander à répétition pour obtenir l'équipement ou le matériel nécessaire. »

« Il n'y a pas de tape sur l'épaule, mais si tu fais une faute, il y a toujours un coup de pied. »

Pratiques de communication et de participation. Les pratiques de communication et de participation soulèvent aussi beaucoup de réactions parmi les participants de toutes les organisations. Le commentaire suivant illustre bien la perception d'une participante : *« Ça manque de structure et de formalisation à tous les niveaux (stratégique et opérationnel). Il y a du travail à faire là-dessus ! »*

Les employés des six organisations déplorent une **faible diffusion de l'information stratégique**, qui se décline par le **manque d'information** sur la planification du travail, les projets et les changements envisagés par la direction, et ils disent vivre conséquemment un haut niveau d'insécurité. Certains lui attribuent le manque de réceptivité des employés face aux changements :

« C'est le point majeur ! Il y a un manque de communication au niveau de la situation de l'entreprise, ce qui cause beaucoup de stress, des rumeurs et une perte de confiance. Les gens seraient contents de savoir pourquoi les choses sont comme elles sont. »

« Le manque d'information est insécurisant. Avant, il y avait des réunions trimestrielles où on nous donnait davantage d'informations... »

« C'est du bouche à oreille. Les gens sont très blessés par le manque d'information. Le bouche à oreille, ça mine une compagnie ! »

« Les gars ont besoin de savoir le pourquoi des choses. Ils ne connaissent pas l'importance de ce qu'ils font. Alors ils font le minimum. »

« On manque de réunions d'information trimestrielles avec tous les cadres et superviseurs, sur la production, les résultats, les objectifs, les stratégies. »

« Il faudrait réinstaurer les assemblées d'information. Il faut comprendre ce que l'on fait... on se fait pousser et on ne sait pas pourquoi. Nous risquons de perdre de bons candidats... »

Par ailleurs, le **manque de circulation de l'information** est un problème fréquemment soulevé. Dans l'une de ces organisations, plusieurs employés estiment que cette lacune entraîne de fréquents retards de production, des pertes de temps, d'argent et de clients pour l'entreprise :

« Le jour ne parle pas au soir, le soir ne parle pas à la nuit et la nuit ne parle pas au jour ... »

« Il manque un peu de communication, autant à l'intérieur du département qu'entre les départements.... »

« Entre les départements, il y a des problèmes de communication : les commandes ne sont pas claires, l'étiquetage est défectueux. Parfois, on travaille pour rien... »

La **qualité insatisfaisante de la communication** est également à l'origine du mécontentement des employés. Elle se manifeste par une surcharge d'informations, un manque de cohérence dans les messages, des informations incomplètes ou transmises à la dernière minute, une écoute déficiente et des délais de réponse trop longs. Si, dans deux organisations, les employés aimeraient que soit privilégiée la communication de personne à personne plutôt que l'utilisation de courriels ou de mémos, ailleurs on souhaiterait établir des mécanismes visant à éviter les oublis engendrés par la communication verbale :

« Dans notre unité, il y a tellement d'informations affichées qu'on ne voit plus la couleur des murs... »

« Une rencontre informelle de 5 minutes avant le quart de travail serait beaucoup plus efficace que 10 mémos... »

« Certains projets arrivent sur nos bureaux à la dernière minute, sans que nous les ayons vus venir. »

Au niveau de la participation des employés, il semble que le **processus de consultation soit insuffisant ou déficient** dans cinq organisations, entraînant une sous-exploitation de l'expertise des contremaîtres et des employés expérimentés ainsi qu'une faible prise en compte des idées des employés, un manque de planification et de coordination des équipes ainsi que des prises de décisions unilatérales teintées d'autoritarisme. Les employés d'une organisation avancent que les superviseurs sont peu enclins à encourager l'initiative chez les employés :

« Nous aimerions nous sentir plus impliqués. Ça rend le travail moins routinier et c'est plus valorisant. »

« Ça aurait été bien que les réunions trimestrielles soient maintenues. Ça nous permettait de voir venir et de prendre les bonnes décisions. Et, ça facilitait le sentiment d'appartenance. »

« Nous ne sommes pas toujours consultés pour ce qui concerne notre travail: quand ils ont implanté un nouveau logiciel, ils ont formé un comité dont les membres n'avaient pas la formation requise. Maintenant, il faut vivre avec... »

« L'écoute n'est pas bonne et les idées suggérées par les employés n'aboutissent pas. »

Pratiques d'évaluation de la performance. Le processus d'évaluation de la performance n'est pas systématiquement appliqué dans les organisations. Deux des six organisations procèdent annuellement à une évaluation de la performance de leurs employés. Dans les quatre autres, le processus a strictement pour fonction d'accorder la probation à un nouvel employé :

« L'évaluation de la performance, c'est zéro. Je n'en ai jamais vu en 2 ans. Il y a seulement des rencontres liées aux mesures disciplinaires. »

« Je n'arrive pas à savoir quelles sont mes forces et mes faiblesses. Être évaluée me permettrait d'avancer dans le cadre des objectifs de mon supérieur. »

« On ne peut pas se corriger si on ne sait pas ce qui ne va pas... j'aimerais que ma performance soit évaluée. »

« On aurait avantage à instaurer cette pratique, ne serait-ce que pour faire ressortir les écarts, qui ne seraient pas mis à jour autrement... »

Les employés qui bénéficient actuellement de pratiques d'évaluation de la performance se disent plutôt satisfaits du processus, mais certains souhaiteraient y voir apporter certains changements. Plusieurs employés ont exprimé le désir que les rencontres d'évaluation soient plus fréquentes, à raison de deux fois par année, et qu'un

feedback continu soit réalisé par le superviseur afin d'éviter des surprises lors de l'évaluation annuelle.

Une seule organisation associe la **rémunération** de l'employé aux résultats de l'évaluation de sa performance. Or, il semble que des employés perçoivent cette pratique comme une importante forme de **reconnaissance**, alliée à l'équité dans la rémunération, et regrettent qu'elle ne soit pas appliquée par leur employeur. Mais tous ne s'entendent pas sur ce point :

« Performant ou pas, ça ne change rien. C'est égal, mais pas équitable. »

« Les évaluations seraient utiles pour justifier les augmentations de salaire. Présentement, ce n'est pas toujours équitable et ça occasionne des frustrations. »

« Je pense que nous devrions réinstaurer les pratiques d'évaluation de la performance, mais sans les relier à la rémunération. »

Certains employés ont émis des doutes quant à la qualité de l'application du processus d'évaluation de la performance par leur évaluateur, par exemple à l'effet qu'il puisse manquer d'expertise, que le formulaire soit bien fait mais inégalement appliqué, qu'il puisse manquer d'intégrité et tendre au favoritisme, qu'il mette l'accent sur les erreurs et que la performance ne soit pas réellement reconnue. Une mauvaise compréhension des objectifs du processus est également observée dans le secteur des services publics, où on procède actuellement à son implantation :

« Je déteste les évaluations. On en a déjà eu. C'était facultatif d'un département à l'autre. Ça a été abandonné à cause des injustices. »

« J'ai été évalué deux fois mais je n'ai jamais eu les résultats. Ils ont été envoyés plus haut... »

Pratiques de sélection. Il ressort que les pratiques de sélection de quatre des six organisations comportent d'importantes lacunes, au niveau du processus lui-même

(affichage, entrevues, tests de sélection, niveau d'exigences), de la lenteur de son application, de l'embauche des candidats et de l'exploitation de la période de probation, ainsi qu'au niveau de la rétention des nouveaux employés. Ces pratiques sont caractérisées, dans deux organisations, par une **rigueur excessive**, et dans les deux autres, par une **rigueur insuffisante**. Dans deux organisations, on souligne la qualité des pratiques de sélection, point de vue qui ne fait toutefois pas consensus dans ces entreprises.

Là où la rigueur est excessive, selon des employés de toutes catégories, une sophistication abusive du processus entraînerait des problèmes. Par exemple, l'utilisation de tests d'embauche inappropriés ou trop complexes, et des exigences excessives pour la nature du poste à combler, conduisent à la perte de candidats valables et soulèvent des doutes chez les employés quant aux objectifs de telles pratiques : Servent-elles à justifier une décision déjà prise? Visent-elles à permettre aux gestionnaires d'être très (trop) sélectifs?

« Les questions d'entrevue sont parfois hyper pointues...C'est une façon de permettre aux cadres de choisir leur monde...Pourtant, nos Ordres préconisent les compétences plutôt que les connaissances... »

« Des tests...pour donner une marge de manœuvre à l'entreprise. »

Des employés y dénoncent également la lenteur du processus de sélection : on peut voir un délai de trois mois entre l'affichage du poste et le début des entrevues.

Ailleurs, le manque de rigueur des pratiques de sélection est une source d'insatisfaction pour un grand nombre d'employés. Ils déplorent qu'aucun test d'aptitudes ne soit utilisé, le peu de respect des critères de sélection, le manque de qualification et d'expérience des candidats retenus et une forte tendance à privilégier les candidats recommandés par un ami ou par un membre de leur famille déjà en poste :

« Les critères d'embauche ne sont pas toujours respectés. On fait passer la famille et les connaissances avant les compétences. »

Selon plusieurs employés d'une organisation, le recours excessif aux services d'une agence de placement expliquerait le peu d'intérêt de la direction pour l'adoption de pratiques de sélection plus rigoureuses, malgré le fait que les employés ainsi recrutés soient moins expérimentés et moins motivés. Dans une organisation, les employés souhaiteraient que le recrutement interne soit privilégié : *« J'aimerais qu'il y ait une politique claire et précise qui favorise et structure le recrutement à l'interne. »*

Par ailleurs, le laxisme de la direction à l'égard du manque de compétence de certains employés en période de probation est soulevé par les employés de deux organisations, ainsi que le peu de considération portée aux recommandations des chefs d'équipe ou des employés qui les accompagnent. Selon eux, la direction devrait les consulter davantage et utiliser plus efficacement la période de probation en réagissant avec diligence lorsque la situation le commande. : *« Moi, j'en entraîne et on ne vient jamais me demander mon avis sur les capacités de la personne... »*

Des conditions d'emploi peu attrayantes contribuent également à la perte de nouveaux employés compétents dont l'emploi ne correspond pas à leurs attentes, les préférences individuelles n'étant pas considérées par la direction.

Pratiques d'accueil et d'intégration. Cinq des six organisations n'ont pas adopté de politique d'accueil et d'intégration des nouveaux employés. Les conséquences de cette situation sont les suivantes : **accueil négligé, absence d'informations documentées, intégration déficiente.** Une des organisations accueille ses nouveaux employés avec plus de soin, mais le processus n'y est ni formalisé, ni systématiquement appliqué. Une autre organisation a mis en place une procédure d'accueil structurée très appréciée des employés.

Des employés déclarent avoir été mal accueillis à leur arrivée dans l'organisation, ne pas avoir été présentés à leurs collègues, ne pas avoir pu visiter l'installation, n'avoir reçu aucune documentation et avoir été laissés à eux-mêmes : *« Moi, il n'y a personne qui m'a accueillie...J'ai dû trouver toute seule la porte d'entrée et la porte de sortie... »*

Une seule des organisations dispose d'un « manuel de l'employé » à offrir aux nouveaux venus, mais il s'avère qu'il soit difficile d'accès, que personne ne soit désigné pour le leur remettre. L'absence de cet outil de gestion est déplorée :

« J'aimerais avoir un manuel avec l'organigramme et les noms des personnes à côté des postes. Même si je ne suis plus nouveau dans l'organisation, je ne connais même pas encore tout le monde. »

« Quand j'ai débuté mon emploi, je ne comprenais pas qui fait quoi. Je ne tombais jamais sur la bonne personne quand j'avais besoin de quelque chose. On ne sait pas où adresser nos demandes. »

Plusieurs problèmes sont soulevés en ce qui concerne la procédure d'intégration à l'emploi dans trois des organisations. Deux organisations désignent une personne pour orienter les nouveaux arrivants. Selon les employés, le manque de support du Service des Ressources Humaines, le manque d'expertise du supérieur immédiat et l'absence de système de parrainage sont tous des facteurs qui font en sorte que la responsabilité de la formation de base des nouveaux employés est dévolue à l'équipe de travail. Or, les employés ont peu de temps à accorder à l'intégration des nouveaux employés, qui sont finalement laissés à eux-mêmes :

« On nous explique en gros les tâches à faire, mais on nous laisse ensuite à nous-mêmes, sans support ni encadrement. Le training est minimal. »

« Il faudrait donner aux nouveaux venus une formation plus spécifique et en profondeur relativement à leur emploi (entraînement à la tâche). »

Par ailleurs, certaines pratiques, que l'on retrouve dans deux organisations, font en sorte de mettre à l'épreuve la capacité d'adaptation des nouveaux employés, ceux-ci se voyant attribuer différents postes de travail au cours des premiers mois de leur intégration : *« Les nouveaux font trop de sites durant l'accueil...C'est trop lourd...Il faudrait qu'ils soient initiés plus longtemps dans une même équipe et qu'on leur assigne un port d'attache pour débiter... »*

Fait à noter, le peu d'implication des cadres a été mentionné, tant pour l'accueil des nouveaux employés que pour souligner des événements spéciaux tels que le départ à la retraite d'un employé : *« Personne de la direction pour lui donner la main et le remercier. »*

Le niveau de satisfaction et de participation des employés à l'égard des activités sociales qui sont organisées par le Club social est plutôt faible dans trois organisations, élevé dans la quatrième, et inconnu dans les deux autres, les employés ne s'étant pas prononcés sur ce sujet.

Pratiques de formation et de développement. Aucune des six organisations n'offre de pratiques de formation et de développement à la satisfaction des employés. Les employeurs valorisent peu la formation, démontrent une vision à court terme, poursuivent des objectifs se limitant à l'obtention d'une certification obligatoire et répugnent à engager des coûts et à libérer des employés: *« Il y a un manque de professionnalisme et de savoir au sein de l'entreprise »*. Concernant cette pratique de GRH, il y a unanimité : les employés de toutes catégories et de toutes les organisations déplorent une offre de **formation insuffisante, déficiente, inaccessible et inadéquate.**

Plusieurs faits exposés par les employés témoignent du peu d'importance accordée à la formation et au développement dans les organisations. Dans un cas, il existe une politique de formation, mais elle demeure inconnue des employés et elle

exclut les employés à temps partiel et occasionnel. Dans une usine, la formation externe est pratiquement inaccessible, l'employeur privilégiant une formation interne, malgré des conditions inadéquates : environnement bruyant, **manque d'habileté pédagogique des formateurs**, issus de l'équipe et ayant peu de disponibilité considérant ses tâches normales. Les employés estiment que ce type de formation n'est pas reconnu et que l'entreprise accuse ainsi un retard de développement par rapport à leur secteur d'activité. Une organisation a récemment dissous son comité de formation :

« Il n'y a pas de calendrier de formation, pas de structure. »

« Pour les nouveaux appareils, il n'y a pas de procédure établie, documentée, liée à l'acquisition de nouveaux équipements. Nous sommes laissés à nous-mêmes. D'ailleurs, le suivi des équipements ne se fait pas : nous ne savons pas s'ils donnent les bons résultats. On travaille peut-être pour rien... »

« Il n'y a plus personne qui chapeaute les pratiques de formation et de développement. »

Dans l'ensemble, les employés consultés déclarent qu'ils n'obtiennent généralement aucune réponse aux besoins de formation qu'ils expriment à leur employeur. : *« Nous, on en demande de la formation, mais on n'en a jamais! »*

Par ailleurs, le **transfert des connaissances des employés expérimentés** aux nouveaux employés ainsi qu'avant leur départ à la retraite est, selon des employés de quatre organisations, une pratique négligée. Ce qui suscite des inquiétudes :

« Il faudrait préparer la relève avant les départs à la retraite. »

« Il faudrait partager et documenter les connaissances des employés clés pour qu'ils ne soient pas les seuls à connaître les façons de faire. »

« Avons-nous les moyens de perdre autant d'expertise et de connaissances? »

« On dirait que ceux qui arrivent refont tout. La mémoire collective est perdue. Il y a une coupure quand quelqu'un part... »

« Le transfert de connaissances ne s'est pas fait durant les dernières années et on a eu une perte d'expertise importante... Les formateurs actuels n'ont qu'une faible expérience de travail. Il faudrait aller chercher des retraités et les impliquer dans la formation des nouveaux. »

Pratiques de rémunération. Les employés de cinq organisations perçoivent des **problèmes d'équité**, interne ou externe, dans les pratiques de rémunération appliquées par leur employeur. Il ressort principalement que la rémunération est insuffisante et/ou non concurrentielle, compte tenu des compétences requises ou du niveau de responsabilité associé à l'emploi, que la classification salariale du personnel est déficiente et que la performance et l'excellence sont peu valorisées :

« Il y a beaucoup de favoritisme, certains sont plus égaux que d'autres. »

« Il y a une forme d'iniquité interne. J'ai commencé en étant rémunéré plus bas que mes subalternes ! On m'avait dit que j'aurais ensuite la possibilité de négocier mon salaire, mais je n'en ai pas eu l'occasion. »

« J'aurais aimé qu'on ajuste mon salaire en fonction du poste pour lequel j'ai dû effectuer un remplacement. »

La **rémunération insuffisante** et son **manque de compétitivité** préoccupent les employés et suscitent de l'insatisfaction. Par exemple, l'échelle salariale peut conduire à un plafonnement rapide suivi d'augmentations limitées à celui du coût de la vie. Le non-remboursement des frais de déplacement encourus par l'employé dans l'exercice de ses fonctions est également une source d'insatisfaction. Par conséquent, les employés sont peu enclins à rester à l'emploi de l'organisation : *« Les salaires des employés de production sont bas... Les nouveaux prennent un peu d'expérience et s'en vont ailleurs ensuite. Il y a beaucoup de roulement. »*

Des perceptions d'iniquité et de favoritisme ont été plusieurs fois exprimées. Si deux des organisations n'utilisent pas d'échelle salariale pour établir la rémunération de leurs employés, plusieurs lacunes sont relevées dans le **système de classification** et **l'application des échelles salariales** existantes : classification à la baisse pour certains

employés, salaires ne tenant pas compte de la formation, de la complexité des tâches ou des risques associés à l'emploi, importants écarts entre employés syndiqués et non syndiqués, marge de manœuvre laissée à l'employeur. L'application d'un système de partage des profits qui ne tient pas compte du nombre d'heures travaillées durant l'année provoque également un sentiment d'iniquité chez les employés concernés :

« Il y a un problème avec les écarts à l'intérieur des classes : On ne sait pas qui prend la décision finale... »

« Moi, je fais le travail d'un technicien, mais j'ai encore le titre et le salaire d'assistant-technicien... »

« Une cadre intermédiaire est moins bien payé que les techniciens. »

Par ailleurs, **l'absence de rémunération au mérite**, de primes et de bonis liés à la performance déçoit bon nombre d'employés, qui se trouvent ainsi peu motivés à améliorer leur performance au travail.

« C'est pas compétitif. On ne gagne pas plus même si on travaille plus que les autres. »

« Il n'y a pas de rémunération au mérite, ils ne donnent rien pour 100 % de travail. Ça ne sert à rien d'avoir de la formation, parce qu'on n'est pas payés pour la bonne job. »

« Nous ne sommes pas rémunérés au rendement. Les salaires sont négociés individuellement dans les bureaux, et il y a négociation lors d'une augmentation de responsabilités. Je n'aime pas vraiment cela. Est-ce que je vaudrais ce que je demande ? Il n'y a pas de barèmes. »

« Personne ne va se défoncer s'il n'y a pas d'incitatif financier. On est tous payés pareil. J'aimerais être payé au rendement mais cela n'arrivera pas ici. »

Pratiques d'avantages sociaux. Les employés de cinq organisations se sont exprimés sur le programme d'avantages sociaux qui leur est offert. Dans une de ces organisations, les employés sont pleinement satisfaits de leurs avantages sociaux, bien

que certains aient de la difficulté à prendre leurs vacances. : *« J'ai 6 semaines de vacances, mais l'an passé je n'ai pu prendre que 12 jours... »*

L'une des organisations offre une gamme d'avantages sociaux compétitifs à ses employés, mais ceux-ci déplorent le **manque de flexibilité** dont fait preuve l'employeur dans l'application de cette pratique de GRH, ce qui affecte la satisfaction du personnel. Ces employés souhaiteraient rencontrer moins de rigidité dans l'attribution des congés de maladie, ne pas se voir obligés de prendre une semaine de vacances à Noël et avoir accès à une retraite progressive : *« J'aimerais avoir accès à une pré-retraite pour pouvoir rester plus longtemps. »*

Trois autres organisations offrent des avantages sociaux que les employés jugent **insuffisants, inéquitables ou inadéquats**. Un employeur ne fournit pas les vêtements de travail et ne rembourse pas entièrement le coût des bottes de travail. De plus, l'assurance collective ne couvre que l'assurance médicaments et aucun programme de retraite ne leur est offert. Chez l'autre employeur, les employés réclament un programme d'assurance collective couvrant le remboursement de leurs lunettes, souvent endommagées dans le cadre de leur travail, et estiment que le fonds de pension et la banque de congé de maladie sont insuffisants. Dans la troisième organisation, des employés souhaiteraient une gestion plus équitable de leur banque de congés :

« Il faudrait un nombre plus élevé de jours de congés pour maladie : une journée tous les six mois, c'est vraiment peu. »

« Certains ont des congés d'été alors que d'autres n'en ont pas. Il y a une clause dans la convention collective qui fait que ce privilège n'est accordé qu'aux anciens. »

Pratiques d'organisation du travail/caractéristiques de l'emploi. Il ressort que les principales doléances des employés consultés sur les caractéristiques de leur emploi

concernent la charge de travail, le rythme du travail, l'organisation du travail et la qualité de l'environnement.

Les employés de toutes catégories de quatre organisations ont de nombreuses fois déploré la **mauvaise qualité de l'environnement de travail** : odeurs, bruit, poussière, qualité de l'air, manque d'espace, nettoyage et entretien insuffisants, peu d'attentions portée à la sécurité au travail :

« Il manque de propreté dans l'usine et dans la cafétéria des employés de production. »

« Il y a beaucoup trop de bruit dans les bureaux. C'est un branle-bas continuel. »

« On perd beaucoup d'employés de production et de cadres. Les conditions de travail sont difficiles, surtout dans la fonderie : la saleté, le manque d'éclairage. »

Par ailleurs, une **surcharge de travail** constante et une **cadence rapide** difficilement soutenable font en sorte que plusieurs employés et cadres estiment que leur travail est pénible, tant au niveau physique que psychologique, mettant leur santé en péril :

« On nous demande de faire à huit employés l'ouvrage qui se faisait à 15 autrefois... Même si on améliore nos équipements, il manque de monde... »

« Je suis débordée de travail et je demande de l'aide ou une réorganisation de mes tâches. J'ai proposé des solutions mais il n'y a rien qui se passe. Je me demande s'ils attendent que je parte en burnout pour faire de quoi. »

Dans les secteurs des services publics et parapublics, le manque de planification et de flexibilité dans l'**organisation du travail** se manifeste à différents niveaux pour les employés: obligation d'effectuer du temps supplémentaire, difficulté d'accéder à un poste à temps complet régulier, problèmes de gestion de la liste de rappel, tâches reliées à l'emploi mal définies ou sans variété.

« On m'a déjà appelé jusqu'à quatre fois pour le même remplacement... »

« Moi, j'ai été employée occasionnelle ou à temps partiel pendant 19 ans – de jour, de soir, de nuit et de fin de semaine – avant de pouvoir accéder à un temps complet... »

« En tant que cadres intermédiaires, on aimerait que nos tâches soient plus clairement définies.

4.1.3 Analyse thématique du contenu du résumé/synthèse

Le résumé/synthèse des entrevues individuelles et des groupes de discussion a donné lieu à l'émergence de 33 thèmes récurrents provenant de l'ensemble des organisations consultées ou d'une partie d'entre elles :

1. Manque de flexibilité;
2. Définition et/ou diffusion de la vision, des objectifs et des tâches insuffisante;
3. Faible diffusion de l'information stratégique;
4. Manque d'appui de la direction à l'égard des superviseurs;
5. Absence des cadres;
6. Manque de support et d'encadrement;
7. Manque de *feedback* quotidien;
8. Manque de reconnaissance;
9. Manque d'expertise des cadres;
10. Perceptions d'iniquité et de favoritisme;
11. Laxisme des cadres;
12. Manque de diligence des cadres;
13. Manque de formalisation des pratiques de GRH;

14. Manque d'écoute, de respect et de considération;
15. Manque d'information;
16. Manque de circulation de l'information entre départements et quarts de travail;
17. Qualité insatisfaisante de la communication;
18. Processus de consultation insuffisant ou déficient;
19. Rémunération non associée aux résultats de l'évaluation de la performance;
20. Sélection : rigueur excessive ou insuffisante;
21. Accueil et intégration : accueil négligé, absence d'informations documentées, intégration déficiente;
22. Formation insuffisante, déficiente, inaccessible et inadéquate;
23. Manque d'habileté pédagogique des formateurs;
24. Manque de transfert des connaissances;
25. Problèmes d'équité liés à la rémunération;
26. Système de classification salariale déficient (et son application);
27. Rémunération insuffisante, manque de compétitivité;
28. Absence de rémunération au mérite;
29. Manque de flexibilité des avantages sociaux;
30. Avantages sociaux insuffisants, inéquitables ou inadéquats;
31. Charge de travail excessive, rythme du travail excessif;
32. Organisation du travail déficiente;
33. Mauvaise qualité de l'environnement de travail.

4.1.3.1 *Qualité d'exclusion mutuelle des thèmes.*

Les 33 thèmes ayant été amenés sous des catégories différentes (sous chacune des 10 pratiques de GRH), certains éléments ne sont pas, à ce stade de l'analyse, mutuellement exclusifs. La deuxième étape de cette étude qualitative consiste donc à procéder à une réduction de ces éléments, selon une méthode logico-sémantique. Ce premier exercice de réduction ramène le nombre de thèmes à 22 :

1. Manque de flexibilité; manque de flexibilité dans l'application des avantages sociaux; organisation du travail déficiente ;
2. Définition et/ou diffusion de la vision, des objectifs et des tâches insuffisante; faible diffusion de l'information stratégique;
3. Manque d'appui de la direction à l'égard des superviseurs;
4. Absence des cadres;
5. Manque de support et d'encadrement;
6. Manque de *feedback* quotidien; manque de reconnaissance; rémunération non associée aux résultats de l'évaluation de sa performance; absence de rémunération au mérite;
7. Manque d'expertise des cadres; manque d'habileté pédagogique des formateurs;
8. Perceptions d'iniquité et de favoritisme; problèmes d'équité liés à la rémunération;
9. Laxisme des cadres;
10. Manque de diligence des cadres;
11. Manque de formalisation des pratiques de GRH;
12. Manque d'écoute, de respect et de considération;
13. Manque d'information;

14. Manque de circulation de l'information entre départements et quarts de travail; qualité insatisfaisante de la communication;
15. Processus de consultation insuffisant ou déficient;
16. Sélection : rigueur excessive ou insuffisante;
17. Accueil et intégration : accueil négligé, absence d'informations documentées, intégration déficiente;
18. Formation insuffisante, déficiente, inaccessible et inadéquate;
19. Manque de transfert des connaissances;
20. Système de classification salariale déficient (et son application); rémunération insuffisante, manque de compétitivité ; avantages sociaux insuffisants, inéquitables ou inadéquats;
21. Charge de travail excessive, rythme du travail excessif;
22. Mauvaise qualité de l'environnement de travail.

4.1.3.2 Limites de l'analyse du résumé/synthèse

L'émergence des thèmes contenus dans le résumé/synthèse des entrevues et des groupes de discussion fournit une vision globale des problématiques soulevées par les participants à l'étude. La lecture du résumé nous renseigne également sur l'association de ces problématiques avec des pratiques de GRH spécifiques.

Cependant, le résumé/synthèse ne rend pas compte de la totalité du contenu du corpus. L'étape suivante de l'analyse qualitative vise à approfondir la compréhension du phénomène étudié. Une analyse thématique de la totalité du corpus permettra, d'une part, de vérifier la validité des thèmes contenus dans le résumé/synthèse, par une classification de tous les éléments du corpus sous un thème donné, et, d'autre part, de déterminer le niveau d'importance de ces problématiques, jusqu'ici impossible à évaluer, par une quantification des éléments classés sous chacun des thèmes retenus.

4.1.4 Analyse thématique des éléments du corpus total

Selon une méthode de comptage manuelle, et dans le but de catégoriser et de quantifier les énoncés collectés lors des entrevues individuelles et des groupes de discussion, une analyse exhaustive des transcriptions des rencontres a été réalisée. Par un processus de déconstruction des données, chacune des transcriptions a été découpée, les éléments significatifs isolés de leur contexte. Ce processus de reclassement des items significatifs contenus dans la totalité du corpus, qui constitue la troisième étape de l'analyse des données qualitatives, vise à regrouper tous les éléments sous l'un ou l'autre des 22 thèmes repérés à l'étape précédente, dans le but d'assurer l'exclusivité, la pertinence et l'homogénéité de leur contenu (Pettersson, 2009). Tous les éléments contenus dans les transcriptions ont trouvé place sous un thème donné.

4.1.4.1 Organisation des données

Au cours de cet exercice d'organisation des données, les énoncés des participants ont été classés sous le thème correspondant au problème exprimé. Afin d'assurer la pertinence du contenu des catégories thématiques, plusieurs énoncés, émis sous une catégorie de pratiques de GRH lors des échanges, ont été reclassés sous un thème correspondant à une catégorie de pratiques différente. Par exemple, l'énoncé suivant a été émis lors des discussions au sujet des pratiques d'évaluation de la performance : *« Je me demande c'est quoi le but... Si les supérieurs mettaient leurs culottes et intervenaient auprès des employés qui ne fonctionnent pas, ça ne serait pas nécessaire... »*. Dans le processus de catégorisation des données, cet énoncé a été reclassé sous le thème « laxisme des cadres », qui s'insère plutôt dans la catégorie de pratiques de leadership. Par ailleurs, les problématiques énoncées plus d'une fois par un même participant ont été comptées pour un seul énoncé.

Le reclassement des données a donné lieu à l'exclusion de 2 des thèmes analysés, ce qui porte le nombre de thèmes retenus à 20. Il s'agit des thèmes suivants : sélection : rigueur excessive ou insuffisante; accueil et intégration : accueil négligé,

absence d'informations documentées, intégration déficiente. La majorité des énoncés émis sous ces deux thèmes ont en effet été reclassés sous un thème différent, en fonction du sens contenu dans les commentaires énoncés par les participants.

Pour ce qui est du thème « accueil et intégration : accueil négligé, absence d'informations documentées, intégration déficiente », les énonciations des participants ont été reclassés en fonction de la nature des problèmes évoqués, soit sous le thème de la formation (pour les énoncés relatifs à la formation de base à donner aux nouveaux employés), soit sous celui de la formalisation des pratiques de GRH (pour les énoncés concernant le manuel de l'employé) ou encore sous celui du support et de l'encadrement (accueil et accompagnement du nouvel employé). Le contenu de certains énoncés a également fait l'objet d'un découpage. Par exemple, dans l'énoncé suivant : « *La procédure d'accueil n'est pas adéquate. La formation initiale n'est pas suffisante et il y a un manque d'encadrement durant la période de probation* », le participant traite de deux thèmes distincts : la qualité de la formation et l'encadrement.

En ce qui concerne les pratiques de sélection, la plupart des commentaires des participants ont été reclassés dans la catégorie des pratiques de leadership, plus spécifiquement sous trois thèmes. Par exemple, le contenu de l'énoncé suivant : « *Les critères d'embauche ne sont pas toujours respectés. On fait passer la famille et les connaissances avant les compétences* » a été reclassé sous le thème des perceptions d'iniquité et de favoritisme. Le contenu de celui-ci : « *Ils n'écoutent pas les chefs d'équipe, même s'ils disent que le nouveau ne fait pas l'affaire, ils le laissent en place...* » a été pour sa part reclassé sous le thème du laxisme des cadres, et finalement, le suivant : « *Il y a un manque de rigueur... on n'intervient pas assez rapidement lorsque la personne ne fait pas l'affaire* » a été repositionné sous le thème du manque de diligence des cadres.

Par conséquent, un grand nombre d'énoncés émis dans le cadre des discussions sur les pratiques de sélection et d'accueil et d'intégration, une fois reclassés sous le thème correspondant, ont été subséquemment déplacés dans les catégories de pratiques de leadership ou de formation et développement, ce qui a conduit à l'exclusion de ces deux catégories de pratiques de GRH pour la suite de l'étude qualitative.

Cet exercice de catégorisation et de quantification des énoncés a exigé le traitement d'un total de 720 énoncés. Le Tableau 4 présente la fréquence des problèmes énoncés dans chacune des organisations participantes, associée à chacun des 20 thèmes retenus. Les résultats sont présentés en ordre décroissant, selon le nombre total d'énoncés associés à un thème.

4.1.4.2 *Analyse inter-sites*

Le Tableau 4 permet également une analyse inter-sites des résultats. On peut y observer que 8 des problématiques sont récurrentes dans les 6 organisations : le manque d'information et de transparence, les perceptions d'iniquité et de favoritisme, le manque de formation de qualité, des lacunes dans la diffusion et/ou la définition des tâches, des objectifs et de la vision organisationnelle, la surcharge de travail, le manque de formalisation des pratiques de GRH, le laxisme des cadres et le manque d'appui de la direction aux cadres. Par ailleurs, 9 des problématiques sont récurrentes dans 5 des 6 organisations : le manque de reconnaissance et de *feedback*, le manque de flexibilité à l'égard des besoins individuels, une circulation déficiente de l'information, le manque de consultation des employés, le manque d'écoute et de considération, des salaires et avantages sociaux non compétitifs, le manque de diligence des cadres, l'absence des cadres et, finalement, le manque d'expertise des cadres et des formateurs. Une telle lecture des résultats, selon une perspective organisationnelle et sociale et par une analyse inter-sites des problématiques associées aux pratiques de GRH, nous renseigne sur la validité externe des résultats au niveau de leur représentativité sociologique (Gavard, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008).

Tableau 4

Fréquence des problèmes énoncés classés par thèmes et selon le rang (n=273)

Problèmes énoncés	Man 1	Man 2	Man 3	Man 4	Serv.1	Serv. 2	Total
Manque d'information et de transparence	7	10	2	20	9	16	64
Manque de reconnaissance et de feedback	4	16		20	12	10	62
Perceptions d'iniquité et favoritisme	5	23	5	4	13	10	60
Manque de formation de qualité	8	15	6	9	5	10	53
Manque de flexibilité (besoins individuels, horaires)	10	2		4	4	29	49
Diffusion et définition tâches, objectifs, vision	2	12	1	14	7	10	46
Surcharge de travail	3	9	2	5	8	16	43
Circulation de l'information déficiente	4	10		12	5	11	42
Manque de support et d'encadrement		8		9	5	20	42
Manque de consultation des employés	2	3		6	11	11	33
Manque de formalisation des pratiques de GRH	6	3	3	10	4	6	32
Laxisme des cadres	1	11	9	1	1	5	28
Manque d'écoute et de considération	3	4		4	6	10	27
Environnement malsain (santé-sécurité)		12	7	5	3		27
Salaires et av. soc. non compétitifs		8	6	1	7	4	26
Manque de diligence des cadres	6	10		3	2	4	25
Absence des cadres	7	1		2	1	8	19
Manque d'expertise des cadres et des formateurs		5	1	4	1	6	17
Manque de transfert des connaissances	3	1		6	3		13
Manque d'appui de la direction aux cadres	1	1	1	2	4	3	12
Total:	72	164	43	141	111	189	720

4.1.5 Reclassement des 20 thèmes sous les catégories de pratiques

Au cours de l'analyse thématique précédente, la validité des thèmes contenus dans le résumé/synthèse a été consolidée par le reclassement des éléments de la totalité du corpus étudié, selon des critères d'exhaustivité, de pertinence, d'exclusivité et d'homogénéité. La pertinence de l'étude a également été confirmée par une analyse inter-sites des résultats obtenus. L'étape suivante de l'analyse des données qualitatives consiste à reclasser les 20 thèmes retenus sous les 10 catégories de pratiques de GRH étudiées afin de repérer les pratiques de GRH qui sont des sources de préoccupations pour les employés.

Cet exercice est une étape très simple mais importante de l'analyse des données. En effet, sans une analyse thématique de l'ensemble de données contenues dans le corpus, les résultats de la présente étape auraient été différents: Le reclassement des éléments du corpus pour en assurer la pertinence, l'exclusivité et l'homogénéité a occasionné un déplacement de nombreux éléments sous des catégories de pratiques de GRH différentes. Les résultats montrent que les préoccupations des employés se situent au niveau de pratiques de leadership (11), de communication et participation (5), de formation et de développement (3), de l'organisation du travail/caractéristiques de l'emploi (3), de l'évaluation de la performance (1), de la rémunération (1), des avantages sociaux (1), et de la conciliation travail – vie personnelle (1).

Certains thèmes, tels que celui de la communication de la vision, des objectifs et des tâches, ont été classés sous plus d'une catégorie de pratiques de GRH. En effet, considérant le contexte théorique entourant les pratiques de GRH, cinq thèmes ont été associés à plus d'une pratique de GRH :

- Le thème du manque de reconnaissance et de *feedback* est associé aux pratiques de leadership et d'évaluation de la performance. Ces pratiques sont mises en œuvre sur une base quotidienne par le superviseur (Doucet et

al., 2008; Fabi et al., 2010a) ainsi que périodiquement dans le cadre de l'évaluation de la performance (Fabi et al., 2010a);

- Le thème du manque de communication de la vision, des objectifs et des tâches est associé aux pratiques de communication, de leadership, et d'organisation du travail/caractéristiques de l'emploi. L'employeur est responsable de la communication de la vision et des objectifs organisationnels (Fabi et al., 2010c), le superviseur détermine les objectifs à atteindre au niveau individuel, et la définition des tâches est reliée à l'organisation du travail (Fabi et al., 2010b);
- Le thème du manque de formalisation des pratiques de GRH est associé aux pratiques de communication, en raison de sa définition (Cosh et al., 2012) et à celles du leadership, en raison de sa mise en oeuvre (Elorza et al., 2011; Luna-Arocas et Camps, 2008);
- Le thème du salaire et des avantages sociaux non compétitifs est associé aux pratiques de rémunération et à celles des avantages sociaux;
- Le thème du manque d'expertise des cadres et des formateurs est associé aux pratiques de leadership et de formation/développement, deux acteurs étant concernés par cette problématique.

Le Tableau 5 et le Tableau 6 présentent l'association des 20 thèmes aux pratiques de GRH correspondantes. Les thèmes, regroupés ici sous les titres « problèmes les plus fréquemment énoncés » au Tableau 5, et « problèmes fréquemment énoncés » au Tableau 6, sont présentés en ordre décroissant selon leur fréquence. Le nombre total d'associations pour chacune des catégories de pratiques de GRH figure au Tableau 6.

Tableau 5

Association des problèmes les plus fréquemment énoncés aux pratiques de GRH (n=273)

PROBLÈMES LES PLUS FRÉQUEMMENT ÉNONCÉS		N	PRATIQUES DE GRH									
			Conciliation travail-vie pers.	Leadership	Communication et participation	Évaluation de la performance	Sélection	Accueil et intégration	Formation et développement	Rémunération	Avantages sociaux	Caractéristiques de l'emploi
1	Manque d'information et de transparence	64			x							
2	Manque de reconnaissance et de feedback	62		x		x						
3	Perceptions d'iniquité et de favoritisme	60		x								
4	Manque de formation de qualité	53							x			
5	Manque de flexibilité (besoins individuels, horaires de travail)	49	x									
6	Manque de communication de la vision, des objectifs et des tâches	46		x	x							x
7	Surcharge de travail	43										x
8	Manque de circulation de l'information	42			x							
9	Manque de support et d'encadrement	42		x								
10	Consultation des employés insuffisante	33			x							
11	Manque de formalisation des pratiques de GRH	32		x	x							
	SOUS-TOTAL :	526	1	5	5	1	0	0	1	0	0	2

Tableau 6

Association des problèmes fréquemment énoncés aux pratiques de GRH correspondantes/compilation (n=273)

PROBLÈMES FRÉQUEMMENT ÉNONCÉS		N	PRATIQUES DE GRH									
			Conciliation travail-vie pers.	Leadership	Communication et participation	Évaluation de la performance	Sélection	Accueil et intégration	Formation et développement	Rémunération	Avantages sociaux	Caractéristiques de l'emploi
12	Laxisme des cadres (tolérance)	28		x								
13	Environnement malsain (santé et sécurité)	27										x
14	Manque d'écoute et de considération	27		x								
15	Salaires et avantages sociaux non compétitifs	26								x	x	
16	Manque de diligence des cadres	25		x								
17	Manque d'accessibilité des cadres (absence)	19		x								
18	Manque d'expertise des cadres et/ou des formateurs	17		x					x			
19	Transfert des connaissances inadéquat	13							x			
20	Manque d'appui de la direction aux cadres	12		x								
	SOUS-TOTAL :	194	0	6	0	0	0	0	2	1	1	1
TOTAL DES ÉNONCÉS / PRATIQUES ASSOCIÉES:		720	1	11	5	1	0	0	3	1	1	3

4.2 RÉSULTATS QUANTITATIFS

Les résultats de l'analyse des données qualitatives ont révélé que 8 catégories de pratiques de GRH sont une source de préoccupations pour les employés participant à l'étude. Les pratiques de sélection et celles d'accueil et d'intégration des nouveaux employés avaient été exclues lors du reclassement des éléments du corpus qualitatif, les préoccupations des participants à leur égard ayant été associées à des pratiques de GRH différentes.

L'étape suivante de la recherche consiste à utiliser et à traiter les résultats quantitatifs rendus disponibles par l'équipe de recherche de Monsieur Bruno Fabi pour les besoins de la présente étude. Ces résultats, provenant des données recueillies auprès d'un échantillon de 559 participants oeuvrant dans des organisations de moins de 250 employés, fournissent une classification statistique des 20 énoncés les plus importants, selon leur fréquence, parmi les 73 énoncés contenus dans le questionnaire utilisé pour l'étude menée par Monsieur Fabi. Les obtenus résultats sont présentés au Tableau 7.

Le traitement des données quantitatives retenu pour la présente étude consiste à reproduire l'exercice de catégorisation des résultats dans les pratiques de GRH correspondantes réalisé lors de l'analyse des données qualitatives. Il s'agit de reclasser les 20 énoncés les plus importants sous les 10 catégories de pratiques de GRH étudiées afin de repérer les pratiques de GRH qui sont les plus importantes pour les employés. Les résultats de cette analyse sont présentés au Tableau 8. Ces résultats montrent que les préférences des employés consultés se situent au niveau des pratiques de caractéristiques de l'emploi (5), de leadership (4), de communication et participation (2), d'évaluation de la performance (2), d'accueil et d'intégration (2), de formation et développement (2), des avantages sociaux (2) et de rémunération (1).

Tableau 7

Fréquence des 20 énoncés les plus importants (sur un total de 73) selon le rang (n=559)

Rang	Liste des 20 énoncés les plus importants	Importance moyenne ^a
1	Mon supérieur immédiat me traite avec respect	5,54
2	J'ai un emploi intéressant dont les tâches sont variées	5,27
3	Mon supérieur immédiat est amical et facile d'approche	5,22
4	J'ai une bonne sécurité d'emploi	5,20
5	J'évolue dans un environnement de travail sain et sécuritaire	5,18
6	Mon employeur fournit une formation de base aux nouveaux employés	5,18
7	J'ai un emploi comportant des défis	5,16
8	J'ai un emploi qui fait la meilleure utilisation de mes habiletés et compétences	5,14
9	Mon supérieur immédiat reconnaît les bonnes performances	5,13
10	Mon supérieur immédiat fait confiance au jugement individuel	5,10
11	Les salaires sont équitables par rapport au marché (pour un emploi semblable)	5,08
12	J'ai une charge mentale et physique de travail acceptable	5,06
13	J'ai la possibilité de prendre des décisions liées à mon emploi	5,05
14	Mon employeur permet aux employés expérimentés de transmettre leurs connaissances	5,00
15	L'évaluation de la performance permet de reconnaître le travail bien fait de l'employé	5,00
16	Mon employeur offre un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés	4,97
17	Il y a de bonnes communications entre les différents départements	4,96
18	L'évaluation de la performance permet d'aider l'employé à améliorer sa performance	4,96
19	Les pratiques de formation permettent d'améliorer les habiletés techniques des employés	4,94
20	J'ai un régime de retraite	4,93

^a1 = Très faible importance 2 = Faible importance 3 = Assez faible importance 4 = Assez forte importance 5 = Forte importance 6 = Très forte importance

Tableau 8

Les 20 énoncés les plus importants associés aux pratiques de GRH correspondantes (n=559)

ÉNONCÉS PAR ORDRE D'IMPORTANCE (20/73)		PRATIQUES DE GRH									
		Conciliation travail-vie pers.	Leadership	Communication et participation	Évaluation de la performance	Sélection	Accueil et intégration	Formation et développement	Rémunération	Avantages sociaux	Caractéristiques de l'emploi
1	Mon supérieur immédiat me traite avec respect		x								
2	J'ai un emploi intéressant dont les tâches sont variées										x
3	Mon supérieur immédiat est amical et facile d'approche		x								
4	J'ai une bonne sécurité d'emploi										x
5	J'évolue dans un environnement de travail sain et sécuritaire										x
6	Mon employeur fournit une formation de base aux nouveaux employés							x			
7	J'ai un emploi comportant des défis										x
8	J'ai un emploi qui fait la meilleure utilisation de mes habiletés et compétences										x
9	Mon supérieur immédiat reconnaît les bonnes performances		x								
10	Mon supérieur immédiat fait confiance au jugement individuel		x								
11	Les salaires sont équitables par rapport au marché (pour un emploi semblable)								x		
12	J'ai une charge de travail mentale et physique acceptable										x
13	J'ai la possibilité de prendre des décisions liées à mon emploi			x							
14	Mon employeur permet aux employés expérimentés de transmettre leurs connaissances							x			
15	L'évaluation de la performance permet de reconnaître le travail bien fait de l'employé				x						
16	Mon employeur offre un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés						x				
17	Il y a de bonnes communications entre les différents départements			x							
18	L'évaluation de la performance permet d'aider l'employé à améliorer sa performance				x						
19	Les pratiques de formation permettent d'améliorer les habiletés techniques des employés							x			
20	J'ai un régime de retraite									x	
	FRÉQUENCE DES ÉNONCÉS PAR PRATIQUES DE GRH	0	4	2	2	0	1	3	1	1	6

4.3 ANALYSE CROISÉE DES RÉSULTATS

La dernière étape de cette étude consiste à réaliser une analyse croisée des résultats qualitatifs et des résultats quantitatifs obtenus. L'agrégation de ces résultats, présentée au Tableau 9, indique que les préférences (résultats quantitatifs, Tableau 8) et les préoccupations (résultats qualitatifs, Tableau 6) des employés ayant participé à l'étude se situent au niveau des pratiques de leadership (15), de communication et participation (7), de caractéristiques de l'emploi (8), de formation et développement (6), d'évaluation de la performance (3), des avantages sociaux (2), de rémunération (2) et d'accueil et d'intégration (1).

Tableau 9

Analyse croisée des résultats qualitatifs et quantitatifs : importance accordée aux pratiques de GRH

RÉSULTATS	PRATIQUES DE GRH									
	Conc. travail-vie personnelle	Leadership	Communication et participation	Évaluation de la performance	Sélection	Accueil et intégration	Formation et développement	Rémunération	Avantages sociaux	Caractéristiques de l'emploi
Résultats quantitatifs (n=559)	0	4	2	2	0	1	3	1	1	6
Résultats qualitatifs (n=273)	1	11	5	1	0	0	3	1	1	3
TOTAL :	1	15	7	3	0	1	6	2	2	9

4.4 TYPOLOGIE DES PRATIQUES DE GRH APPRÉCIÉES

Au cours des différents entretiens menés par l'équipe de recherche de Monsieur Bruno Fabi, certains participants ont exprimé leur satisfaction à l'égard de 31 pratiques de GRH offertes par leur employeur. Les pratiques suivantes ont été mentionnées, regroupées sous 8 catégories de pratiques de GRH :

1. Conciliation travail – vie personnelle :

- Horaires flexibles, possibilité d'aménager son temps de travail;
- Horaires de quatre jours/semaine;
- Possibilité de s'absenter au besoin;
- Ouverture du supérieur immédiat face aux besoins individuels;
- Banque de congés parentaux annuelle.

2. Leadership :

- Attitude d'ouverture du supérieur immédiat;
- Diligence dans la résolution de conflits ;
- Soin apporté aux transitions des quarts de travail;
- Accessibilité des cadres;
- Écoute et respect des cadres;
- Communication des attentes et des objectifs;
- Feedback continu du supérieur immédiat, sur une base quotidienne;
- Manifestations de reconnaissance du supérieur immédiat.

3. Communication et participation :

- Latitude dans la prise de décisions reliées au poste;
- Mise en place de lieux d'échange entre les employés;
- Possibilité de s'impliquer dans des comités de travail;
- Réunions bisannuelles pour bilan stratégique par la direction;

- Prise en compte des suggestions des employés;

4. Accueil et intégration

- Présentation d'un nouvel employé aux membres du personnel en place;
- Programme d'accueil des nouveaux employés.

5. Formation et développement

- Consultation des employés pour le choix des formations;
- Formations spécifiques à l'emploi;
- Remboursement des frais de scolarité sur preuve de réussite.

6. Rémunération :

- Rémunération équitable et compétitive;
- Système de partage des profits.

7. Avantages sociaux

- Programme complet d'avantages sociaux.

8. Caractéristiques de l'emploi

- Consultation des employés pour l'aménagement des lieux de travail;
- Possibilité de prendre des initiatives;
- Latitude dans l'organisation du travail;
- L'opportunité de relever des défis en emploi;
- Sécurité d'emploi.

CHAPITRE 5 – DISCUSSION

Le cinquième et dernier chapitre de cette recherche présente l'interprétation des résultats qualitatifs et quantitatifs du chapitre précédent. Dans le cadre de cette recherche exploratoire sans hypothèse, le chapitre de la discussion se conclura par l'élaboration de l'outil de gestion, à l'intention des PME, qui constitue l'objectif de cette recherche (Annexe A). Les étapes successives de cette recherche qualitative seront discutées, ainsi que les différentes pratiques de GRH ciblées par ces résultats. Le choix des énoncés qui seront contenus dans l'outil de diagnostic sera présenté. Les limites de cette recherche seront également abordées, ainsi que ses retombées possibles pour le développement des connaissances scientifiques ainsi que pour le développement de la GRH dans les PME.

Afin de circonscrire les pratiques de GRH les plus susceptibles d'attirer et de fidéliser les employés des PME, la perception des employés à l'égard de chacune des 10 pratiques de GRH étudiées avait fait l'objet d'une collecte de données quantitatives et qualitatives. Au total, 559 participants provenant d'organisations de moins de 250 employés ont répondu au questionnaire de recherche, et 273 participants, faisant également partie de l'échantillon quantitatif, ont exprimé leur point de vue sur les pratiques de GRH, dans le cadre d'entrevues individuelles ou de groupes de discussion. Il s'agit des pratiques de conciliation travail-vie personnelle, leadership, communication et participation, évaluation de la performance, sélection, accueil et intégration, formation et développement, rémunération, avantages sociaux et, finalement, d'organisation du travail et caractéristiques de l'emploi.

5.1 CADRE D'ÉLABORATION DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC

La conception de l'outil de diagnostic est fondée sur l'instrument de mesure utilisé par l'équipe de recherche de Monsieur Bruno Fabi (Annexe B), lequel devra être

allégé, au niveau de la forme comme au niveau du contenu, de manière à en faciliter l'utilisation dans les PME. Par exemple, le nombre d'énoncés devra être réduit, passant de 73 à une quarantaine d'énoncés. La formulation des énoncés devra permettre de rejoindre facilement l'ensemble des employés d'une PME (Pettersson, 2009). Les énoncés du questionnaire d'origine correspondant aux besoins des employés seront conservés. Par ailleurs, l'analyse des résultats conduira à la création d'énoncés qui seront intégrés à l'outil de diagnostic.

L'outil de gestion développé par cette étude vise à permettre aux PME de répondre à la question managériale suivante : *Quelles pratiques de GRH devraient être privilégiées pour favoriser l'attraction et la fidélisation du personnel?* Préalablement à son élaboration, une question plus spécifique devait se poser : *Quelles pratiques de GHR correspondent aux besoins des employés?* Les résultats obtenus quant aux pratiques qui correspondent aux besoins des participants à l'étude guideront l'élaboration de l'outil de diagnostic qui constitue l'objectif de cette étude. Un questionnaire sondage est approprié pour procéder à un diagnostic sur les pratiques de GRH en milieu organisationnel. Il permet de connaître des aspects non directement observables tels que les opinions (importance accordée aux pratiques de GHR) et l'attitude (niveau de satisfaction) des participants (Pettersson, 2009). Les employés seront en mesure de répondre à ce questionnaire puisqu'il y sera traité de leur environnement de travail.

5.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Comme le souligne Paul Geoffrion, cité dans Gauthier (2009, p.396), « les recherches qualitatives donnent des directions tandis que les recherches quantitatives donnent des dimensions ». Deux types de résultats ont été mis à contribution afin de dégager un portrait des pratiques de GRH jugées les plus importantes par un nombre significatif d'employés de différentes organisations. Les résultats quantitatifs, rendus

disponibles par l'équipe de recherche de Monsieur Bruno Fabi pour les besoins de la présente étude, ont fourni une classification statistique des énoncés jugés les plus importants par les participants. Ils ont été traités afin de cibler les pratiques de GRH qui y sont associées. Auparavant, les résultats qualitatifs avaient été traités manuellement en plusieurs étapes, avant d'être comparés aux résultats quantitatifs obtenus.

L'analyse qualitative présentée au chapitre des résultats s'est déroulée en 8 étapes consécutives, incluant le traitement de résultats quantitatifs, l'objectif de cette analyse étant de cibler les pratiques de GRH correspondant aux besoins des employés. Cette information constituait un préalable à l'atteinte de l'objectif de la recherche.

Résumé/synthèse des entrevues individuelles et groupes de discussion. La première étape de l'analyse des données qualitatives consistait à analyser l'ensemble du corpus en procédant à une réduction des données contenues dans les transcriptions des échanges avec les participants. Par une agrégation des entrevues individuelles et des groupes de discussion réalisées dans les 6 organisations d'où proviennent les participants, ce premier résultat a permis de rassembler les données sous les 10 grandes catégories de pratiques de GRH abordées avec les participants pour en dégager les préoccupations exprimées par les participants.

Analyse thématique du contenu du résumé/synthèse. L'analyse thématique du contenu du résumé/synthèse s'est réalisée en deux étapes. La première de ces étapes consistait à extraire du résumé/synthèse les thèmes récurrents. Les 33 thèmes ainsi dégagés n'étant pas mutuellement exclusifs, ils ont finalement été réduits, selon une méthode logico-sémantique, à 22 thèmes.

Analyse thématique des éléments du corpus total. Une analyse exhaustive des transcriptions des rencontres a ensuite été réalisée, selon une méthode de comptage manuelle. Cette démarche a permis de catégoriser et de quantifier les énoncés collectés

lors des entrevues individuelles et des groupes de discussion (Tableau 4). Afin d'assurer l'exclusivité, la pertinence et l'homogénéité de leur contenu, les éléments du corpus total ont été isolés de leur contexte et regroupés sous l'un ou l'autre des 22 thèmes identifiés à l'étape précédente de l'analyse. Au cours de ce processus, 2 thèmes ont été exclus, les énoncés émis sous ces deux thèmes ayant été reclassés sous un thème différent, selon la nature des problèmes évoqués par les participants. Il s'agit des thèmes suivants :

- Sélection : rigueur excessive ou insuffisante;
- Accueil et intégration : accueil négligé, absence d'informations documentées, intégration déficiente.

Analyse inter-sites des résultats. Outre la catégorisation de l'ensemble des problèmes énoncés par les participants, sous les 20 thèmes finalement retenus pour l'étude, et la mesure de leur fréquence, l'analyse thématique de l'ensemble du corpus a donné lieu à une analyse inter-sites des résultats qui a permis de dégager la récurrence de certaines problématiques. Il s'agit des premiers résultats qui influenceront la composition de l'outil de diagnostic.

Huit des problématiques sont récurrentes dans les six organisations :

1. Le manque d'information et de transparence : 64 énoncés;
2. Les perceptions d'iniquité et de favoritisme : 60 énoncés;
3. Le manque de formation de qualité : 53 énoncés;
4. Des lacunes dans la diffusion et/ou la définition des tâches, des objectifs et de la vision organisationnelle : 46 énoncés;
5. La surcharge de travail : 43 énoncés;
6. Le manque de formalisation des pratiques de GRH : 32 énoncés;
7. Le laxisme des cadres : 28 énoncés;
8. Le manque d'appui de la direction aux cadres : 12 énoncés.

Neuf des problématiques sont récurrentes dans cinq des six organisations :

1. Le manque de reconnaissance et de *feedback* : 62 énoncés;
2. Le manque de flexibilité à l'égard des besoins individuels : 49 énoncés;
3. Une circulation déficiente de l'information : 42 énoncés;
4. Le manque de consultation des employés : 33 énoncés;
5. Le manque d'écoute et de considération : 27 énoncés;
6. Des salaires et avantages sociaux non compétitifs : 26 énoncés;
7. Le manque de diligence des cadres : 25 énoncés;
8. L'absence des cadres : 19 énoncés;
9. Le manque d'expertise des cadres et des formateurs : 17 énoncés.

La récurrence de ces 17 préoccupations des participants appelle leur intégration à l'outil de diagnostic sous les pratiques correspondantes, ces préoccupations s'avérant des indicateurs quant aux améliorations à apporter à la gestion des ressources humaines dans les organisations qui souhaitent attirer et fidéliser les employés. Il est à noter que les 3 autres préoccupations exprimées par les participants – le manque de support et d'encadrement ($n = 42$), un environnement de travail malsain ($n=27$) et le manque de transfert des connaissances ($n=13$) - sont récurrentes dans 4 des 6 organisations, ce qui justifie qu'elles soient également intégrés dans l'outil de diagnostic.

Reclassement des 20 thèmes sous les catégories de pratiques de GRH. Étape importante de cette analyse qualitative, le reclassement des 20 thèmes sous les 10 catégories de pratiques (Tableaux 5 et 6) confère un certain niveau d'importance aux pratiques de GRH, importance qui se trouve accrue par la fréquence des préoccupations exprimées par les participants à leur égard. Les 720 énoncés traités dans l'analyse des données qualitatives, après avoir été associés à l'un ou l'autre des thèmes, ont été distribués sous les 10 pratiques de GRH étudiées par l'équipe de recherche de Monsieur Fabi, certains thèmes étant associés à plus d'une pratique.

Les pratiques de rémunération et d'avantages sociaux étant réunies sous le même thème, les 8 pratiques retenues sont réduites au nombre de 7. Elles sont présentées ici en ordre décroissant selon le nombre d'associations des thèmes identifiés à ces pratiques et le nombre d'énoncés du corpus total s'y rapportant :

1. Leadership, 11 thèmes, 370 énoncés;
2. Communication et participation, 5 thèmes, 217 énoncés;
3. Organisation du travail/caractéristiques d'emploi, 3 thèmes, 116 énoncés ;
4. Formation et développement, 3 thèmes, 83 énoncés;
5. Évaluation de la performance, 1 thème, 62 énoncés;
6. Conciliation travail-vie personnelle, 1 thème, 49 énoncés;
7. Rémunération et avantages sociaux, 1 thème, 26 énoncés.

Il ressort de ces résultats que les pratiques de leadership et celles de communication et participation se démarquent nettement quant aux préoccupations qu'elles suscitent chez les participants à l'étude.

Résultats quantitatifs – fréquence des énoncés les plus importants. Les résultats quantitatifs, provenant des données recueillies auprès d'un échantillon de 559 participants, ont fourni une classification statistique des 20 énoncés les plus importants, selon leur fréquence, parmi les 73 énoncés contenus dans le questionnaire utilisé pour l'étude menée par l'équipe de recherche de Monsieur Fabi (Tableau 7). Parmi les 20 énoncés retenus, 15 ont une forte importance statistique. Les 5 derniers énoncés ont une assez forte importance statistique, se rapprochant sensiblement d'une forte importance.

Le reclassement des 20 énoncés les plus importants sous les 10 pratiques de GRH étudiées (Tableau 8) a permis d'identifier 8 pratiques de GRH jugées importantes pour les 559 participants. Les résultats quantitatifs confirment l'exclusion des pratiques de sélection de celles répondant aux besoins des participants. Cependant, à d'autres égards, ces résultats se différencient des résultats qualitatifs : Les pratiques de

conciliation travail-vie personnelle y sont exclues, tandis que celles de l'accueil et intégration y figurent. Par ailleurs, 6 des 20 énoncés jugés les plus importants sont reliés aux pratiques d'organisation du travail et de caractéristiques de l'emploi. Les 8 pratiques ciblées par l'analyse quantitative sont les suivantes :

1. Organisation du travail et caractéristiques de l'emploi, 6 énoncés;
2. Leadership, 4 énoncés;
3. Formation et développement, 3 énoncés;
4. Communication et participation, 2 énoncés;
5. Évaluation de la performance, 2 énoncés;
6. Avantages sociaux, 1 énoncé;
7. Rémunération, 1 énoncé;
8. Accueil et intégration, 1 énoncé.

Analyse croisée des résultats qualitatifs et quantitatifs. Dernière étape de l'étude, l'analyse croisée des résultats (Tableau 9) a permis de déterminer quelles seront les pratiques de GRH contenues dans l'outil de diagnostic, en fonction de l'importance que revêtent ces pratiques pour les participants à l'étude. Un total de 46 associations importance accordée/préoccupations et pratiques de GRH ont été relevées. Présentées par ordre décroissant selon leur importance, les 9 pratiques de GRH retenues sont les suivantes :

1. Leadership, 15 associations;
2. Organisation du travail et caractéristiques de l'emploi, 9 associations;
3. Communication et participation, 7 associations;
4. Formation et développement, 6 associations;
5. Évaluation de la performance, 3 associations;
6. Avantages sociaux, 2 associations;
7. Rémunération, 2 associations;
8. Accueil et intégration, 1 association;
9. Conciliation travail-vie personnelle, 1 association.

Réurrence des problématiques/importance accordée aux pratiques. Parmi les 20 énoncés les plus importants ciblés par les résultats quantitatifs, 8 énoncés sont associés à des problématiques récurrentes dans la majorité des organisations consultées :

Dans les 6 organisations :

- J'ai une charge mentale et physique de travail acceptable.

Dans 5 des 6 organisations :

- Mon supérieur immédiat me traite avec respect;
- Mon supérieur immédiat est amical et facile d'approche;
- Mon supérieur immédiat reconnaît les bonnes performances;
- Il y a de bonnes communications entre les différents départements;
- Les salaires sont équitables par rapport au marché (pour un emploi semblable).

Dans 4 des 6 organisations :

- J'évolue dans un environnement de travail sain et sécuritaire;
- Mon employeur permet aux employés expérimentés de transmettre leurs connaissances.

Typologie des pratiques de GRH appréciées. Certaines pratiques de GRH sont une source de satisfaction pour les participants à l'étude. Ces informations, bien qu'elles n'aient pas été mesurées au cours de l'étude (elles n'ont été qu'occasionnellement exprimées au cours des entretiens), viennent appuyer l'importance accordée par les employés à certaines pratiques de GRH.

Au total, 31 pratiques reliées au leadership (8), à la conciliation travail-vie personnelle (5), à la communication et à la participation (5), à l'organisation du travail et aux caractéristiques de l'emploi (5), à la formation et au développement (3), à

l'accueil et à l'intégration (2), à la rémunération (2) et aux avantages sociaux (1) sont appréciées par les participants qui y ont accès. La distribution des pratiques appréciées sous chacune des catégories de pratiques contribue à confirmer les besoins des employés à leur égard, tels qu'ils ont été ciblés par les résultats qualitatifs et quantitatifs. Cependant, elle accentue l'importance accordée aux pratiques de conciliation travail-vie personnelle.

5.2 FORME ET CONTENU DE L'OUTIL DE DIAGNOSTIC

5.2.1 Forme de l'outil de diagnostic

Afin de faciliter l'utilisation de l'outil de diagnostic en milieu organisationnel, le format et le vocabulaire du questionnaire d'origine ont été revus, de manière à refléter le plus fidèlement possible le vécu quotidien des employés au travail. Ainsi, les pratiques de leadership y sont désignées comme des *pratiques de supervision*, et les pratiques de caractéristiques de l'emploi y sont désignées comme des *pratiques d'organisation du travail*. Finalement, le libellé des énoncés contenus dans l'outil de diagnostic est rédigé au « je » aussi souvent que possible, de manière à ce que le participant se sente personnellement interpellé par chacun de ces énoncés.

5.2.2 Contenu de l'outil de diagnostic

Lettre de présentation. Une lettre de présentation, insérée au début du questionnaire (Annexe A), expose aux participants les objectifs du sondage ainsi que les mesures mises en place afin d'assurer la confidentialité des renseignements obtenus et la protection de l'anonymat des participants.

Formulation des directives. Une section décrivant simplement et succinctement la procédure à suivre pour compléter le questionnaire suit la lettre de présentation (Petterson, 2009). L'ajout de cette section au questionnaire d'origine permet d'alléger la présentation du questionnaire par l'insertion d'un court rappel des directives en introduction de chacune des catégories de pratiques qui suivront.

Pratiques de GRH. Les conclusions de l'analyse des résultats qualitatifs et quantitatifs sont à l'effet que toutes les pratiques de GRH contenues dans le questionnaire à l'origine de la présente étude figureront dans l'outil de diagnostic, à l'exception des pratiques de sélection. Cependant, dans la foulée des nombreux départs à la retraite des baby-boomers (ISQ, 2009; ONU, 2010; Statistique Canada, 2010b), les pratiques de sélection devraient constituer un enjeu important dans les PME, tant pour l'offre d'opportunités de promotion au sein des organisations que pour la tenue d'entrevues de sélection des nouveaux employés. C'est pourquoi ces pratiques sont intégrées aux pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux employés. D'autre part, parce que les pratiques des avantages sociaux sont considérées comme une forme non salariale de rémunération (Conseil RH, n.d.), les pratiques de rémunération et d'avantages sociaux y sont fusionnées. L'outil de diagnostic comporte donc 8 catégories de pratiques. Le nombre d'énoncés contenus sous chacune des pratiques a été déterminé en fonction des résultats de l'étude, soit en fonction de la récurrence des thèmes, du nombre d'énoncés reliés à ces thèmes ainsi que des énoncés ciblés par les résultats quantitatifs, de manière à refléter les besoins exprimés par les participants à l'égard de chacune des catégories de pratiques. Le questionnaire comporte un total de 41 énoncés répartis sous les 8 pratiques de GRH.

L'ordre de présentation des catégories de pratiques répond à une certaine logique de gestion. Le questionnaire débute par les pratiques de communication et de participation, celles-ci étant généralement du ressort de l'employeur (communication de la vision et des objectifs, diffusion des informations stratégiques, adoption d'une

politique de communication et de participation, formalisation des différentes pratiques de GRH). Suivront les pratiques de supervision, considérées comme les plus importantes de toutes (Fabi et al., 2010a), les superviseurs exerçant des fonctions de représentation de l'employeur auprès des employés. Par la suite, se succéderont les pratiques de sélection/accueil et d'intégration, d'évaluation de la performance, de formation et de développement, ainsi que celles de rémunération et d'avantages sociaux, ces pratiques visant à favoriser la performance organisationnelle des individus. Finalement, les pratiques de conciliation travail/vie personnelle et d'organisation du travail, qui sont fortement orientées sur la satisfaction des besoins individuels des employés, viendront clore la section du questionnaire portant sur les pratiques de GRH.

Section commentaires et suggestions. L'ajout d'une section permettant l'expression de commentaires et de suggestions offrira l'opportunité aux participants d'apporter des précisions sur certaines de leurs réponses, d'ajouter une information qui n'avait pas été demandée dans le questionnaire ou de formuler des suggestions d'amélioration des pratiques de GRH dans leur organisation.

Facteurs individuels. La section du questionnaire d'origine permettant la cueillette de données individuelles a été retirée de l'outil de diagnostic, les objectifs du sondage étant différents. Toutefois, une cueillette de données facultative sur certains facteurs individuels sera insérée à la fin du questionnaire. Les participants qui souhaiteront préserver leur anonymat pourront donc se dispenser de fournir les informations demandées. Les données recueillies permettront aux employeurs de mieux interpréter les résultats du sondage en les associant à des facteurs individuels tels que l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le niveau de responsabilités familiales, le statut occupationnel de l'employé et son quart de travail. Leur compréhension des besoins de leurs employés s'en trouvera ainsi accrue.

5.3 PRATIQUES DE GRH

La présente section du chapitre de la discussion expose chacune des 8 pratiques de GRH qui figurent dans l'outil de diagnostic, selon l'ordre déterminé précédemment, ainsi que la justification du choix des énoncés qui y sont associés.

5.3.1 Pratiques de communication et participation

Les pratiques de communication et de participation ont soulevé de nombreuses réactions parmi les participants de toutes les organisations consultées. Les employés des 6 organisations ont déploré le manque de structure et de formalisation des pratiques de communication, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Les doléances se situent au niveau de la faible diffusion de l'information stratégique, ce qui cause de l'insécurité chez les employés, du manque de circulation de l'information entre les départements et entre les quarts de travail, et de sa faible qualité (surcharge d'information, incohérence entre les messages diffusés, planification déficiente, etc.).

Le manque de consultation des employés et ses conséquences ont été soulevés dans 5 des 6 organisations. Les réunions d'équipe seraient trop peu nombreuses; les employés ne seraient pas consultés lors de l'implantation de nouvelles technologies; l'initiative ne serait pas suffisamment encouragée; on ne donnerait pas suite aux suggestions des employés. Deux conséquences résultent de ces lacunes au niveau de la participation des employés: premièrement, leur sentiment d'appartenance est compromis; deuxièmement, ils se sentent peu impliqués dans la performance organisationnelle.

Les pratiques de communication et de participation seraient encore trop peu accessibles dans les organisations et, pour cette raison, elles seraient une source d'insatisfaction au travail (Fabi et al., 2010a). Elles sont pourtant étroitement associées à

la stratégie organisationnelle (Delery et Doty, 1996) et les employeurs auraient avantage à formaliser ces pratiques (Fabi et al., 2010b). Le partage de l'information et la décentralisation du processus décisionnel sont des pratiques qui, outre le fait qu'elles favorisent le support organisationnel perçu chez les employés (Allen et al., 2003; Ghani et Hussin, 2009), conviennent très bien au contexte organisationnel des PME évoluant dans un environnement turbulent et incertain. Elles permettent une plus grande flexibilité (Cosh et al., 2012) et font appel au savoir que détiennent les employés (Fabi et al., 2010c).

La formalisation des pratiques de GRH, qui consiste à la mise en place de canaux d'information structurés et de règles et procédures documentées, associée à la décentralisation du pouvoir décisionnel, constituerait la structure organisationnelle optimale pour les PME (Cosh et al., 2012). Pour cette raison, la formalisation des pratiques de GRH sera intégrée à l'outil de diagnostic sous la catégorie des pratiques de communication et de participation.

Huit pratiques relatives à la communication et à la participation seront donc intégrées à l'outil de diagnostic, soit : 1) La communication de la vision et des objectifs de l'employeur; 2) La diffusion de l'information sur l'évolution de l'organisation et les changements à venir; 3) La circulation de l'information entre les départements et les quarts de travail; 4) La qualité des mécanismes de communication; 5) L'organisation de réunions pour le personnel; 6) L'encouragement de la participation et de l'expression des idées des employés; 7) L'encouragement des initiatives individuelles; 8) La formalisation des pratiques de GRH et leur diffusion.

5.3.2 Pratiques de leadership (supervision)

Les pratiques de leadership ont également suscité de nombreuses réactions chez les participants de toutes les organisations consultées. En effet, plus de la moitié des

commentaires émis par les participants concernent des pratiques de leadership, et les problèmes qui y sont reliés sont récurrents dans les organisations. Outre les perceptions d'iniquité et d'injustice régulièrement évoquées (60 énoncés), les doléances des participants sont attribuées à des problèmes reliés au *feedback* quotidien et à la reconnaissance (62 énoncés), à la communication des attentes de l'employeur (tâches et objectifs), à l'absence des cadres, au support et à l'encadrement, au manque d'écoute et de considération à leur égard, au manque de diligence des cadres au niveau disciplinaire et de la résolution des conflits ainsi qu'à l'application des pratiques de GRH.

Les pratiques de leadership sont perçues par les employés comme les plus importantes de toutes (Fabi et al., 2010a). Elles jouent effectivement un rôle déterminant dans une organisation. En matière de GRH, les cadres et superviseurs se situent au cœur de l'organisation et incarnent ses valeurs. De plus, parce qu'ils exercent un contrôle sur la mise en œuvre des pratiques de GRH (Elorza et al., 2011; Mendelson et al., 2011), la portée de leurs interactions avec les employés sur les perceptions et la satisfaction à l'égard de ces pratiques est significative (Allen et al., 2003; Luna-Arocas et Camps, 2008). Les responsables de la supervision, identifiés à l'organisation du point de vue des employés, influencent la perception du support organisationnel par leur attitude et leur comportement (Eisenberger et al., 2002). C'est pourquoi, par le biais de la confiance et de la perception de soutien qu'elles contribuent à cultiver dans l'organisation, les pratiques de leadership influencent l'engagement organisationnel des employés (Doucet et al., 2008). Elles auraient par ailleurs un effet direct sur l'intention de quitter (Fabi et al., 2010a).

Considérant l'importance de l'influence des pratiques de leadership sur la performance organisationnelle, huit pratiques relatives à la supervision seront intégrées à l'outil de diagnostic, soit : 1) La qualité de la relation superviseur/employés, en terme de respect et de confiance; 2) La disponibilité du superviseur et la qualité de son écoute; 3) La justice et l'équité dont fait preuve le superviseur; 4) La définition et la diffusion des

tâches à effectuer et des objectifs à atteindre; 5) Le support et l'encadrement; 6) Le feedback quotidien et les marques de reconnaissance; 7) La diligence dans la gestion des conflits et l'application des mesures disciplinaires; 8) L'application des politiques de GRH en vigueur dans la PME.

5.3.3 Pratiques de sélection, accueil et intégration

L'analyse des données qualitatives a fait ressortir que d'importantes lacunes avaient été constatées, dans la plupart des organisations consultées, au niveau des pratiques de sélection, d'accueil et d'intégration.

Selon les participants à l'étude, les décisions d'embauche seraient souvent fondées sur des outils de sélection inappropriés ou sur le favoritisme à l'égard de relations personnelles. Du côté de la littérature académique, les recherches font état de l'importance de structurer rigoureusement une entrevue de sélection, en fonction du poste à combler ainsi que du potentiel d'intégration des candidats dans l'équipe de travail (Podsakoff et al., 2011), les décisions d'embauche ayant un impact sur la satisfaction au travail, sur l'engagement organisationnel et sur la fidélisation de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, le recrutement à l'interne, dont le recours contribue à favoriser l'engagement et la motivation des employés (St-Onge et al., 2004), ne serait pas une pratique privilégiée dans toutes les organisations. L'offre d'opportunités de promotion au sein de l'organisation est pourtant considérée comme une pratique de GRH stratégique qui favorise la performance financière des organisations (Delery et Doty, 1996), le bien-être au travail et la fidélisation de la main-d'œuvre.

Pour ce qui est de l'accueil et de l'intégration des employés, elles auraient une influence directe sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Fabi et

al., 2010a). En milieu de travail, la qualité de l'accueil à un nouvel employé lui laisse un souvenir durable, que ses expériences ultérieures dans l'organisation viendront par la suite consolider. Or, les résultats de l'étude qualitative montrent que dans 5 des 6 organisations, il n'existe aucune politique d'accueil et d'intégration des nouveaux employés.

Quatre pratiques relatives à la sélection, à l'accueil et à l'intégration seront donc intégrées à l'outil de diagnostic, soit : 1) Les critères de sélections reliés au poste; 2) La capacité du candidat de s'intégrer harmonieusement dans l'équipe de travail; 3) L'offre d'opportunités de promotion au sein de l'organisation; 4) La présence d'un programme d'accueil aux nouveaux employés qui facilite leur adaptation à l'environnement de travail.

5.3.4 Pratiques d'évaluation de la performance

La recherche fait état du peu d'accessibilité des pratiques d'évaluation de la performance dans les organisations (Fabi et al., 2010a), malgré le fait que leur importance stratégique soit reconnue, tant en milieu organisationnel que dans la littérature académique (Caruth et Humphreys, 2008; Delery et Doty , 1996; Rodwell et Teo, 2008). Les participants à l'étude ont d'ailleurs confirmé le manque de rigueur des employeurs en matière d'évaluation de la performance.

Les employés souhaiteraient pouvoir mieux relier leur contribution personnelle à la performance organisationnelle, c'est-à-dire connaître leurs forces et être informés des aspects de leur travail sur lesquels ils devraient davantage concentrer leurs efforts afin d'améliorer leur performance. Ces pratiques sont perçues comme une occasion de recevoir une forme de reconnaissance quelconque, que celle-ci soit verbale ou qu'elle se traduise par une promotion ou un ajustement salarial. Le manque de régularité du processus est une préoccupation pour les participants, ainsi que la question de

l'objectivité de l'évaluateur. La formalisation de ces pratiques et l'utilisation d'un outil d'évaluation comportant des critères précis et adaptés aux fonctions de l'employé pourraient contribuer à rassurer les employés à l'égard de la rigueur du processus.

Quatre pratiques relatives à l'évaluation de la performance seront donc intégrées dans l'outil de diagnostic, soit : 1) L'opportunité d'échanger sur le cheminement professionnel de l'employé; 2) L'établissement d'objectifs individuels visant l'amélioration de la performance; 3) La formalisation du processus et son application; 4) L'utilisation d'outils d'évaluation adaptés au poste de l'employé.

5.3.5 Pratiques de formation et de développement

Les résultats de l'analyse qualitative démontrent qu'aucune des six organisations n'offre de pratiques de formation et de développement à la satisfaction des employés. Ces derniers déplorent une offre de formation insuffisante, déficiente, inaccessible et inadéquate, la piètre qualité des formateurs ainsi que l'absence de pratiques visant le transfert de l'expertise des employés expérimentés.

Un système formel de développement des compétences constitue une pratique stratégique (Delery et Doty, 1996) et contribue à la rétention des employés (Wagar et Rondeau, 2006). L'offre d'opportunités de développement signale effectivement aux employés que l'organisation s'engage dans une relation à long terme avec eux (Chasserio et Legault, 2009), tandis que le transfert des connaissances permet la préservation de la précieuse mémoire organisationnelle (Fabi et al., 2010b). Or, les pratiques de formation et développement font partie des pratiques de GRH encore peu accessibles aux employés (Fabi et al., 2010a). Les employeurs semblent minimiser l'importance de ces pratiques, malgré un contexte où l'économie du savoir, la guerre des talents (Holtom et al., 2008) et les départs massifs à la retraite (Fabi et al., 2010b) deviennent des enjeux préoccupants.

Trois pratiques relatives à la formation et au développement seront donc intégrées à l'outil de diagnostic, soit : 1) L'offre d'une formation de base aux nouveaux employés; 2) Une offre de formations de qualité; 3) Le transfert des connaissances des employés expérimentés à leurs collègues.

5.3.6 Pratiques de rémunération et avantages sociaux

Les participants de 5 des 6 organisations consultées ont déploré le manque de compétitivité de leur rémunération par rapport au marché. Ils attribuent d'ailleurs à ces pratiques un roulement élevé du personnel dans leur organisation. Les autres problèmes reliés à la rémunération, qui suscitent un sentiment marqué d'iniquité et de favoritisme, concernent les systèmes de classification, l'application des échelles salariales et l'absence de rémunération incitative.

Les pratiques de rémunération individualisées, telles que la rémunération basée sur la performance individuelle, constituent une approche controversée dans la littérature académique (Aït-Razouk et Bayad, 2010; Osterman, 2006), des chercheurs alléguant le potentiel stratégique de ces pratiques au niveau de la performance individuelle et organisationnelle, d'autres rétorquant qu'une approche individualisée de la rémunération entraîne effectivement des perceptions d'iniquité interne et de favoritisme. Pour sa part, l'importance de l'équité externe fait l'unanimité parmi les chercheurs.

L'offre d'un programme d'avantages sociaux souple et correspondant aux besoins des employés s'avèrerait un levier stratégique important pour attirer et fidéliser les meilleurs employés (Conseil RH, n.d.). Bien que coûteuses pour les petites entreprises, ces pratiques peuvent s'avérer profitables (St-Onge et al., 2004).

Les pratiques favorisant le maintien en emploi des baby-boomers, telles que la retraite progressive permettant l'allègement de l'horaire de travail, sont des stratégies de

GRH adaptées au contexte démographique auquel font face les PME contemporaines. L'accès à un programme de retraite progressive sera par conséquent intégré à l'outil de diagnostic.

Les participants à l'étude ont été invités à discuter de l'utilisation de leurs vacances et de leur banque de congés de maladie sous la catégorie des pratiques d'avantages sociaux. Nous avons plutôt choisi d'intégrer la question des congés de maladie et des vacances aux pratiques de conciliation travail/vie personnelle, qui font davantage appel à la flexibilité des employeurs face aux besoins individuels des employés.

Quatre pratiques relatives à la rémunération et aux avantages sociaux seront donc intégrées à l'outil de diagnostic, soit : 1) L'équité des salaires par rapport au marché; 2) L'offre d'un programme d'avantages sociaux; 3) L'accès à un régime de retraite; 4) L'accès à un programme de pré-retraite.

5.3.7 Pratiques de conciliation travail-vie personnelle

Ces pratiques, qui visent à permettre aux employés de concilier leurs responsabilités personnelles avec leurs responsabilités professionnelles, font partie des nombreux défis à relever par les organisations pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre. Miser davantage sur ces pratiques de GRH pourrait être très profitable pour les PME : en contexte de raréfaction de la main-d'œuvre, les meilleurs employés porteront leur choix sur l'employeur qui répondra le mieux à leurs besoins (BCG et WFPMA, 2008). De plus, les pratiques de conciliation travail-vie personnelle arrivent bonnes premières pour leur efficacité à la fois pour attirer et pour fidéliser la main-d'œuvre, selon un récent sondage mené par le CHRA (2010).

Cependant, ces pratiques sont encore peu accessibles aux employés (Fabi et al., 2010a). Dans 5 des 6 organisations d'où proviennent les participants à notre étude, le manque de flexibilité des employeurs à l'égard de la conciliation travail-vie personnelle et de leurs besoins individuels a été maintes fois déploré. Les raisons évoquées relèvent de l'organisation du travail et de l'absence de formalisation de ces pratiques. Les conséquences de ce manque de sensibilité des employeurs à l'égard des besoins de leurs employés sont parfois de nature à compromettre l'équilibre familial des employés.

Trois pratiques relatives à la conciliation travail-vie personnelle seront donc intégrées à l'outil de diagnostic, soit : 1) L'aménagement de l'horaire de travail en tenant compte des besoins individuels des employés; 2) L'offre d'une banque de temps à utiliser pour les responsabilités personnelles ou familiales des employés; 3) L'effort d'harmonisation du calendrier de vacances des employés avec celui des membres de leur famille.

5.3.8 Pratiques d'organisation du travail

Les pratiques d'organisation du travail se situent en tête de liste pour l'importance que leur accordent les employés, selon Fabi et al., (2010a). Dans toutes les organisations consultées, les participants ont exprimé des préoccupations à l'égard de la charge et du rythme de travail qui leur sont imposées. À ce problème récurrent s'ajoutent des lacunes dans la définition des tâches et dans l'organisation du travail. La qualité de leur environnement de travail préoccupe également plusieurs participants, ainsi que les effets de ces problèmes sur leur santé physique et psychologique.

La littérature académique fait état de l'impact important des différentes pratiques reliées à l'organisation du travail sur le bien-être des employés (Barel et al., 2010; Delery et Doty, 1996; Porter et Steers, 1973). Ces pratiques constituent un antécédent à l'engagement organisationnel (Fabi et al., 2010a; Luna-Arocas et Camps,

2008), notamment par leur contribution à la satisfaction du besoin de compétence des individus (Meyer et Allen, 1991). En ce qui concerne la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, elles seraient le prédicteur le plus significatif de l'intention de quitter (Guchait et Cho, 2010). Par ailleurs, la sécurité d'emploi est perçue comme une pratique de GRH stratégique puisqu'elle indique aux employés que l'organisation est engagée envers eux (Delery et Doty, 1996; Fabi et al., 2010a, 2010b; Luna-Arocas et Camps, 2008).

L'importance accordée à ces pratiques est appuyée par les résultats quantitatifs de la présente étude, 6 des 20 énoncés les plus importants étant reliés aux pratiques d'organisation du travail. Ces énoncés sont donc conservés dans l'outil de diagnostic.

Sept pratiques relatives à l'organisation du travail seront donc intégrées à l'outil de diagnostic, soit : 1) Une conception des postes comportant un éventail de tâches variées; 2) L'opportunité de relever des défis au travail; 3) L'adéquation du poste avec les habiletés et les compétences de l'employé; 4) L'autonomie décisionnelle des employés; 5) Une charge de travail adéquate; 6) La qualité de l'environnement de travail; 7) La sécurité d'emploi.

5.4 LIMITES ET CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE

Cette recherche comporte ses limites, comme toute recherche scientifique. La première de ces limites réside dans le rôle actif du chercheur qui s'aventure dans une étude qualitative. Malgré un constant souci de rigueur et d'objectivité, l'auteur ne peut prétendre en l'absence absolue de toute subjectivité dans le traitement de données complexes et subjectives.

Une deuxième limite réside dans le fait que l'outil de diagnostic élaboré ne contienne pas toutes les données qui auraient mérité l'attention des employeurs. Par exemple, pour chacune des pratiques contenues dans l'outil de diagnostic, des pistes de gestion suggérant des solutions ont été formulées par les participants, telles que le manque d'appui de la direction aux cadres, ou encore le manque de personnel de remplacement.

L'outil de diagnostic réalisé par cette recherche appliquée pourrait cependant permettre à des dirigeants de PME de solliciter la participation de leurs employés pour mieux adapter leurs initiatives, en matière de GRH, à leur contexte organisationnel particulier, comme le suggèrent Riberio Soriano et Montoro-Sanchez (2011). Si l'objectif visé consiste à adopter un ensemble de pratiques de GRH qui soit une véritable signature organisationnelle, conférant le titre *d'employeur de choix* à une PME, la contribution des employés pourrait s'avérer inestimable. Ils incarnent mieux que quiconque ce qui fait l'unicité d'une entreprise.

La contribution de cette recherche réside principalement dans son potentiel d'application dans les PME. Ses résultats suggèrent également le développement de recherches futures. La taille significative de l'échantillon qualitatif de cette recherche permet à l'auteure de suggérer que la recherche se penche sur les problématiques le plus souvent exprimées par les participants, et de manière récurrente dans les organisations. La formalisation des pratiques de GRH dans les PME, les problèmes de communication, les perceptions d'iniquité et de favoritisme ainsi que la résistance des employeurs à offrir de la formation de qualité pourraient être davantage étudiés. Le développement de la recherche sur les pratiques de GRH répondant aux besoins spécifiques d'une main-d'oeuvre vieillissante pourrait également s'avérer utile aux PME d'aujourd'hui.

CONCLUSION

Cette recherche exploratoire appliquée avait pour objectif de développer un outil de gestion qui puisse contribuer à soutenir les dirigeants de PME qui souhaitent faire de leur gestion des ressources humaines un instrument d'attraction et de fidélisation de leur main-d'œuvre. Dans un contexte où les employeurs commencent déjà à assister au départ à la retraite de leurs employés les plus expérimentés, et avec moins de ressources et d'expertise que les grandes entreprises, les PME doivent user de stratégie dans la gestion de leurs ressources humaines si elles aspirent à jouir d'une main-d'œuvre suffisante pour poursuivre leur croissance, ou simplement maintenir une performance organisationnelle qui soit satisfaisante. Pour certaines PME, il s'agit d'implanter un système de pratiques de GRH. Pour d'autres, il s'agit de bonifier le système existant afin de mieux l'adapter aux besoins de leurs employés. Dans tous les cas, le défi peut sembler complexe pour l'entrepreneur qui, face au phénomène démographique et à ses conséquences sur le marché du travail, souhaite se distinguer de la concurrence au niveau de la gestion des ressources humaines (GHR) en se positionnant comme un employeur de choix. Dans ce contexte, offrir aux PME une ressource facile d'utilisation, qui les guiderait dans le choix de pratiques de GRH à la fois attrayantes pour les employés et accessibles aux employeurs, et ce en collaboration avec leurs employés, se voulait une réponse à un besoin actuel du milieu des affaires. Inspiré de l'instrument de mesure utilisé dans le cadre d'un programme de recherche dirigé par Monsieur Bruno Fabi, l'outil de diagnostic proposé se voulait mieux adapté à une utilisation dans les PME. Pour ce faire, le nombre de pratiques mesurées a été réduit de près de 44% et la formulation des énoncés a été revue afin de rejoindre l'ensemble des employés d'une PME. À cet égard, les objectifs de cette étude sont atteints.

Un deuxième objectif était visé par cette étude : l'outil de diagnostic devait refléter les besoins des employés à l'égard des pratiques de GRH. Pour atteindre cet objectif, un exercice de synthèse des résultats d'une collecte de données qualitatives a

été effectué, pour chacune des 10 pratiques de GRH discutées avec les 273 participants à l'étude, afin de dégager certains dénominateurs communs et les tendances lourdes qui caractérisent l'application de ces pratiques dans les organisations. Le contenu de l'outil de diagnostic est fondé sur les résultats de cette analyse des entrevues et groupes de discussion menés avec les participants. Nous croyons avoir atteint ce deuxième objectif : un total de 41 pratiques correspondant aux besoins exprimés par les participants compose l'outil de diagnostic, réparties sous 8 catégories de pratiques.

Certains résultats de l'analyse qualitative réalisée au cours de cette étude méritent l'attention des dirigeants de PME. En effet, trois pratiques contenues dans le questionnaire se distinguent pour le nombre d'énoncés qui y sont associés : les pratiques de leadership, celles de communication et participation et celles d'organisation du travail. L'importance accordée à ces trois pratiques, qui visent plus spécifiquement le bien-être et l'épanouissement des employés dans leur environnement de travail, est en soi un indicateur de la voie à suivre par les dirigeants des PME pour mieux attirer et fidéliser la main-d'œuvre.

L'importance de la consultation des employés dans la prise de décisions a été démontrée par les chercheurs, davantage encore si ces décisions les concernent d'aussi près que les pratiques de gestion des ressources humaines appliquées dans leur environnement de travail. L'outil de diagnostic réalisé par cette recherche appliquée fournit aux dirigeants des PME une occasion de solliciter la participation de leurs employés dans le choix de pratiques de GRH adaptées à leurs besoins particuliers. Si l'utilisation de cet outil de gestion peut contribuer à faire émerger la signature inimitable d'une PME, ses objectifs seront pleinement atteints.

RÉFÉRENCES

- Aït-Razouk, A. (2011). High-performance work systems and performance of French smalland medium-sized enterprises: examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 311–330.
- Aït-Razouk, A., et Bayad, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : quelle place et quelle évolution? *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 131-157, doi :10.7202/1005764ar
- Allen, D. G., Shore, L. M., et Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118, doi : 10.1177/014920630302900107
- André, D., Payeur, F. F., et Lachance, J. F. (2009). *Perspectives démographiques du Québec et des régions 2006-2056 : Édition 2009*. Institut de la statistique du Québec. Gouvernement du Québec.
- Barel, Y., Dion, E., et Fremeaux, S. (2010). Autonomie des salariés, participation aux décisions et sentiment d’insécurité : Une analyse de la petite entreprise dans 25 pays européens. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 43-64.
- Barney, J. (1991). Firm Resources ans Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrette, J., et Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 58(3), 427-453.
- BCG, et WFPMA. (2008). *Creating People Advantage : How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*. Executive Summary. The Boston Consulting Group Inc. and World Federation of Personnel Management Associations.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : Wiley.
- Carrier, C. (2008). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Québec : Presses de l’Université du Québec.
- Carroll, M., Smith, M., et Oliver, G. (2008). Recruitment and retention in front-line services: the case of childcare. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 59–74.

- Caruth, D.L., Humphreys, J.H. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24-32.
- Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., et Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47, doi : 10.1108/01437721111121215
- CHRA. (2010). Les pratiques d'attraction et de fidélisation : Rapport de sondage. *Appel à tous*. Ordre de conseillers en ressources humaines agréés.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2009, 24 November). *Proportion of older workers planning to work beyond state retirement age nearly doubles as recession bites, says CIPD survey*. Document consulté le 19 mai 2010 de http://www.cipd.co.uk/pressoffice/_articles/EOpensions241109?NRMODE=Published&NRNODEGUID=%7BB0D809C9-32CD-4A1E-9512-595FDB72D118%7D&NRORIGINALURL=/pressoffice/_articles/EOpensions241109.htm&NRCACHEHINT=Guest&cssversion=printable
- Chasserio, S., et Legault, M. J. (2009). Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the Canadian new economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1113-1131, doi : 10.1080/09585190902850307
- Cho, S., Misty, M., Johanson, M. J., et Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 364-381.
- Chrétien, L., et Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61, ABI/INFORM Complete
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas : Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Conseil RH. (n.d.). *Rémunération et avantages sociaux*. Document consulté le 13 mai 2013 tiré de <http://hrcouncil.ca/info-rh/remuneration-sociaux.cfm>
- Cosh, A., Fu, X., et Hugues, A. (2012). Organisation structure and innovation performance in different environments. *Small Bus Econ*, 39, 301-317, doi : 10.1007/s11187-010-9304-5
- Delery, J. E., et Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

- Desrosiers, E. (2013, 25 février). Perspectives – L'économie du savoir. *Le Devoir*. Tiré de <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/371754/l-economie-du-savoir>
- Desrosiers, E. (2005, 11 mai). Travail: le choc démographique - Peut-on se passer des baby-boomers? *Le Devoir.com*. Document consulté le 17 juin 2010 de <http://www.ledevoir.com/economie/81470/travail-le-choc-demographique-peut-on-se-passer-des-baby-boomers>
- Doucet, O., Simard, G., et Tremblay, M. (2008). L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Relations Industrielles* 63(4), 625-647.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., et Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support : Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573, doi : 10.1037//0021-9010.87.3.565
- Elorza, U., Aritzeta, A., et Ayestaran, S. (2011, avril). Exploring the *black box* in Spanish firms : the effect of the actual and perceiving system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1401-1422.
- Emploi-Québec. (2009, février). *Profil socio-économique Nord-du-Québec*. (3^e éd.) Information sur le marché du travail. Document consulté le 30 mars 2013, tiré de collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2013662
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., et Raymond, L. (2010a). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34(4). Tiré de ABI/INFORM Complete pg. 21
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., et Raymond, L. (2010b). *Analyse structurelle des composantes du processus de fidélisation des employés*. Communication présentée au Congrès de l'Association des Sciences administratives du Canada, Regina, Saskatchewan.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L., et St-Pierre, J. (2010c). *Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : Une approche interactionniste*. Communication présentée au Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés. Montpellier, France.

- Fabi, B., Lacoursière, R., Vallée, A., et Gélinas, C. (2008). *Questionnaire sur l'attraction, la satisfaction et la fidélisation des ressources humaines*. Trois-Rivières: Université du Québec à Trois-Rivières, Dép. des sciences de la gestion.
- Fabi, B., Raymond, L., et Lacoursière, R. (2007). HRM Practice Clusters in Relation to Size and Performance: An Empirical Investigation in Canadian Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), 25–40. Tiré de <http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2007.10593384>
- Ferris, G. R., Hotchwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., et Frink, D. D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.
- Gasse, Y., Lee-Gosselin, H., Chrétien, L., et Tremblay, M. (2011). Étude sur les valeurs et attitudes des dirigeant/e/s de PME à l'égard de la conciliation travail-famille. Rapport d'analyse présenté au Ministère de la famille et des aînés (MFA). Chaire en entrepreneuriat et innovation. Université Laval.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale: De la problématique à la collecte de données*. (5^e Ed.). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Gavard, M.-L., Gotteland, D., Haon C., et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*. Pearson Éducation.
- Ghani, N. A. A., et Hussin, T. A. B. S. R. (2009). Antecedents of Perceived Organizational Support. *Canadian Social Science*, 5(6), 121-130.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: a Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gratton, L., et Ghoshal, S. (2005). Beyond best practice. *MITSloan Management Review*, 46(3), 48-57.
- Guchait, P., et Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India : the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247, doi : 10.1080/0958192.2010.483845
- Guerrero, S. (2005). *La théorie de l'échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires*. Communication présentée au Congrès de l'Association des Sciences administratives du Canada, Toronto, Ontario.

- Hatch, M.-J. (1997). *Organization Theory : Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford : University Press.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., et Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research : A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274, doi : 10.1080/19416520802211552
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Institut de la statistique du Québec. (2013). *Âge moyen et âge médian de la population, selon le sexe, Lanaudière et ensemble du Québec, 1996, 2001, 2006 et 2008-2012*. Tableau statistique. Document consulté le 25 mars 2013, tiré de http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/profil14/societe/demographie/demo_gen/age_moyen14.htm
- Institut de la statistique du Québec. (2013). *Évolution de la population active pour certains groupes d'âge, (en milliers), Québec, 1976-2012*. Document consulté le 25 mars 2013, tiré de http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/flex/ken_tbl_bord_0001/tbl_bord_travail.html#
- Jaouen, A., et Tessier, N. (2008). *Les pratiques de GRH des très petites entreprises*. Congrès AGRH, Dakar, Sénégal.
- Lacoursière, R. (2002). *Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME* (Mémoire de maîtrise en Gestion des PME inédit). Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, Canada.
- Lepack, D. P., et Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America : looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Dans Dunette, M. D. (Éds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349. Tiré de <http://www.getcited.com/cits/PP/1/PUB/103369589>
- Luna-Arocas, R., et Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26-46.
- Mendelson, M. B., Turner, N., et Barling, J. (2011). Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes :

- A test of competing models. *Personnel Review*, 40(1), 45-69, doi : 10.1108/00483481111095519
- Meier, K. J., et Hicklin, A. (2007). Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 573-590, doi:10.1093/jopart/mum028
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Organisation des Nations Unies. (2010). *World Population Ageing 2009*. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division. New-York : United Nations. Document consulté le 5 mars 2013 de www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeingReport2009.pdf
- Osterman, P. (2006). The Wage Effects of High Performance Work Organization in Manufacturing. *Industrial and Labor Relations Review*, 59(2), 187-204.
- Payeur, F. F. (2012, mai). La mortalité et l'espérance de vie au Québec, 2011 et tendance récente. *Coup d'oeil démographique*, 17, Institut de la statistique du Québec.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., et Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions : The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923, doi : 10.1108/01409171011070323
- Petterson, N. (2009). *Méthodologie de la recherche* (GAE-6002). Notes de cours. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Pfeffer, J. (1996). When It Comes to « Best Practices » - Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things? *Organizational Dynamics*, 25(1), 23-44.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., et Mishra, P. (2011). Effects of Organizational Citizenship Behaviors on Selection Decisions in Employment Interview. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 310-326, doi: 10.1037/a0020948

- Porter, L. W., et Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Price, J. L., et Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Purcell, J. (2006). Best practice and best fit : chimeria or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Riberio Soriano, D., et Montoro-Sanchez, M. A. (2011). Introduction : Contributions of Human Resource Management to the Challenges faced by Small-and Medium Enterprises in the Global Environment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 119-121, doi : 10.1002/CJAS.211
- Robbins, S., et DeCenzo, D. (2004). *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques*. (4^e Ed.). Paris : Pearson Éducation France.
- Rodwell, J. J., et Teo, S. T. T. (2008). The influence of strategic HRM and sector on perceived performance in health services organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1825-1841, doi : 10.1080/09585190802323934
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., et Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. (2^e Ed.). Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., et Osborn, R.N. (2002). *Comportement humain et organisation*. (2^e Ed.). St-Laurent, Qc : Éditions du Renouveau pédagogique Inc.
- Schumann, M. (1998). New Concepts of Production and Productivity. *Economic and Industrial Democracy*, 19, 17-32, doi : 10.1177/0143831X98191002
- Shore, L. M., et Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Statistique Canada. (2013). *Naissances et indice synthétique de fécondité, par province et territoire (Fécondité)*. Document consulté le 25 mars 2013, tiré de <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/hlth85b-fra.htm>
- Statistique Canada. (2012a, mai). *Espérance de vie à la naissance, 2007-2009*. CANSIM, tableau 102-0512. Document consulté le 12 mars 2013, tiré de <http://www.stacan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst101/health72a-fra.html>

- Statistique Canada. (2012b, mai). *La population canadienne en 2011: âge et sexe*. Documents analytiques du Recensement de 2011. Document récupéré le 12 mars 2013, tire de <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011001-fra.cfm>
- Statistique Canada. (2012c). Estimations de la population du Canada : âge et sexe, 1^{er} juillet 2012. *Le Quotidien*, septembre 2012.
- Statistique Canada. (2010). *L'espérance de vie à la naissance, selon le sexe, Canada 1956 à 2005*. Document consulté le 12 mars 2013, tiré de <http://www.statcan.gc.ca/pub/82-229-x/2009001/demo/desc2.0-fra.html>
- Statistique Canada. (n.d.). *Groupes d'âge (13) et sexe (3) pour la population du Canada, provinces et territoires, recensements de 1921 à 2011*. Recensement / Produit de données / Tableaux thématiques / Âge et sexe. No 98-311-XCB2011017
- Steel, R. P., et Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models : Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271-282, doi : 10.1016/j.hrmr.2009.04.002
- Takeuchi, R., Chen, G., et Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel psychology*, 62, 1-29.
- Tansky, J. W., et Heneman, R. (2003). Guest editor's note : introduction to the special issue on human resource management un SMEs : a call for research. *Human Resource Management*, 42(4), 299-302.
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization : the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650-676, doi : 10.1108/02683940910989039
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-E., et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, *Gestion*, 30(2), 69-77.
- Université de Sherbrooke. (2011). *Perspective monde*. Japon. Document consulté le 5 avril 2013, tiré de <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=JPN&codeStat=SP.POP.65UP.TO.ZS&codeStat2=x>
- Wagar, T. W., et Rondeau, K. V. (2006). Retaining Employees in Small and Medium-Sized Firms: Examining the Link with Human Resource Management. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 3-16.

- Wright, P. M., et Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.
- Yammarino, F. (2013). Leadership : Past, Present, and Future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149–155, doi: 10.1177/1548051812471559
- Yang, Y. F. (2011). Leadership and Satisfaction in Change Commitment. *Psychological Reports*, 108(3), 717-736, doi : 10.2466/01.28.PR0.108.3.717-736 ISSN 0033-2941

ANNEXE A
OUTIL DE DIAGNOSTIC



**QUESTIONNAIRE SUR
LES PRATIQUES DE
GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES
DANS LES PME**

QUESTIONNAIRE POUR LES EMPLOYÉS

Ce questionnaire, qui s'adresse aux employés des PME, a pour but de permettre aux organisations de cibler les pratiques de gestion des ressources humaines les plus susceptibles de favoriser l'attraction et la fidélisation de leur personnel.

Son contenu est fondé sur l'analyse des données recueillies auprès d'environ 600 répondants issus de PME de moins de 250 employés à l'égard de l'utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Par ailleurs, près de 300 travailleurs de toutes catégories ont été rencontrés individuellement ou en groupe de discussion afin de cerner les principaux problèmes de GRH et les pratiques les plus appréciées du point de vue des employés. Son contenu reflète les préférences et les préoccupations des travailleurs. Pour les membres de l'organisation, cet exercice constitue un moment privilégié pour exprimer leur point de vue en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, les caractéristiques de leur emploi ainsi que leur satisfaction à l'égard de leur travail. Les données recueillies pourraient permettre à l'employeur de mieux orienter ses actions futures en matière de gestion des ressources humaines, d'améliorer son offre de pratiques de GRH ainsi que le niveau de satisfaction au travail et de fidélisation de ses employés.

Tous les renseignements obtenus seront considérés comme strictement confidentiels. À cet effet, aucune identification individuelle ne sera effectuée sous aucune considération. Par souci de protéger l'anonymat des répondants, toutes les données ne seront analysées que de façon agrégée.

Veuillez noter que pour tous les énoncés, le genre masculin n'est utilisé que pour l'allègement du texte et inclut en tout temps le genre féminin.

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration.

Les pratiques de gestion des ressources humaines

PROCÉDURE À SUIVRE POUR COMPLÉTER LE QUESTIONNAIRE

Dans les pages qui suivent, vous retrouverez sept pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) au sujet desquelles nous souhaitons connaître votre point de vue. Pour chacune de ces pratiques, nous vous demandons de répondre aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?

Répondez en encerclant oui ou non.

2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

Répondez en encerclant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

3. Quel niveau de satisfaction avez-vous à l'égard de cette pratique, si elle existe?

Répondez en encerclant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 = Très faible satisfaction	4 = Assez forte satisfaction
2 = Faible satisfaction	5 = Forte satisfaction
3 = Assez faible satisfaction	6 = Très forte satisfaction

2.2 PRATIQUES DE SUPERVISION

Voici quelques pratiques de supervision. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?
3. Quel niveau de satisfaction avez-vous à l'égard de cette pratique, si elle existe?

1 = Très faible importance / satisfaction	4 = Assez forte importance / satisfaction
2 = Faible importance / satisfaction	5 = Forte importance / satisfaction
3 = Assez faible importance / satisfaction	6 = Très forte importance / satisfaction

Mon supérieur immédiat :	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique						(3) Mon niveau de satisfaction à l'égard de cette pratique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1. Me respecte et me fait confiance			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2. Est disponible pour les employés et à l'écoute de leurs besoins			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3. Est juste et équitable avec tous les employés			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4. Définit et communique clairement les tâches et les objectifs à atteindre			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5. Supporte et encadre les employés			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6. Me manifeste de la reconnaissance et me donne régulièrement du feedback			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7. Règle rapidement les conflits et intervient au niveau disciplinaire			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
8. Applique les politiques de GRH de l'organisation			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

2.3 PRATIQUES DE SÉLECTION, D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

Voici quelques pratiques de sélection, d'accueil et d'intégration. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?
3. Quel niveau de satisfaction avez-vous à l'égard de cette pratique, si elle existe?

1 = Très faible importance / satisfaction	4 = Assez forte importance / satisfaction
2 = Faible importance / satisfaction	5 = Forte importance / satisfaction
3 = Assez faible importance / satisfaction	6 = Très forte importance / satisfaction

Mon employeur :	(1) Existence de la pratique	(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique	(3) Mon niveau de satisfaction à l'égard de cette pratique
1. Appuie ses décisions d'embauche sur des critères de sélection reliés au poste à combler	Oui Non	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
2. Appuie ses décisions d'embauche sur la capacité du candidat de s'intégrer harmonieusement dans l'équipe de travail	Oui Non	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
3. Offre des opportunités de promotion au sein de l'organisation	Oui Non	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
4. A mis en place un programme d'accueil aux nouveaux employés qui facilite leur adaptation	Oui Non	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

2.4 PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Voici quelques pratiques d'évaluation de la performance. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?
3. Quel niveau de satisfaction avez-vous à l'égard de cette pratique, si elle existe?

1 = Très faible importance / satisfaction	4 = Assez forte importance / satisfaction
2 = Faible importance / satisfaction	5 = Forte importance / satisfaction
3 = Assez faible importance / satisfaction	6 = Très forte importance / satisfaction

L'évaluation de la performance :	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique						(3) Mon niveau de satisfaction à l'égard de cette pratique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1. Est une occasion d'échanger avec mon employeur sur mon cheminement d'emploi														
2. Vise à fixer des objectifs d'amélioration de ma performance														
3. Est rigoureusement appliquée dans mon organisation														
4. S'appuie sur des outils d'évaluation adaptés au poste que j'occupe														

2.5 PRATIQUES DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT

Voici quelques pratiques de formation et de développement. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?
3. Quel niveau de satisfaction avez-vous à l'égard de cette pratique, si elle existe?

1 = Très faible importance / satisfaction	4 = Assez forte importance / satisfaction
2 = Faible importance / satisfaction	5 = Forte importance / satisfaction
3 = Assez faible importance / satisfaction	6 = Très forte importance / satisfaction

Mon employeur :	(1) Existence de la pratique	(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique	(3) Mon niveau de satisfaction à l'égard de cette pratique
1. Fournit une formation de base aux nouveaux employés	Oui Non	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
2. Offre des formations de qualité aux employés	Oui Non	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
3. Facilite le transfert des connaissances des employés expérimentés (compagnonnage, mentorat, etc.)	Oui Non	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

2.6 PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION ET D'AVANTAGES SOCIAUX

Voici quelques pratiques de rémunération et d'avantages sociaux. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique existe-t-elle dans votre organisation?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?
3. Quel niveau de satisfaction avez-vous à l'égard de cette pratique, si elle existe?

1 = Très faible importance / satisfaction	4 = Assez forte importance / satisfaction
2 = Faible importance / satisfaction	5 = Forte importance / satisfaction
3 = Assez faible importance / satisfaction	6 = Très forte importance / satisfaction

	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique						(3) Mon niveau de satisfaction à l'égard de cette pratique					
1. J'ai un salaire équitable par rapport au marché (pour un emploi semblable)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2. Je bénéficie d'un programme d'avantages sociaux	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3. J'ai accès à un régime de retraite	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4. J'ai accès à un programme de pré-retraite (horaire de travail allégé)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

2.8 PRATIQUES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Voici quelques pratiques d'organisation du travail. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux trois questions suivantes.

1. Cette pratique se retrouve-t-elle dans votre emploi?
2. Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?
3. Quel niveau de satisfaction avez-vous à l'égard de cette pratique, si elle existe?

1 = Très faible importance / satisfaction	4 = Assez forte importance / satisfaction
2 = Faible importance / satisfaction	5 = Forte importance / satisfaction
3 = Assez faible importance / satisfaction	6 = Très forte importance / satisfaction

	(1) Existence de la pratique		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique						(3) Mon niveau de satisfaction à l'égard de cette pratique					
1. J'ai un emploi intéressant dont les tâches sont variées	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2. J'ai un emploi comportant des défis	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3. J'ai un emploi qui fait la meilleure utilisation de mes habiletés et compétences	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4. J'organise moi-même mon travail	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5. J'ai une charge de travail acceptable	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6. Je travaille dans un environnement sain et sécuritaire (niveau de bruit, qualité de l'air, espace de travail, etc.)	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7. J'ai une bonne sécurité d'emploi	Oui	Non	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

2.9 COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS

Nous vous invitons à ajouter ici vos commentaires et suggestions concernant la gestion des ressources humaines dans votre organisation :

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Facteurs individuels *(facultatif)*

1.1 Quel âge avez-vous?

1.2 Quel est votre sexe? ☐ Féminin ☐ Masculin

1.3 Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous avez atteint?

☐ Secondaire incomplet

☐ Diplôme d'études secondaires

☐ Diplôme d'études collégiales (DEC)

☐ Baccalauréat

☐ Maîtrise

☐ Autre (spécifiez) _____

1.4 En vous excluant, combien de personnes dépendent financièrement de vous?

Nombre d'enfant(s)

+

Nombre d'adulte(s) (incluant le conjoint)

=

Nombre total de dépendants

1.5 Quel est votre statut occupationnel actuellement?

☐ Temps complet

☐ Temps partiel

1.6 Sur quels quarts de travail travaillez-vous habituellement?

☐ Jour

☐ Nuit

☐ Soir

☐ Rotation

ANNEXE B
QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE



**UESTIONNAIRE SUR
L'ATTRACTION, LA
SATISFACTION ET LA
FIDÉLISATION DES
RESSOURCES HUMAINES**



Chaire de recherche du Canada
sur la performance des entreprises



Université du Québec à Trois-Rivières

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une importante recherche-action impliquant un partenariat entre Emploi-Québec Mauricie et l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Cette recherche a pour but de mesurer la capacité d'attraction, de satisfaction et de fidélisation des ressources humaines de votre organisation dans un contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'œuvre. Ainsi, nous recueillerons certaines informations relatives à l'utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) au sein de votre organisation, à l'importance que vous accordez à ces pratiques, à votre niveau d'engagement organisationnel et finalement, à votre intention de demeurer au sein de l'organisation ou de chercher un emploi ailleurs. Nos objectifs principaux consistent à identifier vos préoccupations en ce qui concerne différentes pratiques de GRH et à suggérer à l'équipe de direction certaines modifications susceptibles de faciliter l'attraction et la fidélisation de la main-d'oeuvre. Nous fournirons également à l'équipe de direction un indice de vulnérabilité face au risque de voir sa main-d'œuvre quitter prématurément l'organisation. Cet exercice constitue un moment privilégié pour exprimer votre niveau de satisfaction en ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines et les caractéristiques de votre emploi. Les données recueillies pourraient permettre à votre employeur de mieux orienter ses actions futures en ce qui concerne la mise en œuvre de différentes pratiques de GRH. Toutefois, compte tenu des réalités organisationnelles reliées à divers facteurs tels que les contraintes de production, la localisation géographique, les spécificités du marché ainsi que la disponibilité des ressources financières, il est important de noter que certaines des pistes d'action découlant du présent diagnostic organisationnel pourraient s'avérer inapplicables.

Sachez que tous les renseignements obtenus seront considérés comme **strictement confidentiels**. À cet effet, aucune identification individuelle ne sera effectuée par les chercheurs sous aucune considération. Afin de garantir cette confidentialité, seuls seront traités les questionnaires remis aux expérimentateurs ou aux responsables de l'organisation. Par souci de protéger l'anonymat des répondants, toutes les données ne seront analysées que **de façon agrégée**.

Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration à cet important projet de recherche-action.

Bruno Fabi, Ph. D., psychologue organisationnel et professeur titulaire
 Richard Lacoursière, M.Sc., professionnel de recherche
 Alexandre Vallée, candidat au MBA
 Christian Gélinas, candidat au MBA

*Le générique masculin est utilisé dans ce document
 sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.*

Section 1

Les facteurs individuels

1.1 *Quel âge avez-vous?* |_____|

1.2 *Quel est votre sexe?* ☐ Féminin ☐ Masculin

1.3 *Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous avez atteint?*

- ☐ Secondaire incomplet
- ☐ Diplôme d'études professionnelles (DEP)
- ☐ Diplôme d'études secondaires
- ☐ Diplôme d'études collégiales ou techniques (DEC)
- ☐ Certificat universitaire
- ☐ Baccalauréat
- ☐ Maîtrise
- ☐ Doctorat
- ☐ Autre (spécifiez) _____

1.4 *Quel est votre niveau de salaire actuel?*

- ☐ Moins de 20 000 \$
- ☐ De 20 000 \$ à 29 999 \$
- ☐ De 30 000 \$ à 39 999 \$
- ☐ De 40 000\$ à 49 999 \$
- ☐ De 50 000 \$ à 59 999 \$
- ☐ De 60 000 \$ à 69 999 \$
- ☐ De 70 000 \$ à 79 999 \$
- ☐ De 80 000 \$ à 89 999 \$
- ☐ Plus de 90 000 \$

1.5 *Êtes-vous membre d'un groupe culturel minoritaire (p. ex., arabe, asiatique, autochtone, latino-américain, noir, etc.)?*

☐ Oui

☐ Non

1.6 *Quel est votre statut civil actuel?*

- ☐ Célibataire
☐ Union de fait
☐ Marié
☐ Divorcé
☐ Veuf

1.7 *En vous excluant, combien de personnes dépendent financièrement de vous?*

Nombre d'enfant(s)	_____
	+
Nombre d'adulte(s) (incluant le conjoint)	_____
	=
Nombre total de dépendants	_____

1.8 *a) Depuis combien d'années exercez-vous votre métier actuel?* |_____|

b) Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel? |_____|

1.9 *a) Au travail, avez-vous des personnes sous votre responsabilité?*

- ☐ Oui ☐ Non

b) Si oui, combien de personnes au total sont sous votre responsabilité? |_____|

1.10 *Dans le cadre de votre emploi actuel, êtes-vous syndiqué?*

- ☐ Oui ☐ Non

1.11 *Quel est votre statut occupationnel actuellement?*

- ☐ Temps complet
☐ Temps partiel

1.12 Occupez-vous un emploi permanent ou temporaire ?

☐ Permanent

☐ Temporaire

1.13 Avez-vous la possibilité d'effectuer du temps supplémentaire?

☐ Oui

☐ Non

1.14 Sur quels quarts de travail travaillez-vous habituellement?

☐ Jour

☐ Nuit

☐ Soir

☐ Rotation

1.15 Accepteriez-vous de parcourir un plus long trajet pour :

a) Un emploi plus intéressant?

☐ Oui

☐ Non

b) Un salaire plus élevé ?

☐ Oui

☐ Non

1.16 Accepteriez-vous un emploi dans une autre province?

☐ Oui

☐ Non

1.17 Accepteriez-vous un emploi dans un autre pays?

☐ Oui

☐ Non

Section 2

Les pratiques de gestion des ressources humaines

2.1 PRATIQUES DE CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

a) Voici un certain nombre de pratiques de conciliation travail-vie personnelle. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux deux questions suivantes.

(1) Cette pratique existe-t-elle pour vous?

Répondez en cochant oui ou non.

(2) Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

Répondez en encerclant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 = Très faible importance
2 = Faible importance
3 = Assez faible importance

4 = Assez forte importance
5 = Forte importance
6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique pour vous		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
1. Avoir la possibilité d'aménager mon temps de travail (horaire variable, travail à la carte, etc.)	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
2. Avoir la possibilité de travailler à temps partiel	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
3. Avoir la possibilité de partager mon travail avec une autre personne	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
4. Avoir la possibilité d'effectuer une partie de mon travail à domicile	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
5. Avoir la possibilité de prendre des congés de longue durée (sabbatiques, traitements différés, etc.)	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
6. Présence de mesures visant à faciliter l'exercice des responsabilités familiales (divers programmes d'informations, garderie en milieu de travail ou à proximité de celui-ci, service de garde pour personnes âgées, etc.)	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6

b) Globalement, quel est votre niveau de satisfaction face aux pratiques de conciliation travail-vie personnelle? (Encercler le chiffre approprié à votre réponse)

1 = Très faible satisfaction
2 = Faible satisfaction
3 = Assez faible satisfaction

4 = Assez forte satisfaction
5 = Forte satisfaction
6 = Très forte satisfaction

1 2 3 4 5 6

2.2 PRATIQUES DE LEADERSHIP

a) Voici un certain nombre de pratiques de leadership. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux deux questions suivantes.

(1) Cette pratique existe-t-elle pour vous?

Répondez en cochant oui ou non.

(2) Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

Répondez en encerclant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 = Très faible importance
2 = Faible importance
3 = Assez faible importance

4 = Assez forte importance
5 = Forte importance
6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique pour vous		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique						
Mon supérieur immédiat...									
1. Détermine les objectifs spécifiques que je dois atteindre	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	
2. Met l'accent sur les hauts standards de performance	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	
3. Est amical et facile d'approche	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	
4. Reconnaît les bonnes performances	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	
5. Identifie les bonnes performances à être récompensées par l'organisation	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	
6. Est disposé à écouter mes problèmes (personnels et/ou professionnels)	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	
7. Me traite avec respect	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	
8. Ne contrôle pas tout ; il fait confiance au jugement individuel	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	

b) Globalement, quel est votre niveau de satisfaction face aux pratiques de leadership?
(Encercler le chiffre approprié à votre réponse)

1 = Très faible satisfaction
2 = Faible satisfaction
3 = Assez faible satisfaction

4 = Assez forte satisfaction
5 = Forte satisfaction
6 = Très forte satisfaction

1 2 3 4 5 6

2.3 PRATIQUES DE COMMUNICATION ET DE PARTICIPATION

a) Voici un certain nombre de pratiques de communication et de participation. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux deux questions suivantes.

(1) Cette pratique existe-t-elle pour vous?

Répondez en cochant oui ou non.

(2) Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

Répondez en encerclant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique pour vous		(2) Niveau d'importance que j'y accorde					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
1. La communication formelle (mémos, réunions officielles, etc.) a une plus grande place que la communication informelle (discussions improvisées) dans l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
2. Mon supérieur immédiat me donne souvent de l'information, des conseils ou une rétroaction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
3. Les objectifs de l'organisation sont clairement communiqués et compris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
4. Il y a de bonnes communications entre les différents départements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
5. Mon supérieur immédiat me demande souvent mon opinion ou mes suggestions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
6. J'ai la possibilité de prendre des décisions liées à mon emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
7. J'ai à ma disposition différents programmes d'expression (boîte à idées, formulaire envoyé au service du personnel, accès aux cadres supérieurs, etc.) me permettant de dire ce que je pense ou de poser des questions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

b) Globalement, quel est votre niveau de satisfaction face aux pratiques de communication et de participation? (Encercler le chiffre approprié à votre réponse)

1 = Très faible satisfaction	4 = Assez forte satisfaction
2 = Faible satisfaction	5 = Forte satisfaction
3 = Assez faible satisfaction	6 = Très forte satisfaction

1 2 3 4 5 6

2.4 PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

a) Voici un certain nombre de pratiques d'évaluation de la performance. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux deux questions suivantes.

(1) Cette pratique existe-t-elle pour vous?

Répondez en cochant oui ou non.

(2) Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

Répondez en encerclant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 = Très faible importance
2 = Faible importance
3 = Assez faible importance

4 = Assez forte importance
5 = Forte importance
6 = Très forte importance

Le but des pratiques d'évaluation de la performance est de...	(1) Existence de la pratique pour vous		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
1. Déterminer la rémunération appropriée	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
2. Documenter la performance de l'employé	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
3. Reconnaître le travail bien fait de l'employé	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
4. Aider l'employé à améliorer sa performance	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
5. Évaluer l'atteinte des buts par l'employé	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
6. Identifier les forces et les faiblesses de l'employé	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
7. Permettre à l'employé d'exprimer son point de vue	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
8. Identifier le potentiel de promotion de l'employé	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6

b) Globalement, quel est votre niveau de satisfaction face aux pratiques d'évaluation de la performance? (Encerclez le chiffre approprié à votre réponse)

1 = Très faible satisfaction
2 = Faible satisfaction
3 = Assez faible satisfaction

4 = Assez forte satisfaction
5 = Forte satisfaction
6 = Très forte satisfaction

1

2

3

4

5

6

2.5 PRATIQUES DE SÉLECTION

a) Voici un certain nombre de pratiques de sélection. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux deux questions suivantes.

(1) Cette pratique existe-t-elle pour vous?

Répondez en cochant oui ou non.

(2) Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

Répondez en encerclant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique pour vous		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
Dans cette organisation, les décisions d'embauche sont influencées par...								
1. La capacité d'une personne à remplir les exigences techniques de l'emploi	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
2. L'entrevue d'embauche	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
3. La capacité d'une personne à bien s'entendre avec les employés déjà en place	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
4. La volonté de la personne embauchée de demeurer au moins quelques années au sein de l'organisation	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
5. Un test d'embauche dans lequel la personne doit démontrer ses habiletés	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
6. L'expérience de travail dans un emploi similaire	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
7. Le potentiel d'une personne de faire un bon travail, même si la personne n'est pas si bonne au début	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
8. La disponibilité de candidatures adéquates à l'interne	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6

b) Globalement, quel est votre niveau de satisfaction face aux pratiques de sélection? (Encercler le chiffre approprié à votre réponse)

1 = Très faible satisfaction	4 = Assez forte satisfaction
2 = Faible satisfaction	5 = Forte satisfaction
3 = Assez faible satisfaction	6 = Très forte satisfaction

1 2 3 4 5 6

2.6 PRATIQUES D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

a) *Voici un certain nombre de pratiques d'accueil et d'intégration. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux deux questions suivantes.*

(1) Cette pratique existe-t-elle pour vous?

Répondez en cochant oui ou non.

(2) Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

Répondez en encrant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 =	Très faible importance	4 =	Assez forte importance
2 =	Faible importance	5 =	Forte importance
3 =	Assez faible importance	6 =	Très forte importance

	(1) Existence de la pratique pour vous			(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique						
1. Présence d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés (manuel de l'employé, visite guidée, présentation des collègues de travail et des dirigeants, etc.)	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
2. Organisation d'activités sociales (sport, plein-air, fêtes, etc.)	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6

b) *Globalement, quel est votre niveau de satisfaction face aux pratiques d'accueil et d'intégration? (Encerclez le chiffre approprié à votre réponse)*

1 =	Très faible satisfaction	4 =	Assez forte satisfaction
2 =	Faible satisfaction	5 =	Forte satisfaction
3 =	Assez faible satisfaction	6 =	Très forte satisfaction

1 2 3 4 5 6

2.7 PRATIQUES DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT

a) Voici un certain nombre de pratiques de formation et de développement. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux deux questions suivantes.

(1) Cette pratique existe-t-elle pour vous?

Répondez en cochant oui ou non.

(2) Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

Répondez en encerclant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

Pratiques de formation et de développement visant à...	(1) Existence de la pratique pour vous		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
1. Améliorer les habiletés techniques des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
2. Améliorer les habiletés interpersonnelles des employés (ex : les relations entre employés)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
3. Améliorer la performance des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
4. Faciliter le travail en équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
5. Fournir une formation de base pour les employés nouvellement embauchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
6. Préparer les employés pour de futures tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
7. Fournir aux employés les habiletés requises pour occuper des postes différents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
8. Échanger des connaissances entre employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
9. Permettre aux employés expérimentés de transmettre leurs connaissances (compagnonnage, mentorat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

b) Globalement, quel est votre niveau de satisfaction face aux pratiques de formation et de développement? (Encercler le chiffre approprié à votre réponse)

1 = Très faible satisfaction	4 = Assez forte satisfaction
2 = Faible satisfaction	5 = Forte satisfaction
3 = Assez faible satisfaction	6 = Très forte satisfaction

1 2 3 4 5 6

2.8 PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION

a) Voici un certain nombre de pratiques de rémunération. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux deux questions suivantes :

(1) Cette pratique existe-t-elle pour vous?

Répondez en cochant oui ou non.

(2) Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

Répondez en encerclant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 =	Très faible importance	4 =	Assez forte importance
2 =	Faible importance	5 =	Forte importance
3 =	Assez faible importance	6 =	Très forte importance

	(1) Existence de la pratique pour vous			(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique						
1. Les incitatifs financiers tels que les bonis et le partage des profits constituent une importante partie de la rémunération	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
2. Dans cette organisation, une portion du salaire de l'employé est reliée à la performance d'un groupe ou de l'organisation	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
3. L'ancienneté de l'employé entre dans le calcul de la rémunération	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
4. Les augmentations salariales sont déterminées principalement par la performance de l'employé (grand écart de rémunération entre les peu performants et les très performants dans un emploi donné)	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
5. Une partie de la rémunération est basée sur les connaissances ou compétences des employés	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
6. Il y a équité entre les salaires attribués aux différents emplois dans l'organisation	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
7. Les salaires sont équitables par rapport au marché (pour un emploi semblable)	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6

b) Globalement, quel est votre niveau de satisfaction face aux pratiques de rémunération? (Encercler le chiffre approprié à votre réponse)

1 =	Très faible satisfaction	4 =	Assez forte satisfaction
2 =	Faible satisfaction	5 =	Forte satisfaction
3 =	Assez faible satisfaction	6 =	Très forte satisfaction

1 2 3 4 5 6

2.9 AVANTAGES SOCIAUX

a) Voici un certain nombre d'avantages sociaux. Pour chacune de ces pratiques, répondez aux deux questions suivantes.

(1) Cette pratique existe-t-elle pour vous?

Répondez en cochant oui ou non.

(2) Quel niveau d'importance accordez-vous à cette pratique (qu'elle existe ou qu'elle n'existe pas)?

Répondez en encerclant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la pratique.

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

	(1) Existence de la pratique pour vous		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette pratique							
1. Régime d'avantages sociaux flexible (les travailleurs ont la possibilité de constituer la banque d'avantages sociaux qui leur convient le mieux en sélectionnant quelques-uns de ceux-ci parmi une liste prédéterminée)	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
2. Assurance collective	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
3. Banque de congés de maladie	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
4. Programme d'aide aux employés en difficulté (problèmes psychologiques, toxicomanie, alcoolisme, etc.)	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
5. Rabais sur les produits et services de l'entreprise	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
6. Remboursement d'une partie des coûts de formation (frais de scolarité, frais relatifs à la participation à des cours spécialisés, etc.)	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
7. Régime de retraite	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6
8. Possibilité de prendre une retraite progressive	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6

b) Globalement, quel est votre niveau de satisfaction face aux avantages sociaux? (Encercler le chiffre approprié à votre réponse)

1 = Très faible satisfaction	4 = Assez forte satisfaction
2 = Faible satisfaction	5 = Forte satisfaction
3 = Assez faible satisfaction	6 = Très forte satisfaction

1 2 3 4 5 6

2.10 CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI

a) Voici un certain nombre de caractéristiques d'un emploi. Pour chacune de ces caractéristiques, répondez aux deux questions suivantes.

(1) Cette caractéristique se retrouve-t-elle dans votre emploi?

Répondez en cochant oui ou non.

(2) Quel niveau d'importance accordez-vous à cette caractéristique (qu'elle s'y retrouve ou qu'elle ne s'y retrouve pas)?

Répondez en encrant le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez à la caractéristique.

1 = Très faible importance	4 = Assez forte importance
2 = Faible importance	5 = Forte importance
3 = Assez faible importance	6 = Très forte importance

	(1) Existence de la caractéristique dans votre emploi		(2) Niveau d'importance que j'accorde à cette caractéristique					
	Oui	Non	1	2	3	4	5	6
1. Être capable d'influencer le choix des procédures, outils et matériaux à utiliser dans mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
2. Être libre d'explorer mes propres idées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
3. Avoir un emploi qui fait la meilleure utilisation de mes habiletés et compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
4. Avoir un emploi intéressant et dont les tâches sont variées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
5. Avoir un emploi comportant des défis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
6. Avoir un emploi dont les tâches sont clairement définies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
7. Avoir une charge mentale et physique de travail acceptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
8. Évoluer dans un environnement de travail sain et sécuritaire (niveau de bruit, qualité de l'aération, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
9. Avoir la possibilité d'effectuer du travail en équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
10. Avoir une bonne sécurité d'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

b) Globalement, quel est votre niveau de satisfaction face aux caractéristiques de votre emploi? (Encerclez le chiffre approprié à votre réponse)

1 = Très faible satisfaction	4 = Assez forte satisfaction
2 = Faible satisfaction	5 = Forte satisfaction
3 = Assez faible satisfaction	6 = Très forte satisfaction

1 2 3 4 5 6

Section 3

Performance de la gestion des ressources humaines

3.1 SATISFACTION AU TRAVAIL

a) Dans mon emploi actuel, voici ce que je ressens à propos de : (Encerclez le chiffre approprié à votre réponse)

1 =	Très faible satisfaction	4 =	Assez forte satisfaction
2 =	Faible satisfaction	5 =	Forte satisfaction
3 =	Assez faible satisfaction	6 =	Très forte satisfaction

	Très faible satisfaction			Très forte satisfaction		
1. La possibilité de se tenir occupé tout le temps.	1	2	3	4	5	6
2. La possibilité de travailler seul dans mon emploi.	1	2	3	4	5	6
3. La possibilité de faire des choses différentes de temps en temps.	1	2	3	4	5	6
4. La possibilité d'être quelqu'un dans la communauté.	1	2	3	4	5	6
5. La façon dont mon patron s'y prend avec les employés.	1	2	3	4	5	6
6. Les aptitudes de mon supérieur immédiat à prendre des décisions.	1	2	3	4	5	6
7. Pouvoir faire des choses qui ne vont pas à l'encontre de ma conscience.	1	2	3	4	5	6
8. La stabilité que me procure mon emploi.	1	2	3	4	5	6
9. La possibilité d'aider des gens dans l'entreprise.	1	2	3	4	5	6
10. La possibilité d'expliquer aux autres quoi faire.	1	2	3	4	5	6
11. La possibilité de faire quelque chose qui exploite mes capacités.	1	2	3	4	5	6
12. La façon dont les politiques de l'organisation sont mises en application.	1	2	3	4	5	6
13. Mon salaire par rapport à la somme de travail que j'effectue.	1	2	3	4	5	6
14. Mes chances d'avancement en occupant cet emploi.	1	2	3	4	5	6
15. La liberté de me servir de mon propre jugement.	1	2	3	4	5	6
16. La possibilité d'utiliser mes propres méthodes de travail.	1	2	3	4	5	6
17. Les conditions de travail.	1	2	3	4	5	6
18. La façon dont mes collègues de travail s'entendent entre eux.	1	2	3	4	5	6
19. Les compliments que je reçois lorsque je fais bien mon travail.	1	2	3	4	5	6
20. Le sentiment d'avoir accompli quelque chose par mon emploi.	1	2	3	4	5	6

3.2 ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés ci-dessous? Notez que chacun des énoncés se rapporte directement à l'organisation pour laquelle vous travaillez actuellement. (Encerclez le chiffre approprié à votre réponse)

1 =	Totalement en désaccord	4 =	Partiellement en accord
2 =	En désaccord	5 =	En accord
3 =	Partiellement en désaccord	6 =	Totalement en accord

	Totalement en désaccord			Totalement en accord		
1. Je passerais volontiers le reste de ma carrière dans cette organisation.	1	2	3	4	5	6
2. Je sens que les problèmes de l'organisation sont aussi les miens.	1	2	3	4	5	6
3. J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation.	1	2	3	4	5	6
4. Je me sens affectivement attaché à cette organisation.	1	2	3	4	5	6
5. Je me considère comme étant un « membre de la famille » dans cette organisation.	1	2	3	4	5	6
6. Cette organisation a pour moi beaucoup de signification personnelle.	1	2	3	4	5	6
7. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans cette organisation.	1	2	3	4	5	6
8. Je reste dans cette organisation car je ne vois pas dans quelle autre organisation je pourrais aller.	1	2	3	4	5	6
9. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter cette organisation.	1	2	3	4	5	6
10. Je ne voudrais pas quitter cette organisation car j'aurais trop à y perdre.	1	2	3	4	5	6
11. Quitter cette organisation aurait pour moi plus d'inconvénients que d'avantages.	1	2	3	4	5	6
12. Je continue à travailler pour cette organisation car je ne crois pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.	1	2	3	4	5	6
13. Je ressens une obligation de demeurer avec cette organisation.	1	2	3	4	5	6
14. Même si c'était à mon avantage, je ne sens pas que ce serait correct de quitter cette organisation maintenant.	1	2	3	4	5	6
15. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais cette organisation maintenant.	1	2	3	4	5	6
16. Cette organisation mérite ma loyauté.	1	2	3	4	5	6
17. Je ne quitterais pas cette organisation pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	1	2	3	4	5	6
18. Je dois beaucoup à cette organisation.	1	2	3	4	5	6

3.3 INTENTION DE QUITTER

a) *À quelle fréquence vous arrive-t-il de songer à quitter votre emploi actuel? (cochez une case seulement)*

- | | |
|---------------|--------------------------|
| Jamais | <input type="checkbox"/> |
| Rarement | <input type="checkbox"/> |
| Quelquefois | <input type="checkbox"/> |
| Assez souvent | <input type="checkbox"/> |
| Souvent | <input type="checkbox"/> |
| Très souvent | <input type="checkbox"/> |

b) *Quelles sont les probabilités que vous recherchiez un nouvel emploi au cours de la prochaine année? (cochez une case seulement)*

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Très peu probable | <input type="checkbox"/> |
| Peu probable | <input type="checkbox"/> |
| Assez peu probable | <input type="checkbox"/> |
| Assez fortement probable | <input type="checkbox"/> |
| Fortement probable | <input type="checkbox"/> |
| Très fortement probable | <input type="checkbox"/> |

c) *Si vous quittiez volontairement votre emploi dans la prochaine année, quelle serait la raison principale qui vous inciterait à le faire? (cochez une case seulement)*

- | | |
|---|--------------------------|
| Recherche d'un salaire plus élevé | <input type="checkbox"/> |
| Recherche d'une meilleure gamme d'avantages sociaux | <input type="checkbox"/> |
| Recherche d'un meilleur climat de travail | <input type="checkbox"/> |
| Avoir la possibilité de mieux concilier travail-vie personnelle | <input type="checkbox"/> |
| Quitter une relation problématique avec un superviseur | <input type="checkbox"/> |
| Recherche d'un emploi comportant de nouvelles tâches | <input type="checkbox"/> |
| Recherche d'opportunités d'avancement de carrière | <input type="checkbox"/> |
| Autre (spécifiez) _____ | <input type="checkbox"/> |